

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**

**UMET | UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA**

**GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE MOTOCICLETAS EN CADENA**

**BARATODO S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**AUTOR:**

**RICHARD ANTONIO RICCIO BORBOR**

**ASESOR**

**Lcdo. MICHEL TAMAYO SABORIT PhD.**

**GUAYAQUIL – 2021**

## CERTIFICADO DEL TUTOR



Guayaquil, 10 de agosto del 2021

**Econ. Michel Tamayo Saborit, MSc., Ph.D., en calidad de ASESOR del Trabajo de Titulación**

### CERTIFICO

Que el Estudio de Caso, como trabajo de titulación para optar por el grado de **INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL** cuyo título es: "**Estrategia de comercialización de motocicletas en Cadena Baratodo S.A de la ciudad de Guayaquil.**", elaborado por el Sr. **RICHARD ANTONIO RICCIO BORBOR**, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la **Universidad Metropolitana** correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "M. Tamayo Saborit", is positioned above the typed name of the tutor.

**Econ. Michel Tamayo Saborit. MSc.; Ph.D.**  
**Asesor del Trabajo de Titulación**

## CERTIFICADO DE AUTORÍA

Yo, **Richard Antonio Riccio Borbor**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial Sede Guayaquil declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: “**Estrategia de comercialización de motocicletas en cadena Baratodo S.A de la ciudad de Guayaquil**” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente(s), las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

**Richard Antonio Riccio Borbor**

**C.I.: 0909597296**

**Autor**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, **Richard Antonio Riccio Borbor**, Gestión Empresarial Sede Guayaquil, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “Estrategia de comercialización de motocicletas en cadena Baratodo S.A de la ciudad de Guayaquil”, modalidad Estudio de Caso, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

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

Atentamente,

**Richard Antonio Riccio Borbor**

**C.I.: 0909597296**

**Autor**

## DEDICATORIA

- Este logro se lo quiero dedicar a mi familia, las personas más importantes que un hombre de bien tiene en su vida.
- Este logro va por ti Julia, no encuentro las palabras adecuadas para describir o devolver toda la dedicación, sacrificio y amor incondicional que he recibido de ti, única y extraordinaria mi compañera de toda la vida, quien ha estado conmigo en las buenas y malas, siendo mi soporte, mi esposa y amiga, a ti te dedico y debo este logro, por creer en mí desde el principio.
- A mis hijos, les dedico este logro, que con mucho esfuerzo he obtenido el día de hoy, por aquellos momentos en el que sus abrazos me devolvieron el aliento para continuar con este proyecto. Recuerden que la educación es fundamental, la preparación académica me brindará las condiciones necesarias para brindarte una mejor vida.

## AGRADECIMIENTOS

- La consolidación del presente trabajo de titulación refiere en la convergencia de mucho esfuerzo, sacrificio y soporte constante anímico y académico, de aquellas personas que no decayeron ni un solo momento en brindarme su apoyo en el momento adecuado.
- Por lo tanto, agradezco en primer lugar a Dios, por brindarme el privilegio de culminar esta etapa de mi vida.
- A mi esposa, por ser el pilar fundamental de nuestro hogar, a ti que nunca dejaste de creer en mí, por todo el sacrificio que demostraste en cada uno de los peldaños que atravesamos para el cumplimiento de este anhelo. A mis hijos quienes me inspiran en mí el deseo de ser mejor cada día.
- Al Dr. Michel Tamayo tutor de mi proyecto de tesis, quien, con su paciencia, dedicación y orientación académica, supo encaminarme correctamente enmarcado en su amplia experiencia académica, incentivó en mi la búsqueda de la excelencia.

## INDICE GENERAL

CERTIFICADO DEL TUTOR .....	II
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTOS.....	VI
INDICE GENERAL.....	VII
INDICE DE TABLAS .....	IX
INDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	7
CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA BARATODO S.A. ....	7
1.1. Condiciones y necesidades del surgimiento del negocio.....	7
1.2. Objetivo de la organización acorde con la inscripción en el registro de compañías .....	13
1.3. Misión, visión, objeto social de la empresa y estructura organizacional. ....	14
1.4. Valoración de los productos sustitutos del mercado (principales productos ofrecidos por las marcas más reconocidas).....	17
1.5. Valoración de los principales competidores .....	21
CAPÍTULO II.....	28
2. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DEL PLAN DE MARKETING .....	28
2.1. Análisis de los elementos estratégicos del diagnóstico situacional .....	29
2.2. Análisis de impactos de los factores estratégicos .....	32

2.3. Análisis del Mix de Marketing.....	34
2.3.1. Análisis del producto .....	35
2.3.2. Análisis del ciclo de vida del producto .....	39
2.3.3. Análisis de la variable precio .....	42
2.3.4. Análisis de la variable Distribución .....	47
2.3.5. Análisis de la variable comunicación .....	49
2.3.6. Proyección de las acciones estratégicas de marketing.....	53
CAPÍTULO III.....	55
PLAN DE MARKETING MOTOCICLETAS BARATODO S.A. ....	55
3.1. Resultados del diagnóstico situacional en Cadena Baratodo S.A. ....	55
3.2. Resultado del análisis de impactos cruzados.....	58
3.3. Resultados del análisis del mix de marketing para la actividad comercial de motocicletas en Baratodo S.A.....	60
3.4. Proyección de la variable Precio .....	65
3.5. Valoración de la variable Distribución .....	69
3.6. Resultados de la valoración de la Variable Comunicación .....	71
3.7. Proyección estratégica de marketing para la actividad de comercialización de motocicletas.....	73
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Motocicletas más vendidas en el Ecuador. ....	18
Tabla 2. Ponderación de Factores Externos .....	30
Tabla 3. Ponderación de Factores Internos .....	31
Tabla 4. Propuesta de estrategias desde la variable producto .....	38
Tabla 5. Estructura de los criterios que intervienen en la variable Precio.....	44
Tabla 6. Registro ventas por concepto – acumulación de los ingresos. ....	45
Tabla 7. Plataforma de comunicaciones comunes en el mix de promoción de marketing.....	51
Tabla 8. Perfiles de los tipos principales de medios. ....	52
Tabla 9. Evaluación de Factores de Externos: Matriz MEFE.....	56
Tabla 10. Evaluación de Factores de Externos: Matriz MEFI. ....	57
Tabla 11. Resumen de ventas Cadenas Baratodo S.A .....	60
Tabla 12. Marcas de motocicletas vendidas en Cadenas Baratodo S.A (período enero - julio 2021) .....	61
Tabla 13. Base de cálculo Matriz Kasavana Smith Cadenas Baratodo S.A (período enero - julio 2021) .....	62
Tabla 14. Efecto de Pareto de las marcas más representativas demandadas en el período enero – julio de 2021 en la Empresa Baratodo S.A.....	66
Tabla 15. Proyección de la variable Precio para las marcas reconocidas .....	68
Tabla 16. Matriz híbrida para la distribución.....	70
Tabla 17. Proyección de los objetivos del plan de marketing. ....	74

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo Grupo Unicomer.....	8
Figura 2. Logo Cadena Comercial Baratodo .....	14
Figura 3. Organigrama de la empresa Baratodo S.A.....	15
Figura 4. Efecto de Pareto en las ventas de motocicletas del año 2020.....	19
Figura 5. Efecto de Pareto en las ventas de motocicletas del año 2021.....	19
Figura 6. Tendencia de las marcas Suzuki, Shineray, Ranger, Bajaj y Daytona (2013 – 2021). ....	21
Figura 7. Tendencia de las marcas Shineray, Ranger, Bajaj, Daytona y Tundra (2013 – 2021). .....	22
Figura 8. Tendencia de las marcas Shineray, Ranger, Bajaj, Daytona y Tundra (2020 – 2021). .....	22
Figura 9. Almacenes competidores (2020 – 2021).....	27
Figura 10. Local Baratodo, cito en Av. 9 de Octubre, Guayaquil 090307 .....	27
Figura 11. Representación de la Matriz FODA.....	34
Figura 12. Representación matricial de Kasavana Smith. ....	37
Figura 13. Representación del ciclo de vida del producto. ....	40
Figura 14. Matriz híbrida. ....	48
Figura 15. Matriz OVAR para la formulación de los objetivos de gestión de mix de marketing. 54	54
Figura 16. FODA impacto elementos estratégicos de la gestión comercial .....	58
Figura 17. Tendencia del crecimiento de la venta de motocicletas en Baratodo S.A. ....	61
Figura 18. Matriz Kasavana Smith sobre posicionamiento de las marcas de motocicletas Empresa Baratodo S.A.....	63
Figura 19. Diagrama de Pareto de las marcas más representativas demandadas en el período enero – julio de 2021 en la Empresa Baratodo S.A .....	67
Figura 20. Localizaciones de la Empresa Baratodo S.A.....	69
Figura 21. Extracto página web Baratodo S.A.....	72
Figura 22. Extracto de la página de Facebook de Baratodo S.A .....	72

## RESUMEN

La presente investigación en carácter de Estudio de Caso fue desarrollada en la Cadena Baratodo S.A del Grupo Empresarial Unicomer, orientada a la estrategia de comercialización de motocicletas acorde con la perspectiva de segmento de clientes de la empresa objeto de estudio. Para ello, el estudio se apoyó en la revisión de diversos autores clásicos y contemporáneos en su fase y inicial, así como en otros casos de estudios emanados de los propios competidores de la empresa. La investigación se estructuró en tres capítulos: caracterización de la empresa, propuesta metodológica de procedimiento para el análisis y proyección estratégica de marketing y por último su aplicación al área en cuestión ubicada en la ciudad de Guayaquil. Se emplearon técnicas e instrumentos de análisis estratégico, tales como las matrices MEFE, MEFI y FODA; la matriz Kasavana Smith para el posicionamiento y análisis de las marcas participantes en el segmento de motocicletas; los elementos que conducen a la formulación del precio; la proyección del canal híbrido y las estrategias de distribución; así como la propuesta de los medios e instrumentos de publicidad para el perfeccionamiento de la gestión de ventas. La lógica del proceso permitió proponer, empleando la herramienta de la matriz OVAR, los objetivos estratégicos que debe cumplir la empresa para conducir estratégicamente la venta de motocicletas.

**Palabras clave:** marketing estratégico, comercialización, marketing mix, segmento de motocicletas.

## ABSTRACT

The present investigation as a Case Study was developed in the Baratodo branch office of the Unicomer Business Group, oriented to the motorcycle marketing strategy according to the perspective of the customer segment of the company under study. The study relied on the review of various classical and contemporary authors in its phase and initial, as well as other case studies emanating from the company's own competitors. The research was structured in three chapters: characterization of the company, methodological proposal of procedure for the analysis and strategic projection of marketing and finally its application to the area in question located in the city of Guayaquil. Strategic analysis techniques and instruments were used, such as the MEFE, MEFI and SWOT matrices; the Kasavana Smith matrix for the positioning and analysis of the brands participating in the motorcycle segment; the elements that lead to the formulation of the price; the projection of the hybrid channel and the distribution strategies; as well as the proposal of advertising media and instruments for the improvement of sales management. The logic of the process made it possible to propose, using the OVAR matrix tool, the strategic objectives that the company must meet in order to strategically conduct the sale of motorcycles.

**Keywords:** strategic marketing, commercialization, marketing mix, motorcycle segment.

## INTRODUCCIÓN

Existen múltiples motivos que inducen a las empresas a nivel nacional e internacional a crear nuevos productos y servicios o a modificar los existentes, con tal de colocarse en un lugar relevante en el mercado, sobre todo conociendo cómo es que se mueven los gustos y preferencias de los consumidores en torno a las nuevas marcas, diseños, atributos del producto y otros factores relevantes y diversos para la empresa.

Entre las variables que presenta el negocio conforme a su crecimiento se ubica el hecho de que la empresa debe proporcionar una imagen de estar al día y de poseer capacidad de renovación de sus productos y servicios. En la actualidad el cumplimiento de determinadas normativas se traduce en la creación de nuevos productos, en su abandono o en su modificación.

La presión social ante unos determinados intereses o valores, puede ser también una fuerza que incide en el desarrollo de nuevos conceptos, sobre todo si determinados factores del entorno obligan al mercado a inclinarse sobre determinados componentes, partes o piezas del bien en cuestión, atendiendo a la satisfacción de su necesidad, precios de venta, facilidades de cobro y garantías; indicadores que determinan el tamaño del mercado.

El éxito empresarial de una organización en la actualidad depende de la aplicación de un enfoque estratégico derivado de un sistema formado por la Dirección Estratégica, el Marketing Estratégico y el Marketing Operativo, tres conceptos que son indisolublemente compactos en la gestión competitiva de la empresa.

Según Espinosa (2016):

El marketing está compuesto por dos vertientes totalmente diferentes, pero indudablemente complementarias. Por un lado, tenemos una parte enfocada al medio y largo plazo, como es el marketing estratégico; y por otro lado tenemos una parte táctica enfocada al corto plazo y a crear acciones de marketing, que es el marketing operativo.

Acorde con este autor y la interpretación dada del concepto, se abordan dos momentos importantes desde la gestión del departamento de mercadeo de la empresa: por un lado la postura política de los elementos técnicos de la gestión, que

comprende la derivación de los factores de decisión de la empresa, tales como la misión, visión y otros enfocados a la corporación y por otro la dinámica del movimiento de las variables de mercadeo, las cuales no llevan una forma única y estática, sino que adoptan variadas formas, pero cumpliendo con la exigencia anterior.

Esta mirada lógica, abordada por otros autores, tales como Philip Kotler, Gary Armstrong, Jerome McCarty, Berry, Porter y muchos otros, no puede ir desalineada de la dirección estratégica del negocio, ya que esta última constituye la guía de los objetivos de la empresa, conforme a los intereses de la compañía.

Como plantea Palacios Acero (2010) “La preocupación más sobresaliente de la dirección estratégica es el futuro, cuyo sondeo se hace necesario no solo con el fin de predecir los efectos de los sucesos venideros, sino además capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito” (pág. 1)

En esta lógica se entrelazan los planes de proyección de venta de la empresa, subsistema encargado de la realización de la mercancía y por tanto del compromiso de las utilidades y riquezas del futuro.

A juicio de Cortes Bustamante (2019):

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un Plan de Marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía (pág. 19).

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del Marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución)
- La determinación del presupuesto en cuestión.

- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del Plan de Marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de Marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de Marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

Las empresas comerciales ecuatorianas que se dedican a la comercialización están inmersas en esta problemática y una de ellas es la empresa comercial Baratón S.A que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil. La misma inició sus actividades comerciales el 1 de mayo del 2013 y se dedica a la comercialización de electrodoméstico dirigida a un segmento de clientes de una economía medio - bajo.

Este segmento de mercado demanda mucho el consumo de vehículos, en su mayoría motocicletas ya que tienen una necesidad de satisfacción y debido al alto costo de los surtidos y a que los bancos privados no califican sus créditos por el alto riesgo; recurren a las cadenas de tiendas de la cual forma parte la empresa comercial Baratón S.A.

La empresa comercial Baratón S.A recurre a tres medios de comunicación como son volantes, banners y porta precios los mismos que comunican la campaña de publicidad y descuentos. Los diseños son sugeridos y elaborados por la compañía de publicidad.

La comunicación con el cliente y la toma de decisiones son elementos que están estrechamente relacionados, ya que el éxito o el fracaso de una empresa comercial depende de las personas que laboran en ella, ya que son estas que definen la comunicación con el cliente, las estrategias para comunicar las ofertas y promociones, utilizan los recursos financieros, tecnológicos y llevan al cliente a que tomen la decisión de compra.

La comunicación adquirió mayor importancia debido a la globalización y la masa de clientes que forman parte de un mercado, saber comunicar bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos, implica poder transmitir efectivamente campañas de publicidad y descuentos, cuando no se comunica bien, se observa una clara indecisión de cliente.

Un ejecutivo que carece de asertividad al comunicarse ocasiona una pérdida de tiempo, inseguridad para el cliente y como consecuencia, las tareas se hacen mal y producen resultados no deseados.

La falta de comunicación provoca cuestiones negativas en una empresa, desde causar la pérdida de clientes y generar un descontento o conflicto en una toma de decisión, hasta repetir innecesariamente la atención de clientes y la demora en la toma de decisión de compra. La comunicación es vital para la planificación comercial, la gestión de proyectos, la planificación estratégica y cuando la comunicación se rompe, sufre la función general de la empresa.

La comunicación está relacionada con la toma de decisiones, son críticas cuando trabajas en un ambiente grupal. Es importante desarrollar habilidades de comunicación como una escucha activa, comunicación escrita clara y realizar reuniones eficaces. Esto asegura que la ejecución de la campaña de publicidad y descuento logre sus resultados y resuelva los problemas de toma de decisiones del cliente en una forma de tiempo eficiente. Estas habilidades son importantes en el mundo comercial actual.

Problema de investigación: ¿Cómo contribuir al incremento de las ventas de motocicletas en la Cadena Baratodo S.A. de la ciudad de Guayaquil, acorde con las perspectivas del segmento de clientes de la empresa?

Objetivo general: Diseñar la estrategia de comercialización de motocicletas en Cadena Baratodo S.A de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar la unidad de comercialización de motocicletas de la Cadena Baratodo S.A.
2. Explicar la metodología para la conformación de la estrategia de comercialización de motocicletas.



### 3. Proponer la estrategia de comercialización en la Cadena Baratodo S.A.

Idea a defender: La proyección de una estrategia, como parte de un estudio de caso en la Cadena Baratodo S.A. para la comercialización de motocicletas, contribuirá al cumplimiento de las perspectivas del cliente.

#### - Métodos teóricos de investigación:

Método Histórico- Lógico: Para analizar los antecedentes, causas y condiciones relacionadas con los procesos de comercialización de forma tal que pueda hacerse un análisis de las etapas en las que se han logrado mayores niveles de ventas en el establecimiento, permitiendo determinar causas de los crecimientos.

Análisis y Síntesis: Para procesar la información científico- técnica a través de la cual se pusieron de manifiesto las insuficiencias planteadas en el problema, determinar las características, hacer comparaciones.

Inducción y Deducción: La inducción es el método de investigación y modo de razonamiento en el cual se construye una conclusión general a partir de las premisas particulares y la deducción, es un modo de razonamiento mediante el cual las premisas generales le sigue por necesidad una conclusión de carácter particular. En este sentido, alineado a la hipótesis del criterio del cliente, así como del suficiente conocimiento del consumo y posicionamiento del producto, se podrá proyectar la estrategia de comercialización.

#### - Métodos empíricos de investigación:

Observación simple y participativa: Es propia de todas las ciencias con apego a lo empírico, se empleará para la percepción de los fenómenos de la realidad dirigida a un fin específico, que ofrece conocimientos y relaciones del objeto que se observa; en este sentido, se requiere conocimiento del segmento que consume este tipo de productos en el mercado y los niveles de venta de la empresa.

Análisis Documental: Para analizar las diferentes normas, reglamentos, disposiciones y resoluciones, así como la ejecución de los planes de ventas y las diferentes variables que diagnostican el fenómeno.

- Técnicas e Instrumentos:

Cuestionario: para el análisis de la percepción del cliente en el proceso de venta de motocicletas. En este sentido, la valoración de los diferentes criterios que miden el crecimiento del producto en la Cadena objeto de estudio.

Lluvia de ideas: para el análisis de las diferentes posiciones del mercado, conforme a las decisiones comerciales de la empresa, referente a precios, métodos de pago, marcas, políticas de crédito, entre otras.

Software Spss v.23.3: para el procesamiento estadístico de los resultados de las encuestas aplicadas

#### Materiales

- Documentación contable y estadística de la entidad objeto de estudio referente a la información de venta.
- Registro de clientes y ventas de la empresa.
- El plan estratégico de la empresa y la proyección de la Cadena Baratodo S.A.

## **CAPÍTULO I.**

### **CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA BARATODO S.A.**

En correspondencia con las orientaciones metodológicas que establece la Universidad Metropolitana para el desarrollo del trabajo de titulación en la modalidad de Estudios de Casos, este capítulo está conducido a la caracterización de la unidad de comercialización de motocicletas de la Cadena Baratodo S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia Guayas; para ello se emplearon criterios de caracterización, tomados del capítulo IV de la Norma ISO 9001:2015, tomada como patrón de referencia para los estudios de contextos en las organizaciones; de igual manera de la consulta de los autores Tamayo Saborit, González Capote, Mata Varela, Fornet Batista y Cabrera Álvarez (2020) en la primera etapa del modelo de gestión de riesgos.

No se trata de que la investigación implique un proceso de gestión de riesgos, sino por considerar la importancia que tiene para todo proceso de administración, enfrentar estudios de contextos que permitan la caracterización de las empresas, antes de desarrollar procesos de diagnóstico estratégico o planeación de las operaciones. La propuesta de objetivos y acciones respondiendo a la necesidad de planeamiento de marketing, en los marcos de un estudio de caso exige una caracterización del contacto del negocio lo cual obedece a proyectar variables adaptadas a la realidad empresarial en este ámbito.

#### **1.1. Condiciones y necesidades del surgimiento del negocio.**

Las empresas comerciales ecuatorianas que se dedican a la venta de vehículos automotores están inmersas en esta problemática: se generan incertidumbres de mercado conducidas por los factores socioeconómico internacionales y las problemáticas del contexto local, en un punto importante entran a jugar los suministros de materiales para la venta, los productos importados o las piezas para el ensamble de los productos si responden a marcas nacionales, debido a restricciones comerciales de salvaguarda de la producción nacional; a ello se le debe unir otros determinantes de la oferta tales como el precio y las cantidades a colocar en stand, presionados por los costos y otros factores tecnológicos.

Lo antes expuesto ha sido observado en la cadena comercial Baratodo S.A que se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en las calles 9 de octubre y Rumichaca esquina, la cual pertenece al grupo empresarial Unicomer, quién se ha desarrollado como grupo empresarial minorista que tiene su sede en la ciudad de San Salvador, El Salvador. Este grupo empresarial opera varias cadenas de marcas en el sector de bienes de consumo y consumo duradero, como son especialización en sistemas de audio y vídeo, mueblería, electrodomésticos, automotores, entre otros; con un sin número de tiendas en Centroamérica, el Caribe, Sudamérica y Estados Unidos.

La misión de Unicomer es:

Servir y complacer las necesidades de los clientes en la región con una variedad de productos y servicios contando con más de 15,000 colaboradores directos listos para ofrecer a los clientes la más amplia y moderna línea de productos a crédito (Grupo Unicomer, 2019).

Alineado a ello, se determinan un conjunto de valores agregados que apoyan a la obtención de créditos para personas que buscan el negocio. La estrategia de crecimiento de Unicomer sea fortalecido por una solidez financiera; esto se fundamenta en qué se ha convertido en uno de los primeros emisores corporativos de Centroamérica. Con la calificación internacional de riesgo de BB (muy propensas a cambios económicos) por parte de las agencias de calificación Fitch Ratings y Standard & Poor's. A tono con ello se ha recibido el premio al Corporativo Centro Americano y del Caribe con la Mejor Estrategia de Mercados de Capitales. (Grupo Unicomer, 2019).

El grupo empresarial se maneja con el logo reflejado en la figura 1.1, en este ámbito, consideran que trabajan con valores arriesgados en todas las comunidades donde operan y con un enfoque de responsabilidad social empresarial en el ámbito social económico y medioambiental.

Figura 1. Logo Grupo Unicomer



Fuente: (Grupo Unicomer, 2019).

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor

En atención a la cadena comercial que ocupa el presente estudio de caso: Baratodo S.A., esta instalación inició sus actividades comerciales el 1 de mayo del 2013 y se dedica a la comercialización de motocicletas dirigida a un segmento de clientes de una economía medio bajo. Este segmento de mercado demanda mucho el consumo; ya que tienen una necesidad de satisfacción y debido al alto costo y que los bancos privados no califican sus créditos por el alto riesgo, recurren a las cadenas de motocicletas de la cual forma parte la empresa comercial Baratodo S.A.

Para el dueño de la empresa crece surge la perspectiva de una tienda comercial por una oportunidad, una amenaza y una necesidad para la empresa moderna. En cuanto a una oportunidad, porque los mercados cambian, también se crean nuevos mercados continuamente, y sencillamente porque crecer básicamente comienza con una decisión.

En lo que respecta a una amenaza, porque si no creces, puede que tu competencia sí lo haga y tenga que desaparecer tu negocio. La buena competencia no lo hace a propósito, pero sí el cliente observa el valor en la competencia a partir de asumir que transita una larga carrera; sí es más fuerte en este proceso, es obvio que el negocio propio quede fuera en la selección del mercado; es algo así como la "selección natural" de Darwin aplicado a negocios, como se plantea: "él sobrevive y tú desapareces".

La necesidad está asociada porque una empresa que no crece es una empresa que se hace más pequeña con el paso del tiempo. Un millón de dólares es diferente en 1990, que en 2000, que en 2010 y lo que puede esperarse en cierre del 2021. El dinero cada vez vale menos y por eso hay que llegar a subir precios y buscar nuevas oportunidades para crecer. La mejor estrategia para crecer dependerá de la posición actual y de las fortalezas y limitaciones tanto propias como las del mercado. La estrategia también se verá afectada por factores externos, el famoso PEST: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La dirección de Baratodo S.A se apoyó en la siguiente filosofía sustentada en tres criterios presentados por el sitio empresa en crecimiento (Empresa en crecimiento, s.f.) en función de hacer crecer sus ventas, sintéticamente descansan en lo siguiente:

1. Expande el propio mercado: Usando los propios recursos actuales, se puede crecer de tres maneras expandiendo el mercado:

- Conseguir más clientes.
- Aumentar el tamaño de su compra (el ticket promedio).
- Aumentar su frecuencia de compra.

En la explicación se declara que: primero se depende de la capacidad productiva. Idealmente se buscará estar entre 80 y 90% ocupado. Así que, ¿cuántos clientes se pueden sumar? Pensando estadísticamente, un embudo de ventas es el que ayudará a colocar posibles clientes en la puerta. Sea lo que sea que se haga para atraer clientes, es importante actuar rápido, en función de que alcance a más audiencia. Esta visión obligará a colocar un nuevo canal de ventas para el embudo o mejorar las relaciones.

Otro elemento se encuentra en conectar la historia del cliente con la historia del producto. Si en el cliente existe información de la oferta que se propone, podrá comentar positivamente sobre esta y se ganará en clientela o al menos en consumidores que busca en el producto, de no suceder así se orienta a lo siguiente:

- Gran beneficio, a veces el producto (o servicio) se separa claramente de la competencia al usar una palabra o una frase que engloba todo el valor del producto en un encabezado irresistible.
- Reto al superar un obstáculo sobre donde el cliente está y dónde quiere estar; es como si se adoptara la postura de DSC, marca para cuchillas desechables, por sus siglas en inglés Dollar Shave Club, en donde se busca un precio justo para los rastrillos. DSC se posiciona como David y las grandes compañías son el Goliat o como Goldie Box, donde la emprendedora simplemente se sienta en su sala y cuenta su historia de cómo construyó un juego para atraer a más niñas a la ingeniería.
- Creatividad al encontrar una nueva forma de ver las cosas. También se puede aplicar un programa de referidos en donde se le pide a los clientes recomendar a otros como ellos. Al garantizar un ejecutable informático, algo parecido a un hackeo de crecimiento, que además de buscar recomienda el servicio o el

producto con otros consumidores, se orienta al empleo de esta herramienta para enfrentar amenazas de posible pérdida de clientes en el mercado.

## 2. Crece horizontalmente

Según la experiencia creada por Amazon, se recomienda hacer una lista de clientes, a tal punto que de estos identificó la necesidad de la lectura por los libros, pero luego se volvió más interesante investigando de ellos otras necesidades además de los hábitos de lectura; Es por ello que posteriormente se convierte en una red internacional para la compra y traslado de diversos tipos de productos necesarios y multiplicados a partir de la cantidad de clientes iniciales que solamente solicitaban libros. Con esta lógica y apoyado en la experiencia de Empresa en Crecimiento (s.f.) se consideran los siguientes puntos de acción:

- Crear una lista de clientes en primer lugar.
- Socavar en dicha lista, a partir de obtener información adicional, emplear el recurso encuesta y captar información de referencia.
- Ampliar el mercado a partir de la información obtenida.

## 3. Crece verticalmente

El punto crecer verticalmente se orienta a una expansión de otras formas. Esto quiere decir que el negocio que se inicia por un concepto, puede que en el futuro esté alineado a toda una cartera de productos que están desencadenando el negocio inicial. Sin darse cuenta esos mismos clientes están siendo dependientes de otros productos que se están ofertando y que a la vez permiten redimensionar la cartera inicial.

Lo anterior explica que es cómo vender un producto que luego se convierte necesariamente en el nacimiento de un servicio para el cual se requieren más productos en función de mantener el objetivo inicial del negocio y a la vez un crecimiento vertical del mismo. Se plantea que el crecimiento debe ser natural, o sea, siguiendo el Consejo: diseñar un embudo de ventas, a partir de la comprensión de cada paso del negocio que puede constituir elemento beneficioso del proceso y que a su vez conduzca al desarrollo de otros productos a la venta o sencillamente ignorar aquella oportunidad que puede conducir al fracaso.

Alineado a la demanda de vehículos automotores, la situación socioeconómica actual provocada por la epidemia mundial del Sars – Cov – 2 declarada en el Ecuador desde el 16 de marzo de 2020, ha complejizado el mercado de motocicletas, dado sobre todo por no ser un segmento de productos de extrema prioridad para el mercado y ello impactó fuertemente en las ventas del periodo; consecuencia que amenazó de manera importante la programación de mercaderías del año y los períodos posteriores.

La empresa recurre a tres medios de comunicación como son volantes, banners y porta precios, los mismos que comunican la campaña de publicidad y descuentos. Los diseños son sugeridos y elaborados por la compañía de publicidad de contrato. La comunicación con el cliente y la toma de decisiones son elementos que están estrechamente relacionados, ya que el éxito o el fracaso de una empresa comercial depende de las personas que laboran en ella, pues son estas que definen la comunicación con el cliente, las estrategias para comunicar las ofertas y promociones, utilizan los recursos financieros, tecnológicos y llevan al cliente a que tomen la decisión de compra.

La comunicación adquirió mayor importancia debido a la globalización y la masa de clientes que forman parte de un mercado, saber comunicar bien es una herramienta fundamental para el desempeño de los ejecutivos, implica poder transmitir efectivamente campañas de publicidad y descuentos, cuando no se comunica bien, se observa una clara indecisión de cliente. Un ejecutivo que carece de asertividad al comunicarse ocasiona una pérdida de tiempo, inseguridad para el cliente y como consecuencia, las tareas se hacen mal y producen resultados no deseados.

Por otro lado, la comunicación, como variable de gestión al interior de la empresa está relacionada con la toma de decisiones, es susceptible a críticas cuando se trabaja en un ambiente grupal, sobre todo cuando se habla de un colectivo que tiene que enfrentar un público, porque de hecho la gestión fundamental de la instalación es comercializar, para lo cual es importante desarrollar habilidades de comunicación como una escucha activa, comunicación escrita clara y realizar reuniones eficaces, acciones que desde lo interno aportan a la buena gestión; pero además, van conducidas a la conducta y a evaluar cómo se presenta el equipo de ventas frente al cliente.



Lo anterior asegura que la ejecución de campañas de publicidad y descuento logre sus resultados y resuelva los problemas de toma de decisiones del cliente en una forma de tiempo eficiente. Estas habilidades son importantes en el mundo comercial actual. Por el contrario, la falta de comunicación provoca cuestiones negativas en la empresa, desde causar la pérdida de clientes y generar un descontento o conflicto en una toma de decisiones, hasta repetir innecesariamente la atención de clientes y la demora en la toma de decisión de compra. La comunicación es vital para la planificación comercial, la gestión de proyectos y la planificación estratégica en cualquier contexto organizacional.

## **1.2. Objetivo de la organización acorde con la inscripción en el registro de compañías**

La unidad de comercialización de motocicletas de la Cadena Baratodo S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, tiene objetivo de vender con el empleo de diversos canales de distribución y adoptando sistemas de precios acorde a las cuotas de mercados relevantes, vehículos automotores en la ciudad de Guayaquil y otras regiones adyacentes, amparados en los contratos vigentes y con estrictas políticas de la empresa que salvaguardan la satisfacción del cliente.

Como parte del objeto social de la empresa se tienen los siguientes:

- Desarrollar el proceso de venta en punto fijo ubicado en la ciudad de Guayaquil, en dirección señalada el registro de las actividades de negocio, cumpliendo con todas las normativas y regulaciones legales amparadas por el municipio y la alcaldía de la provincia.
- Emplear los mecanismos de ventas aprobados a partir del establecimiento de soportes de venta en línea, cumpliendo con las regulaciones para la comercialización de productos a partir de plataformas virtuales de venta.
- Desarrollar un mecanismo adecuado de trabajo capaz que permita la interrelación de los departamentos de operaciones, contabilidad, talento humano y gestión comercial para conducir a la plena satisfacción del cliente en el alto de servicio.
- Estructurar canales de comunicación e información con el cliente en función de que se desarrollen procesos de ventas eficientes a tono con la intención de optimizar los costos de venta de la empresa.}

- Proporcionar diferentes sistemas de precios que conduzcan a una mejor y mayor selección de oportunidades por parte del cliente, con la intención de mantener y ampliar el segmento de mercados de la empresa.
- Desarrollar un sistema de trabajo que conduzca a la obtención de niveles de calidad, tanto para el sistema de operaciones de la empresa como en la medición de la satisfacción del cliente.
- Aplicar un mecanismo de supervisión que propicia un control en las áreas administrativas y de operaciones de venta, así como del cumplimiento de la calidad del servicio en todas las partes y niveles de organización.
- Emplear un estricto control presupuestario de todas las operaciones de la empresa en cumplimiento de los proyectados en la planificación.

La empresa se presenta con la identificación de imagen de la figura 1.2 con el eslogan siguiente: “Fácil de comprar barato de pagar” (Grupo Unicomer, 2020). El medio de publicidad y mercadeo vía electrónica presenta un conjunto de accesos vía electrónica para compras en línea, formas de pago, sistemas de envío para todo el país, así como las medidas de bioseguridad con las que se cuenta para garantizar salvaguarda del mercado. En este sentido, del grupo comercial punto acceso a todas las ofertas de productos del grupo comercial.

Figura 2. Logo Cadena Comercial Baratodo



Fuente: (Grupo Unicomer, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor

### **1.3. Misión, visión, objeto social de la empresa y estructura organizacional.**

La cadena Baratodo S.A presenta como misión: Comercializar a través del financiamiento de bienes y servicios, la necesidad del mercado ecuatoriano, buscando superar las expectativas de nuestros clientes, con liquidez y rentabilidad

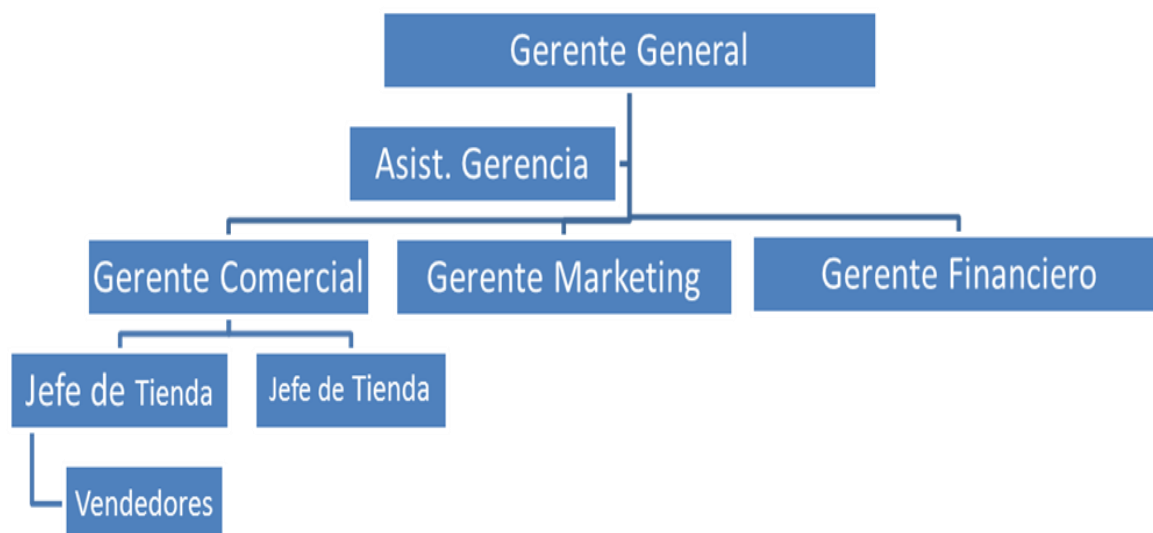
del negocio, con políticas de créditos competitivas involucrando y desarrollando a nuestros colaboradores y proveedores y actuando con responsabilidad social.

En esta misión se incluyen un número de líneas de productos en las que se incluyen productos y bienes del hogar, entre ellos electrodomésticos y otros, como los vehículos automotores en las tipologías de motocicletas. La empresa posee como visión: Ser líderes en la comercialización con rentabilidad de bienes y servicios para el segmento socio económico medio y bajo de la población del Ecuador.

Objeto social: Asumimos responsabilidad por nuestras acciones y resultados, conscientes de nuestras actividades en nuestros colaboradores, clientes, comunidad y medio ambiente. Fomentamos el crecimiento de la comunidad.

Entre los valores principales que se comparten se encuentran: el respeto, la honestidad, la paciencia, la tolerancia, y el trabajo en equipo; sobre todo por la importancia que revierte para el proceso de ventas establecer grupos de especialistas para operar en las diferentes estrategias comerciales de Baratodo, adoptando los paradigmas de gestión de avanzada y procesos que permitan la fidelización con el cliente. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 3. Organigrama de la empresa Baratodo S.A



Fuente: (Comercial Baratodo, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Por la propia estructura de la empresa, el organigrama tiene un mayor peso en la actividad comercial, es por ello que se declaran 3 unidades organizativas que responden al área comercial, dígase la gerencia comercial, la gerencia de marketing y la gerencia financiera. Esta última con funciones estrictamente dirigidas a los procesos de venta y a la gestión de utilidades de los departamentos de ventas.

La empresa tiene la siguiente composición de la fuerza de trabajo: 37 empleados, distribuidos de la manera que sigue:

- 1 Gerente General
- 1 Asistente de Gerencia
- 1 Gerente Comercial
- 1 Gerente de Marketing
- 1 Gerente Financiero
- 4 Jefes de tienda
- 4 Cajeras
- 4 Conserjes
- 20 Vendedores

La gerencia comercial y de marketing han preparado un plan de capacitación, partiendo de evaluar al personal de ventas, en función de determinar competencias distintivas que hacen más fuerte la gestión de ventas en la empresa Baratodo, el mismo que está previsto en varios en:

1. Evaluación del jefe del punto de venta.
2. Evaluación de vendedores.
3. Evaluación del personal administrativo (Caja, asistente administrativo, bodeguero y seguridad).

Una vez determinadas las debilidades, se evaluarán las capacitaciones con personal externo de la empresa, acompañados de capacitaciones de personal interno de la compañía. Adicional se prevé elaborar un plan de lanzamientos de campañas y promociones, el mismo que se realizará en cada periodo de promociones: Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, Navidad y fin de año, y todas las campañas que se realicen en todo el año, en estas participarán todas las áreas de la empresa y

se presentará toda la campaña publicitaria de promociones con todo el material publicitario. De esta manera la capacitación del personal de ventas será capaz de:

- 1.- Tener claro la necesidad de dar una buena atención a los clientes que es de muy importante: Saludar y dar la bienvenida; Tener clara la importancia de cerrar el círculo publicad cliente
- 2.- Realizar un cierre de ventas, ofreciendo a los clientes todos los beneficios y promociones de la empresa.
- 3.- Tener claro la importancia de su servicio de post venta.
- 4.- Saber utilizar todos los recursos de la empresa.

#### **1.4. Valoración de los productos sustitutos del mercado (principales productos ofrecidos por las marcas más reconocidas).**

En consulta de las fuentes oficiales, según datos de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), quince marcas representan aproximadamente el 75% de las ventas. Las que ocupan el primer lugar de toda la lista son Shineray, Suzuki, Daytona, Ranger y Bajaj (El Universo, 2020).

La mayor parte del comercio de motos se mueve en la Costa, con una importante cuota en los sectores rurales. De allí que los representantes de marcas han hecho acuerdos para usar los almacenes de electrodomésticos como canales de venta. En zonas rurales de Guayas, Manabí y Los Ríos, las personas compran motos como medio de transporte, para desplazarse hacia sus labores agrícolas (El Universo, 2020)

Asociado a las características culturales de la ciudad, referido a la transportación de las personas, sobre todo jóvenes y adultos, se considera que un gran porcentaje de los medios automotores está concentrado en motos y motocicletas, atendiendo a los gustos y marcas reconocidas no solo a nivel del Ecuador si no a nivel de Latinoamérica y Europa.

La tabla que se presenta a continuación, relaciona las quince marcas de motocicletas más reconocidas en el Ecuador a partir de los niveles de ventas mostrados, la información fue tomada de la Agencia Nacional de Tránsitos, considerando los años 2020 - 2021 desde enero a julio.

Tabla 1. Motocicletas más vendidas en el Ecuador.

No.	Marca	2020	2021	Diferencia	% Diferencia
1	Shineray	3,768	7,354	3,586	95.17
2	Ranger	2,926	5,578	2,652	90.64
3	Daytona	2,422	5,167	2,745	113.34
4	Bajaj	2,440	4,192	1,752	71.80
5	Tundra	1,803	3,446	1,643	91.13
6	IGM	1,297	3,382	2,085	160.76
7	Motor Uno	1,995	3,359	1,364	68.37
8	Yamaha	1,905	3,250	1,345	70.60
9	Tuko	1,533	3,067	1,534	100.07
10	Suzuki	4,238	2,332	-1,906	-44.97
11	Honda	1,685	2,311	626	37.15
12	Dukare	1,307	2,142	835	63.89
13	Loncin	1,023	1,850	827	80.84
14	Axxo	2,015	1,675	-340	-16.87
15	Sukida	568	1,671	1,103	194.19
16	Resto de Marcas	4,763	10,324	5,561	116.75
	Total	35,688	61,100	25,412	71.21

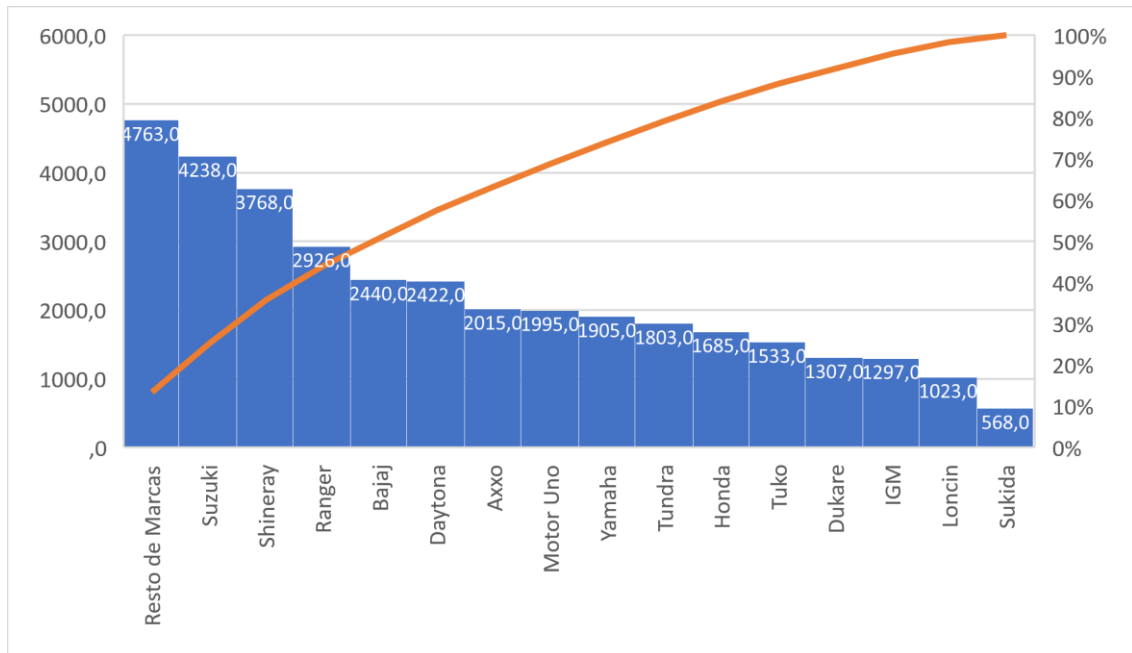
Fuente: (Ecuador, Agencia Nacional de Tránsito , 2021)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La información relaciona las 15 marcas más importantes comercializadas en el Ecuador a partir de las diferentes tiendas encargadas de la comercialización de motocicletas, para los años 2020 y 2021 desde las fechas de enero a julio. Como se puede observar la fila 16, se recoge el resto de las marcas menos representativas por

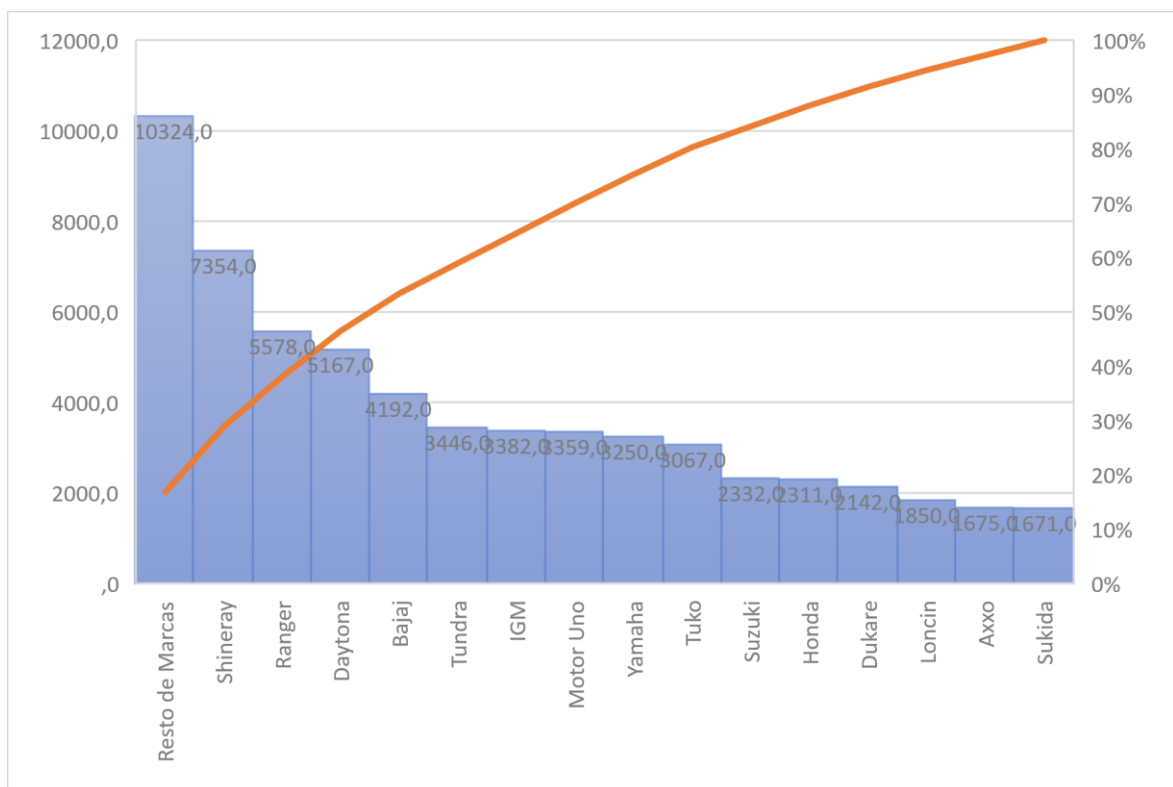
el mercado, pero más ventas, demostrando que existe una mayor cuantía de ventas en estos productos.

Figura 4. Efecto de Pareto en las ventas de motocicletas del año 2020.



Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Figura 5. Efecto de Pareto en las ventas de motocicletas del año 2021.



Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como se puede observar, se declaran en las figuras anteriores los efectos de Pareto de las marcas de motocicletas que circulan en el país, la figura 4 expone que para el año 2020 las marcas Suzuki, Shineray, Ranger, Bajaj y Daytona ocuparon hasta el 57,6% del total de marcas de motocicletas que circulaban (sin obviar el alto por ciento en ventas de otras menos reconocidas) estas, teniendo en cuenta acceso a bajos precios, facilidades y menos calidad que los conceptos que se señalan.

Sin embargo, para el año 2021, sin hacer hincapié en las marcas del primer renglón, las marcas: Shineray, Ranger, Daytona, Bajaj y Tundra, son las más cotizadas, ocupando hasta el 59,2% del total de productos representados. Lo que quiere decir que las primeras cuatro marcas declaradas para el 2021, son las que tienden a mostrarse como las más cotizadas en el mercado, puntualmente Shineray y Ranger, por ser las de primer orden; pero sin dejar de considerar a la marca Zuzuki con un nivel de 4 238 unidades para el año 2020; ranking que fue sustituido por Shineray.

En el análisis de estos resultados de la empresa, se constató:

- Shineray es la marca de motocicleta líder del mercado. Tiene la participación más grande con una red de post venta de servicio técnico muy grande que hace que la marca goze de la confianza de los consumidores.
- Ranger es la segunda marca de motocicleta del mercado es Ranger, su participación se basa en el precio más bajo del mercado, sin prestar mucha atención en la gestión de la postventa.
- Daytona es terciena marca, maneja las dos variables precio y postventa.

De esta manera quedan representados los productos sustitutos concernientes a motocicletas de acuerdo a sus marcas más solicitadas en el mercado. Cabe señalar, por la importancia que revierte en este estudio de caso, que no es intención de este investigador considerar otras formas de transporte que pudieran estar en competencia con las motocicletas, teniendo en cuenta que son vehículos con características diferentes y el cliente que accede a este tipo de productos automotores tiene bien clara las necesidades y oportunidades que brinda este, en función de la satisfacción de sus necesidades personales y familiares.

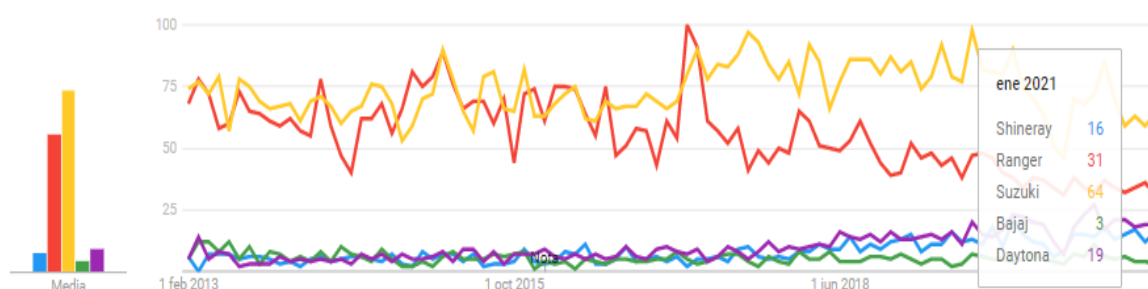


### 1.5. Valoración de los principales competidores

La Cadena Baratodo desde su surgimiento se ha tenido que enfrentar a un número determinado de competidores en torno a la venta de productos automotores, mismos que han variado conforme a la dinámica de la competencia, el propio comportamiento de los factores del macroentorno, donde se incluye los efectos adversos de la actual pandemia del COVID – 19. Los sistemas de comunicación, atendiendo a la existencia de otras plataformas de ventas, como son las virtuales, también se han diversificado, propiciando que se generen nuevos canales de ventas y por ende más espacio de competencias.

A partir de un análisis efectuado, utilizando las herramientas que brinda la virtualidad en este caso el Google Trends, se pueden notar las tendencias de las marcas más reconocidas en el país, atendiendo al análisis de las marcas de la valoración del 2020.

Figura 6. Tendencia de las marcas Suzuki, Shineray, Ranger, Bajaj y Daytona (2013 – 2021).

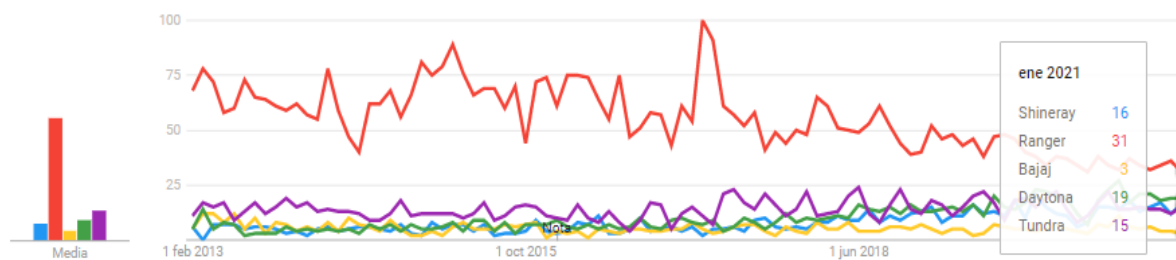


Fuente: (Google Trends, 2021)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Por otro lado, asumiendo las observaciones para el año 2021 se nota la incorporación de Tundra, omitiendo la participación de Suzuki, quedando la tendencia como muestra el siguiente gráfico.

Figura 7. Tendencia de las marcas Shineray, Ranger, Bajaj, Daytona y Tundra (2013 – 2021).



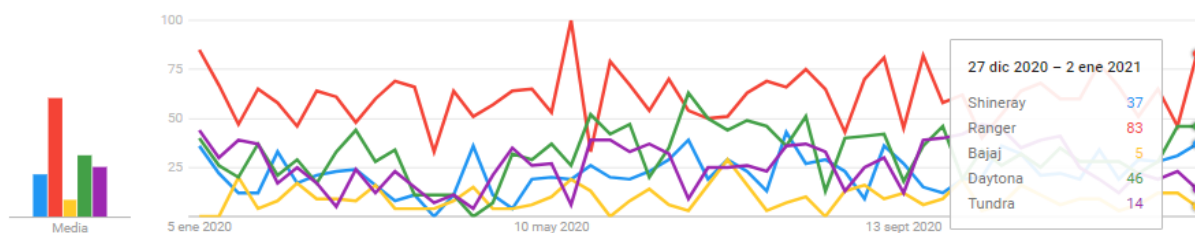
Fuente: (Google Trends, 2021)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como se puede observar, la presencia de tundra sin la presencia de Suzuki observa que la marca Ranger ocupa el primer lugar en la tendencia el reto de las marcas se comporta cíclicamente muy por debajo de la apreciación de búsqueda de esta marca.

Sin embargo, al observar el comportamiento de estas marcas para el 2020 se puede notar la siguiente tendencia:

Figura 8. Tendencia de las marcas Shineray, Ranger, Bajaj, Daytona y Tundra (2020 – 2021).



Fuente: (Google Trends, 2021)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La marca Ranger es la más buscada frente al resto de las marcas de motocicletas mencionadas, atendiendo a su estilo, diversidad de diseño y estructura, tal que permite una mayor velocidad y calidad de sus implementos técnicos.

Referido propiamente a los competidores, se presentan un conjunto de almacenes que en la ciudad de Guayaquil entran en competencia por la presencia de estas marcas presentadas y las posibilidades de ofertas conforme a las diferentes

políticas de ventas asociadas. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

#### Almacenes Comandato

La empresa en cuestión está asociada a un grupo de empresas que no solo operan a nivel nacional, sino también en otras geografías; apoyado en numerosas estrategias y gestión financieras que la colocan en una posición ventajosa frente a otros negocios similares.

En el contexto de la emergencia actual, Compañía General de Comercio y Mandato Sociedad Anónima ha desarrollado herramientas y plataformas de comercialización digital, para compensar el cierre de sus locales físicos, lo que le ha permitido adaptarse a las condiciones del mercado y explotar las nuevas oportunidades. Las garantías que respaldan la emisión se han cumplido cabalmente, incluyendo el límite de endeudamiento de los pasivos afectos al pago de intereses al 80% de los activos totales.

Los ingresos de Comandato provienen de la venta de bienes y servicios, así como de los intereses generados por el financiamiento otorgado a los clientes. Entre 2016 y 2019 las ventas de la compañía mantuvieron un comportamiento fluctuante, con una tendencia decreciente a partir de 2017. Al cierre de 2019 los ingresos de la compañía disminuyeron en 10,48%, con menores ventas netas de bienes y servicios y su consecuente impacto sobre los intereses ganados en el financiamiento directo a los clientes.

Durante el mes de octubre de 2019 las ventas de la compañía se vieron perjudicadas por el paro nacional que afectó al país y que deterioró la actividad comercial a nivel nacional. La compañía también se ha visto afectada por la paralización económica a partir de la segunda semana de marzo que restringió las actividades comerciales, con una contracción de 35% en las ventas para abril de 2020. La línea de motocicletas Suzuki es la más representativa dentro de los ingresos y presenta oportunidades de crecimiento dada la realidad actual que demanda medios de transporte independientes. El costo de ventas responde directamente a la actividad de la compañía, y presentó un incremento en su participación sobre las ventas al cierre de 2019, la cual se redujo nuevamente para abril de 2020.

La estructura operativa se mantuvo estable durante el periodo analizado, con un incremento en su peso relativo al cierre de abril de 2020 en función de la caída en la actividad comercial y el ajuste no proporcional en los gastos operativos. La compañía ha presentado resultados consistentemente positivos durante el periodo anual, pero registra una pérdida para abril de 2020 producto de las condiciones de mercado.

La compañía presenta una adecuada calidad de activos, evidenciada en los niveles de antigüedad de cartera que se concentran en plazos por vencer. Debido a que la compañía otorga financiamiento de largo plazo a los clientes, existe cartera por vencer concentrada en plazos de más de 180 días, lo cual genera una mayor necesidad de liquidez por lo que la compañía ha recurrido a operaciones de venta de cartera, que le generan un gasto financiero.

Al cierre de 2019 la compañía vendió USD 50 millones de cartera comercial al accionista en el exterior, transacción que se cancelará en un plazo de hasta 5 años, lo cual impulsó al alza las cuentas por cobrar a compañías relacionadas de corto y largo plazo. La estructura de financiamiento revela que la compañía fondea sus actividades principalmente mediante recursos de terceros, con una participación promedio de 74% del pasivo total sobre el activo total.

La deuda financiera de la compañía fue reestructurada para 2017, y se incrementaron los recursos provenientes del Mercado de Valores para financiar las actividades, los cuales generan un menor gasto financiero y plazos de pago más convenientes. Se evidenció un crecimiento en la deuda neta al cierre de abril de 2020, producto de una necesidad de recursos para afrontar el cierre de las tiendas. La compañía mantiene una diversificación adecuada de sus fuentes de financiamiento que le permite disponer de recursos de manera oportuna.

#### Créditos Económicos

Créditos Económicos tiene como objeto social la venta al por menor de artículos electrodomésticos, artículos de locomoción, artículos para el hogar, ventas al por menor de motocicletas. Fue fundada en 1943 por el Sr. Salame Hidrovo Domingo como un sistema para ejercer la compra a crédito de productos personales y para el hogar, resultando en una solución al consumidor dado que en esa época se vendía al contado.

La Compañía tiene por objeto dedicarse a la compra y venta de bienes muebles. El primer local de la empresa estuvo ubicado en un mezzanine en la esquina de las calles Aguirre y Pedro Carbo, en la ciudad de Guayaquil. El primer slogan publicitario que utilizaron en Créditos Económicos fue "Solicítenos un crédito y compre a precios de contado". Luego en 1967 se construyó el primer edificio para almacenes por departamentos en el Ecuador, ubicado en la esquina de Luque y Escobedo en Guayaquil. A comienzos de los 80, expansión y modernización, se incorporaron sistemas de computación y el área de Recursos Humanos.

En 1997, se fundó Créditos Económicos The Gallery USA Inc., en Queens, New York, USA, compañía americana, que toma la agencia de Créditos Económicos Ecuador, para otorgar sus servicios a los ecuatorianos residentes en esa ciudad y alrededores en Estados Unidos, con la opción de que ellos escogen y pagar sus electrodomésticos en el Showroom de la calle Roosevelt en Queens, y Créditos Económicos entrega en Ecuador la mercadería.

Para el 2002 con la página web [www.creditoseconomicos.com](http://www.creditoseconomicos.com), y en el año siguiente lanza al mercado su tarjeta "Credicard" como la primera tarjeta de crédito para la compra de electrodomésticos. Dentro de sus logros se menciona que en el 2008 gana el primer premio de "El mejor servicio" de empresas de electrodomésticos, en el concurso anual que hace la revista EKOS.

A finales del año 2020, inicia TVCOM, como sistema de compras alternativo por teléfonos e internet con entrega a domicilio. Actualmente cuenta con 29 locales comerciales en las principales ciudades del Ecuador. Las ventas de la compañía se conforman en un 35% de productos de línea blanca, 25% en audio y un 10% en climatización, el resto de su oferta se conforma de equipos de audios, cómputo, motocicletas. Dichas ventas se concentran principalmente en la ciudad de Guayaquil.

La empresa se encuentra en el quinto lugar dentro de las 5 empresas con mayores ventas del mercado de electrodomésticos; sin embargo, presenta un crecimiento en ventas que le ha permitido mantenerse dentro del sector. A pesar de que son varias las empresas comercializadoras de electrodomésticos y artefactos para el hogar, es importante indicar que la empresa cuenta con una oferta de marcas propias (Diggio y SMC) en la línea de audio, video y climatización, lo que favorece a

sus márgenes de rentabilidad. En la actualidad la línea de motocicletas se incorpora como parte de sus carteras principales, ofreciendo ventas más seguras conforme a las políticas de comercialización para productos automotores.

#### Almacenes Japón

El nombre se eligió porque Japón había sido la potencia tecnológica dominante en la segunda mitad del siglo XX. La propuesta de la marca era y sigue siendo "tu hogar en buenas manos". Sus primeros pasos se dieron con la apertura del local situado en la Avenida 10 de agosto y Ramírez Dávalos, en Quito. La propuesta inicial de ofrecer línea blanca y electrónica era importante, pues nadie conocía ni sabía qué vendía Almacenes Japón.

Desde 1997 este competidor fijó su trayectoria en Ecuador con visión empresarial, proyección comercial y gente optimistas fueron los pilares idóneos para crear esta firma. En el año 2001 ya era una marca conocida en el mercado, que amplió la oferta de productos con accesorios, productos para el cuidado personal, computación, celulares y otros. En 2001 abrieron las primeras tiendas en Guayaquil. En 2005 se inauguró una tienda en Ambato, y al año siguiente en Ibarra. En ese momento, la cadena ya tenía 21 locales. Luego se extiende a Guatemala y posterior al resto de los países de Centroamérica, garantizando mayor éxito en su red de productos comercializables.

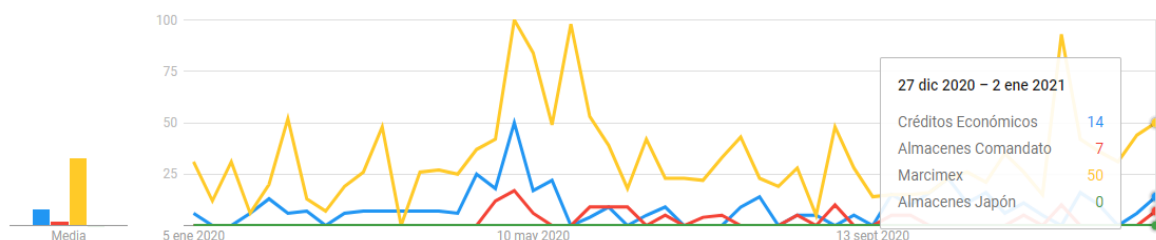
#### Marcimex S.A.

Por su parte Marcimex S.A desarrolla como actividades la comercialización al por mayor de electrodomésticos, artículos del hogar eléctricos y electrónicos de Consumo. Como actividades secundarias se identifica como comerciantes al por mayor de maquinaria y equipos de granja y jardín.

Marcimex S.A es una compañía ecuatoriana que fue constituida en 1966 y cuya sede principal se ubica en Cuenca, provincia Azuay. Su actividad se realiza a través de las 78 tiendas repartidas en todo el territorio ecuatoriano y ofrece productos en las líneas de Agro, Ferretería, Muebles, Audio y Video, Línea Blanca, Decoración, motos, tecnología, hogar, llantas y mucho más. Con más de 62 años de vida institucional en el mercado ecuatoriano, teniendo como actividad principal la comercialización de electrodomésticos.

La empresa ofrece créditos directos en la adquisición de los productos para el hogar. Es un importador directo de las marcas Global, Sony, Panasonic, LG, Samsung, Oster. Por último, se incorporan los equipos automotores que completan la cartera de ventas de la empresa, también comercializadora de las marcas antes mencionadas.

Figura 9. Almacenes competidores (2020 – 2021).



Fuente: (Google Trends, 2021)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como puede observarse Marcimex y luego Créditos Económicos, constituyen los almacenes de mayor audiencia en la ciudad, la provincia y el país. Lo que posibilita la mayor cantidad de visitas físicas por los clientes, atendiendo a la amplitud de los locales el sistema de servicio y los efectos que han generado estas marcas a lo largo de los años. A continuación, se presenta la ubicación del local Baratodo cito en Avenida 9 de Octubre, Guayaquil.

Figura 10. Local Baratodo, cito en Av. 9 de Octubre, Guayaquil 090307



Fuente: (Google map, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

## CAPÍTULO II.

### 2. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DEL PLAN DE MARKETING

Teniendo en cuenta la necesidad de perfeccionamiento de los procesos de ventas en la entidad objeto de estudio, este trabajo precisa la explicación de las etapas del proceso de planificación de marketing orientado a segmento de motocicletas para lo cual, acorde con las indicaciones a tener en cuenta en un trabajo de titulación en la tipología de estudio de caso, se orienta lo siguiente:

Etapa 1. Caracterización del contexto de negocio: Conducida a las características propias de la empresa y el manejo en su entorno (desarrollada en el capítulo 1 de este trabajo).

Etapa 2. Análisis de los elementos estratégicos del diagnóstico situacional: orientado a la determinación de los factores internos y externos de la empresa y su relaciones motrices y dependientes.

Etapa 3. Análisis del mix de marketing: estudio del comportamiento de las variables que determinan la proyección al mercado de la cartera de productos que se ofertan.

Etapa 4. Propuesta de acciones estratégicas: enfocado al plan de acción a proyectar por la empresa, en aras de maximizar los niveles de ventas de motocicletas en la región, acorde con el resto de competidores existentes.

Es válido destacar que esta propuesta metodológica ha sido concebida, tomando como base el trabajo de Santos Moncada (2021), relacionado con el área comercial de muebles del hogar, considerando el desarrollo de estudios derivados del proyecto de investigación de la Carrera Gestión Empresarial: Impacto de las herramientas de inteligencia en el sector empresarial de la ciudad de Guayaquil.

Las etapas declaradas anteriormente se fundamentan en los epígrafes del presente capítulo. En este sentido, se abordan las tareas y los instrumentos a emplear para la captación e interpretación de la información por cada una de las variables del estudio.



## **2.1. Análisis de los elementos estratégicos del diagnóstico situacional**

Con la intensión del desarrollo de un planeamiento estratégico en el área de ventas de una sucursal comercial, se conduce a la evaluación de los elementos estratégicos de carácter externo e interno conforme a la caracterización de la empresa observada en el capítulo anterior. Es por ello la validez de la planeación estratégica de la empresa y la actualización del contexto del negocio a fin de valorar las condiciones favorables o no para impulsar las ventas.

En el segmento de motocicletas se declaran factores diferentes al mercado de cualquier otro bien tangible, teniendo en cuenta la necesidad específica de este producto, necesario para viabilizar la movilidad de los ciudadanos, toda vez que las condiciones y expectativas de los compradores se ha modificado desde la llegada del fenómeno de la Pandemia del Sars–Cov-2 en el 2020.

Para la delimitación de los factores estratégicos se ha considerado el estudio del entorno de marketing en el que se declaran las fuerzas internas y externas del macro y microentorno, así como aquellos factores que son de alcance para la organización objeto de estudio, por su manejo y dominio desde la casa matriz, hasta la sucursal objeto de estudio. Se puntualiza que los resultados de este estudio, generará la proyección de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) destacada en las literaturas de dirección y administración estratégica.

La matriz MEFE se representa a partir de los pasos correspondientes:

1. Listar los elementos externos más relevantes para la organización, delimitando los que inciden con mayor hincapié en el cumplimiento del objeto social y la misión, a tono con una clasificación asociada a los más significativos.

2. Tener en cuenta una tasa en la escala de 0 a 1 asignándole mayor valor a aquel que ocupe mayor nivel de importancia para el sistema, en función de que al sumar las ponderaciones se iguale a 1, teniendo en cuenta que todas las observaciones son colectivamente exhaustivas.

3. Relacionado con el entorno externo, los aspectos de afectación negativa y que, a su vez, sean los más relevantes en función de gestión que se persigue se ponderan con valor 1 y los de menor nivel de incidencia con valor 2.

Por otro lado, aquellos aspectos de incidencia positiva que puedan ser aprovechados por la empresa para su desarrollo, asumirán el valor de 4 y los de menor importancia en el estudio, el valor de 3.

4. Seguidamente se multiplica la ponderación por la clasificación, de esta manera se obtiene el resultado ponderado por variable.

5. Se deben sumar los resultados que se han ponderado, para declarar el total de los valores alcanzados.

6. Seguidamente se efectúa una comparación del valor total con el promedio 2,5; teniendo en cuenta de que pueda existir un predominio de los factores positivos a la gestión de la empresa y que se denominará como Oportunidad y por el contrario, si se genera un predominio de los aspectos desfavorables, ya que al comparar son menores de 2,5; entonces se está en presencia de las Amenazas.

La tabla que se presenta a continuación, es el modelo de registro que se empleará para expresar los resultados del análisis de los factores externos. Se podrá tener en cuenta el peso específico, considerando la importancia en la gestión estratégica de marketing, para lo cual las cuotas se presentarán entre 0 – 1, las cuales serán factor para la ponderación con el valor seleccionado por los analistas.

Tabla 2. Ponderación de Factores Externos

No.	Factor crítico de éxito	Peso específico	Calificación	Ponderación
Factores Externos Positivos				
Factores Externos Negativos				

Fuente: (Yi Min Shum Xie, 2018).

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Para la composición de la matriz MEFI se presentarán los siguientes pasos:

1. Presentar una lista de los elementos internos más relevantes para la empresa, puntualizando cuáles son los que influyen con mayor atención en el

cumplimiento de los objetivos generales y la misión de la organización del negocio, considerando en la clasificación, los de mayor impacto por la empresa objeto de estudio.

2. Se considerará el empleo de una escala con un rango de 0 – 1, en función del que tenga mayor importancia en el sistema, así se aproximará a 1. En este sentido, la suma de los valores ponderados debe ser igual a 1.

3. Se genera la clasificación a tal punto que: los elementos internos que impacten de manera negativa sobre la misión de la organización y sean los más relevantes, se le asignará el valor 1 y a los menos importantes, el valor 2. Por otro lado, los aspectos de carácter interno y que impactan positivamente y son considerados menos importantes, tomarán el valor 3 y los de mayor importancia, el valor 4.

4. La clasificación se multiplica por la ponderación, de esta manera se registra un resultado ponderado.

5. Se suman los resultados ponderados para determinar el total.

6. Luego se efectúa una comparación del valor total con el promedio 2,5; teniendo en cuenta de que pueda existir un predominio de los factores positivos a la gestión de la empresa y que se denominará como Fortaleza y, por el contrario, si se genera un predominio de los aspectos desfavorables, ya que al comparar son menores de 2,5; entonces, se está en presencia de las Debilidades.

La tabla que a continuación se presenta, se tendrá en cuenta como registro que se empleará para expresar los resultados del análisis de los factores internos. Se podrá tener en cuenta el peso específico, considerando la importancia en la gestión estratégica de marketing, para lo cual las cuotas se presentarán entre 0 – 1, las cuales serán factor para la ponderación con el valor seleccionado por los analistas.

Tabla 3. Ponderación de Factores Internos

No.	Factor crítico de éxito	Peso específico	Calificación	Ponderación
-----	-------------------------	-----------------	--------------	-------------

Factores Internos Positivos				
Factores Internos Negativos				

Fuente: (Yi Min Shum Xie, 2018).

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

## 2.2. Análisis de impactos de los factores estratégicos

El análisis efectuado en el epígrafe anterior conduce el estudio a la formulación de la representación matricial conocida por muchos investigadores como el FODA o la DAFO en su carácter de DAFO impacto, sobre todo porque la pertinencia de ella en el estudio es garantizar que se generen impactos cruzados entre los factores que fueron detectados en las matrices MEFE y MEFI; en este sentido, resumir el diagnóstico estratégico de mercadotecnia, para lo cual los cuadrantes representados propiciarán la expresión de posiciones estratégicas para el desarrollo de la actividad de mercado en la cartera de motocicletas que se pretende en el estudio.

La intención de esta herramienta según CEF.- Marketing XXI (2021) implica la conformación de cuadrantes formados por los grupos de elementos estratégicos antes mencionados. En posición horizontal se colocarán los factores internos: Fortalezas y Debilidades. Luego, de manera vertical se organizarán los factores externos: Oportunidades y Amenazas. Seguidamente se describe el proceso de elaboración de la misma:

1. La información representada en las matrices MEFE y la MEFI, está orientada a los elementos que han puntuado en las cifras mayores, como lo son el valor de 4 en los criterios de oportunidades y fortalezas; para las amenazas y debilidades, el valor debe ser de 1. Cuando la situación de ponderación es considerable, se pueden emplear valores intermedios.
2. Estos factores seleccionados se incorporan a la matriz conformada y a través de impactos cruzados son evaluados o calificados en 3, si el impacto es muy fuerte; 2, impacto medianamente fuerte; 1, impacto débil y 0, impacto imperceptible.

3. Se suman los valores absolutos de los impactos de cada cuadrante en el cuadrante cuya sumatoria alcance mayor puntuación, será la ubicación predominante de la organización.
4. El resultado obtenido debe confirmar lo anteriormente determinado a través de la MEFI y la MEFÉ, a partir de aquí se puede delimitar el problema estratégico y la solución estratégica.

Garantizados los pasos anteriores, se procede a la elaboración del problema estratégico general y la solución estratégica general, para lo cual se deben considerar los factores externos e internos de mayor impacto en el análisis. Para ello se seguirá el siguiente patrón de redacción:

Para el problema estratégico general:

Si no se atenúan las amenazas y no se minimizan las debilidades; se no podrán aprovechar las oportunidades; ni maximizar las fortalezas.

Para el problema estratégico general:

Si se aprovechan las oportunidades, maximizando el impacto de las fortalezas; se podrá minimizar la incidencia de las debilidades y atenuar el efecto de las amenazas.

En la figura 2.1 se representa la Matriz DAFO, en cada casilla se colocan los puntajes a partir de los impactos declarados anteriormente. Las columnas y las filas de los laterales, están previstas para las sumatorias de los totales de los impactos de filas y columnas según sus factores cruzados.

Figura 11. Representación de la Matriz FODA.

	Oportunidades						T	Amenazas						T
	O1	O2	O3	...	On	A1		A2	A3	...	An			
<b>Fortalezas</b>	F1													
	F2													
	F3													
	⋮													
	Fn													
<b>Debilidades</b>	D1													
	D2													
	D3													
	⋮													
	Dn													
T														

Fuente: (Santos Moncada, 2021).

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

El correcto ejercicio de la DAFO conduce a proponer estrategias hacia donde se proyectará el negocio, mas no es sugerente en este momento, considerando que es preciso realizar otros análisis referentes al resto del mix de marketing en el sector de las motocicletas. Las estrategias a proponer serán motivo de declaración en la última parte del proceso.

### 2.3. Análisis del Mix de Marketing

Efectuado el diagnóstico estratégico, esta fase se orienta a desarrollar un análisis de las variables del mix de marketing que apuntan a la realización del producto en la empresa y que pueden constituir ventajas comparativas o competitivas en el momento de la venta y el posicionamiento en el mercado. En el mismo orden en que se muestran en la literatura, se emplearán técnicas de análisis y toma de decisiones para conocer el estado de las variables con la finalidad de tratar estos requerimientos en el plan de marketing que se desea proponer. A continuación, cada uno de los sub – epígrafes tratará cada variable, apuntando a los indicadores que serán aplicados en el tercer capítulo; posteriormente se analizará el criterio del cliente desde su estado de expectativas y percepciones en el acto de la compra.

### 2.3.1. Análisis del producto

Para caracterizar la variable producto, a tono con la investigación nos antecede de Santos Moncada (2021), es pertinente la determinación de los criterios que la explican, en función de demostrar el tamaño de la cartera y su posterior nivel de satisfacción de la demanda por tipo de productos, amparado en los niveles de ventas. Para ello se cuenta con los criterios siguientes:

- Línea de productos: grupo de productos estrechamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución, en un intervalo de precios similares.
- Anchura: guarda relación con la cantidad o # de líneas de productos con que cuenta la empresa.
- Longitud: cantidad total de productos del mix, o puede hallarse también la longitud media por línea que sería la división de esta longitud total por el número de líneas o anchura.
- Profundidad: cantidad de variantes que se ofrecen de cada producto en cada línea.
- Consistencia: medida en que una o varias líneas de producción se encuentran relacionadas entre sí en cuanto a tecnología, canales de distribución, exigencias de producción, entre otros aspectos.

Seguidamente el nivel de importancia de los productos que se ofrecen en cartera está orientado a su clasificación por la Matriz Kasavana – Smith, herramienta referida en el trabajo de Sandeep y Vinti (2009) adaptada al ámbito de los servicios de ventas de bienes tangibles; la cual permite posicionar los surtidos o productos que se venden, considerando el margen de contribución (beneficio unitario) y el índice de popularidad (indicador de aceptación del mercado).

Para determinar cada dimensión de popularidad o contribución unitaria de mercado se determinarán los siguientes indicadores:

#### Dimensión de Popularidad

- Índice de venta: cuota de venta de un producto respecto al total de venta de productos en el periodo señalado. Fórmula de cálculo: Índice de Venta =  $\frac{\text{Cantidades vendidas del producto } i}{\text{Total de productos vendidos}}$ .

- Índice de presentación: cuota de días de presentación de un producto respecto al total de días de presentación de todos los productos. Fórmula de cálculo:

Índice de Presentación = Días de presentación del producto j / Total de días presentación de todos los productos.

- Índice de popularidad: Cuota de popularidad del producto, determinado por la relación de la venta entre la presentación. Fórmula de cálculo: Índice de Popularidad = Índice de Venta / Índice de Presentación.

#### Dimensión Margen de Contribución

- Margen de contribución unitario: expresa el margen de utilidad unitaria del producto. Fórmula de cálculo: MCU = Precio de venta del producto – Costo unitario del producto.

Los puntos medios para sectorializar los cuadrantes del modelo de la matriz, serán determinados por el Índice de Popularidad Medio, determinado de la forma siguiente:

- Índice de Popularidad Medio =  $\sum (I. Pop) / N$ , donde N: Total de productos de la cartera.
- Margen de Contribución Unitario medio =  $\sum (M.B.E j * N) / \sum Nj$  Donde Nj: Cantidad de unidades vendidas del producto j.

Se debe analizar la desviación estándar del grupo de márgenes de explotación (M.B.E) y su % de desviación con respecto a la media hallada no puede exceder más del 20 %.

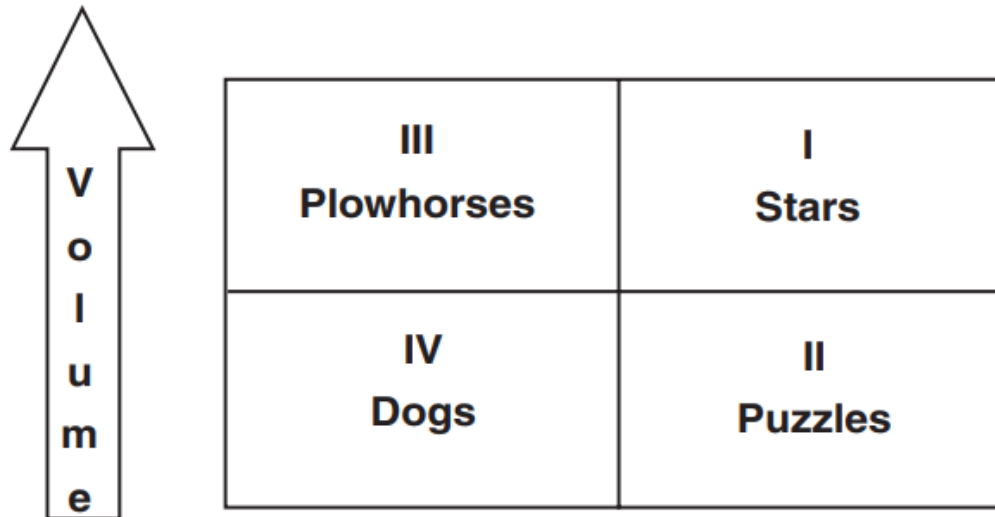
Como se ha analizado, la información primaria que se requiere está comprendida en:

- Cantidades vendidas
- Días de presentación del producto
- Precio de venta
- Costo unitario del producto



La figura 2.2 representa la Matriz Kasavana Smith, en atención al pensamiento de los autores anteriormente mencionados.

Figura 12. Representación matricial de Kasavana Smith.



Fuente: (Sandeep & Vinti, 2009, pág. 43).

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como se puede observar, el resultado del cálculo de los indicadores proyecta la representación matricial de cuatro cuadrantes, misma donde se representan los productos en cuatro dimensiones:

- **Productos interrogantes:** Clasificados por su alto margen de contribución y bajo índice de popularidad. Generalmente los productos se comportan como de entrada o penetración en el mercado y son poco conocidos, ello indica al equipo gestor de marketing al desarrollo de estrategias agresivas para incrementar la demanda de compra y sostener los niveles de precios. Las campañas de publicidad se hacen recurrentes en este sentido.
- **Productos estrellas:** la expresión de posicionamiento de estos productos diagnostica un comportamiento de alto margen de contribución unitario y alta popularidad, la expresión es de un producto ideal. Esta postura está asociada a que el producto ha sido aceptado por una gran representación del mercado como resultado de una marca reconocida, de gran atractivo y acorde con características de calidad, popularidad y durabilidad.

- Caballos de arado: comprende una popularidad alta y un margen de contribución unitario bajo. El público juega un papel importante en este sentido, ya que la rentabilidad media o alta, dependerá de ellos.
- Perros: los productos colocados en este cuadrante representan los de más bajo nivel de contribución unitaria y e índice de popularidad; demostrando que no han tenido éxito en el mercado o llegó el momento de retirarlos. Esta expresión de comportamiento interpreta, para el equipo de ventas, que requieren ser intervenidos para elevar su cuota de participación en la rentabilidad de la empresa.

Seguidamente, se propone la tabla 2.3 donde se proyectan las estrategias que en el orden metodológico se presenten evaluar para su posterior determinación; posicionados los productos en los cuadrantes de la Kasavana Smith.

Tabla 4. Propuesta de estrategias desde la variable producto

Productos	Acciones estratégicas a adoptar
Interrogantes	<p>Desarrollar fuertes campañas de comunicación atendiendo a la marca y las propiedades técnica de la motocicleta.</p> <p>Establecer convenios conforme a la gestión de pagos de clientes con tarjetas de crédito libre de comisiones por tiempo definido.</p> <p>Proponer la oferta con atributos y medios adicionales como incentivos de compra.</p> <p>Limitar el número de productos interrogantes en exposición.</p>
Estrellas (E)	<p>Delimitar las motocicletas en exposición, empleo de stands con especialistas de ventas, decoración y beneficios al cliente.</p> <p>Ajustar técnicas de merchandising para los lugares de mayor atractivo de la tienda y acceso al cliente.</p> <p>Tratar los conceptos de exclusividad en el proceso de promoción de ventas.</p>

	Limitar un número de cantidad en bodega y agilizar la documentación de venta al cliente, de conjunto con procedimientos de licencia de conducción para ciertas marcas.
Caballos de arado (C)	Establecer estrategias de precio que permitan mantener las ventas en las marcas y modelos más reconocidas por el público. Ampliar la gestión de crédito comercial, atendiendo a mantener los niveles de ventas históricos con divisas adicionales de negociación.
Perros (P):	Retirar las motocicletas e implementos de lento movimiento en función que no influyan en los costos totales de ventas. Establecer estrategias de bajo precio en función de agotar stock. Evaluar consecuentemente las marcas de menor consumo para disminuir paulatinamente la recepción en bodega y limitar la venta.

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

### 2.3.2. Análisis del ciclo de vida del producto

Apoyado en el epígrafe anterior, a tono con la calidad tecnológica del segmento de motocicletas que se está proponiendo, así como las marcas que se identifica como parte de la cartera: la visión de este epígrafe es explicar la evolución del ciclo de vida del producto conforme al tiempo en que se ha potenciado la venta en la empresa objeto de estudio.

La intención está en describir la fase en que se encuentra cada una de las propuestas de la cartera, teniendo en cuenta la secuencia histórica de ventas; por lo que su ciclo de vida, estará asociado a la evolución del concepto, considerando ingresos, costos y tiempo de desarrollo del proceso de ventas.

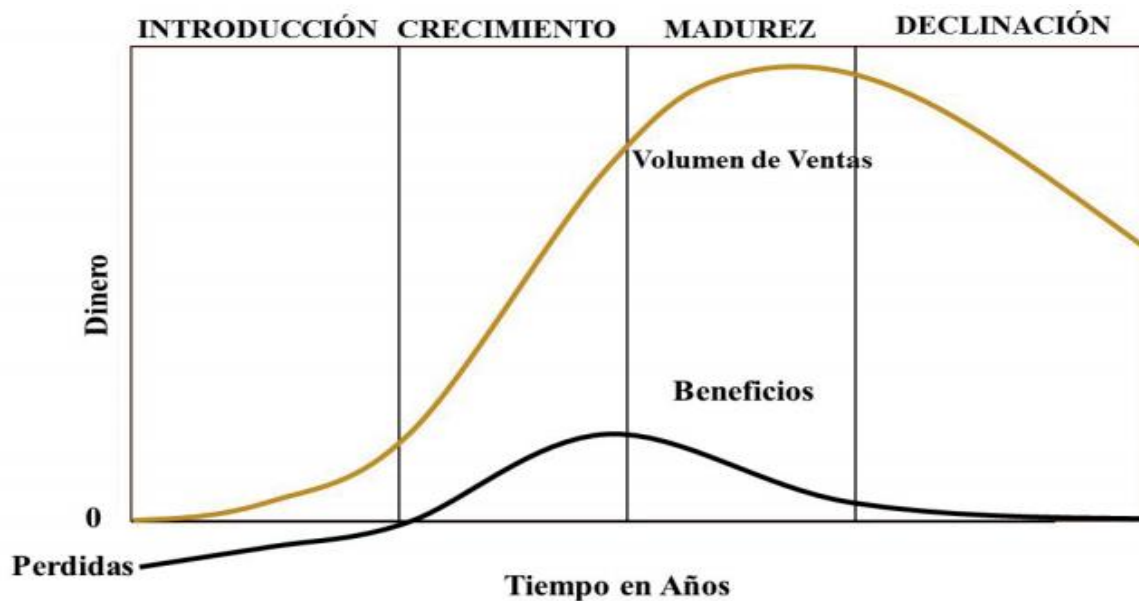
Apoyado en Godas (2006):

El ciclo de vida de un producto es un proceso cronológico que transcurre desde su lanzamiento en el mercado hasta su desaparición. Durante este proceso se suceden diferentes etapas, que vienen principalmente condicionadas por dos variables: ventas

y beneficios. Ambas variables suelen evolucionar siguiendo una curva con forma creciente al principio y decrecimiento progresivo con el paso del tiempo.

A tono con ello la figura 2.3 representa la expresión del ciclo de vida toda vez que se hayan considerado los niveles de ventas en una etapa determinada, expresando como tiempo aproximado de tres a cinco años, según la serie histórica de datos de la empresa.

Figura 13. Representación del ciclo de vida del producto.



Fuente: (Loaiza Torres, 2018)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Considerando estos elementos se pueden tomar las siguientes estrategias en cada fase al respecto, también en función de lo que plantea Kotler (2001):

#### Fase de introducción

- Estrategia de lanzamiento valorando dos variables: Precio y Promoción
  - Desnatado rápido: precisa de declaración de altos precios y un nivel de promoción alto, lo que implica la recuperación, en atención a los esfuerzos del equipo de ventas, de los altos costos de Investigación, Desarrollo e Innovación, o como suele llamarse I+D+i. Ello obliga a un posicionamiento rápido del producto y a un convencimiento del mercado.
  - Desnatado a bajo nivel o lento: lanzamiento a un alto precio y con gastos de promoción bajos.

- Penetración rápida: precio bajo y sacrificar recursos en incentivos para la promoción.
- Estrategia de penetración lenta: bajo precio y con gastos de promoción reducidos.

#### Fase de crecimiento

- Incremento de la calidad del producto, nuevas posibilidades añadidas y mejora su estilo.
- Nuevos productos bajo la forma de nuevos modelos u otros que le permitan defenderse de los ataques de los competidores.
- Se penetra en nuevos segmentos de mercados.
- Se penetra en nuevos canales de distribución.
- Cambios en la actividad publicitaria, pasando de la publicidad destinada a la toma de conciencia, a la publicidad con fines convincentes y de estímulos de compra.
- Reducción de los precios en el momento oportuno con objeto de atraer a compradores sensibles a los precios.

#### Fase de madurez

Modificaciones del mercado: provocar expansión del mercado de las marcas, haciendo hincapié sobre los dos factores que elevan el volumen de ventas.

Modificaciones del producto: estimular las ventas modificando determinados atributos del producto sin perder su esencia, en lo referente a la calidad; características (como tamaño, materiales, aditivos, accesorios) que aumenten la versatilidad del producto; incorporación de mejoras y mejora del estilo.

Modificación del marketing mix: generar estímulos en las ventas, considerando que se modifiquen uno o más elementos y variables del mix de marketing.

#### Fase de declive:

Reconocida como la fase capaz de declarar el producto de la cartera que no avanza ni por su atractivo, ni por su valor, lo que explica que no es rentable; ello exige

un incremento continuo de los esfuerzos para alcanzar el mínimo de ventas posibles que, por demás, no reportan beneficios.

Como parte de las decisiones de eliminación se encuentran:

- Reducción de precios.
- Selección minuciosa de los distribuidores a fin de eliminar los puntos no rentables.
- Reducir el nivel de publicidad y las promociones de ventas.
- Decisión de austeridad
- Desinvertir paulatinamente en la compra del nuevo stock.

### **2.3.3. Análisis de la variable precio**

En revisión de un trabajo publicado por Cruz Roché, Días Martín, Gómez Suárez, Quiñones García y Schmitz (2019) asociado al mercado español y a estrategias competitivas de empresas fuertes posicionadas por su marca expresó de la nueva generación de consumidores:

Son más compradores de “experiencias” que de productos y están familiarizados con las nuevas tecnologías. Este nuevo tipo de consumidor está más concienciado e informado, y, además, comparte esa información; no le da tanta importancia al precio, ya que está dispuesto a pagar más, y busca la salud, siempre teniendo en cuenta el placer y conveniencia que le proporciona dicho producto.

Las valoraciones sobre el precio en la gestión de marketing de productos son múltiples, sobre todo, debido a las estrategias que se suscitan en las relaciones de concomitancia, mismas que contrastan con los verdaderos objetivos de la empresa, la competencia y el resto de los factores del macroentorno.

El estudio de la variable precio se orienta al valor que las empresas asumen por la colocación del producto en manos del cliente. Entre los factores que lo condicionan se encuentran: los cambios en el mercado y la posición de la demanda ante el producto, la disponibilidad y posibilidad de generar oferta, el manejo de los costos de producción, las necesidades y valoraciones realizadas por los clientes, entre otros aspectos, a lo cual se le suma: el efecto adverso provocado por la epidemia mundial de afectación extrema, como lo es el Sars – Cov – 2 o Covid 19, mismo que ha ocasionado cambios bruscos en la demanda, colocando la atención en mayor medida en los productos de primera necesidad para la vida.

Independientemente de las valoraciones de los efectos que puede tener, conforme a la conducta de compra, vale destacar el valor que posee en la visión estratégica de la empresa, ya que, mediante esta variable, se cumplen los propósitos de rentabilidad del negocio.

A tono con este paradigma y continuando con la perspectiva de Santos Moncada (2021), permitiendo una secuencia en el estudio, esta vez para líneas de motocicletas, se establecieron los dos enfoques en el estudio: Enfoque oferta y Enfoque Demanda.

#### Enfoque Oferta

Se establecerá la relación de todos los productos destinados a la venta, considerando indicadores relacionados con la determinación del precio. En este sentido, es determinante la variación de los costos acorde con las cantidades o niveles de producción de las carteras que se presentan, lo cual será necesario en la determinación del sistema de precio que se adopta. El estudio con esta premisa refiere los siguientes indicadores:

**Costo de venta:** Valor del costo del producto destinado a la venta. En atención a Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (1994) se acepta como el valor sacrificado para adquirir bienes (en el caso que ocupa: veder) medible en dólares, mediante la reducción de activos al óptimo o al incurrir en pasivos por el que se obtienen los beneficios, mediante las diversas estrategias de gestión de ventas.

**Margen comercial:** Expresado en la diferencia entre el precio unitario del producto y el costo de venta, según López (2016) es considerado como: “un ingreso obtenido de las ventas destinado a la cobertura de los costes fijos y del beneficio” (pág. 6). Todo ello enfocado al proceso de comercialización.

**Descuentos en venta:** se determina a partir de una tasa de descuento a partir de políticas de ventas de la empresa (puede estar asociado al precio), en muchos casos para la mercadería de consumo, se asume por la cantidad comprada y se aplica en determinadas fechas, campañas promocionales o gestión de acuerdos de negocios con otras empresas y/o clientes naturales. Su determinación correcta no tiene que afectar al valor total de los ingresos, por cuanto está sujeto al alto nivel demanda del producto.

Rebajas: se orienta a las cuotas o valores absolutos aplicados al precio de las unidades, por la detección de errores de producción, manipulación u otros, los cuales afectan el monto de los ingresos a generar por cada unidad vendida.

IVA gravable: Impuesto al Valor Agregado (o valor añadido) determinado por la cuota tributaria a cancelar en todas las producciones que se generan a partir de procesos de cambio o industrialización (o productivos); se grava una tasa del 12% sobre el valor del final del producto.

Establecidos los criterios para el estudio de la oferta, seleccionados de la consulta de los autores López (2016) y Estrada , García Perea, Urtasun , Briones y Briones (2011) el registro de la información tendrá en cuenta la estructura de la tabla 2.4 sobre la base de la cartera seleccionada en los marcos de este estudio de caso.

Tabla 5. Estructura de los criterios que intervienen en la variable Precio.

No.	Producto	Costo de venta	Margen comercial	Descuentos en venta	Rebajas	Precio de venta	IVA gravable	Precio Final
-----	----------	----------------	------------------	---------------------	---------	-----------------	--------------	--------------

Fuente: Santos Moncada (2021).

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Esta información estará conducida a presentar la serie histórica de las variaciones de precio que sean suscitado en la gestión de venta, producto a diversos motivos y razones anteriormente mencionadas. El análisis, con el empleo del método gráfico se dirigirá a valorar las acciones a implementar conforme a la variable, lo que contribuirá al perfeccionamiento de la gestión estratégica de precio y con ello a la mejora de la planeación de marketing en la empresa.

#### Enfoque Demanda

Por su lado, el enfoque de demanda descansa en el estudio de los niveles de venta de la línea o cartera seleccionada en el estudio caso, centrada, al igual que el análisis de la oferta en un periodo de tiempo determinado, conforme a los intereses del investigador de este estudio de caso.

La intención está en demostrar que cualquier propuesta estratégica de marketing tiene que tener su base en la conducta de los consumidores con respecto a la compra, como uno de los elementos condicionantes de las perspectivas de



mejora. En esta línea no es desafortunado el comportamiento de la competencia con surtidos o modelos del producto similares, de lo cual se puede conocer precio, costo, niveles de oferta y otros indicadores.

Una vez concertada la cartera de productos, se estudiará el comportamiento de las ventas, en igual período que el seleccionado para la demanda, la tabla 2.5 registrará los valores por indicador.

Tabla 6. Registro ventas por concepto – acumulación de los ingresos.

No.	Producto	Precio final	Cantidades vendidas	Ingresos por productos ( $F_i$ )	Ingresos acumulados ( $F_a$ )	$F_r$ (%)	$F_a$ (%)
		Total					

Fuente: Elaboración por el autor.

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Con la intención de declarar el segmento de productos más significativos de la cartera, se prevé la representación de los resultados en un Diagrama de Pareto. Teniendo en cuenta ello, se evaluará: qué productos han sido mejor valorados por los clientes y pueden ser sometidos a estudios, en correspondencia con el enfoque anterior (valoraciones de costos variables o fijos, producción unitaria o masiva, etc.) en función de proponer la estrategia de precios a adoptar.

Una vez concluido este análisis las estrategias asociadas al precio tienen que estar en función del método de precio a desarrollar, atendiendo a la cartera de productos evaluada.

Como parte de los métodos, se acoge al de Valor Percibido, atendiendo a la percepción del mercado con respecto al valor de la oferta, en revisión de Kotler P (2010) para lo se emplea la siguiente fórmula:

*Precio Promocional al valor percibido*

$$= \text{Precio de Venta Medio} * \text{Índice de valor percibido respecto a la media}$$

*(Valor Percibido de cada producto dividido para la media de los valores percibidos)*

Bajo esta concepción se pueden determinar los siguientes tipos de precios, apoyado en Caro (2017):

#### Precio Premium

Esta estrategia de precios implica lanzar el producto con un precio más alto que la competencia para lograr un posicionamiento Premium. En estos casos, es necesario que el bien o servicio que se promociona tenga características diferenciadoras que justifiquen el costo extra. (...) Entre los factores puede ser: la calidad superior del producto, pero también tiene que ver con la estrategia de comercialización, el embalaje e inclusive la decoración de los establecimientos.

#### Precios de penetración

Este tipo de precio se aplica usualmente con el fin de capturar una base de clientes durante la primera etapa de vida de un producto. La estrategia consiste en ingresar al mercado con un precio inferior al de los competidores para llamar la atención de los clientes potenciales. (...) Este es un tipo de precio que apunta a atraer a aquellos consumidores que centran su atención en los precios.

#### Precio “descremado”

El precio “descremado” o “dopado” es una estrategia diseñada para maximizar los beneficios que recibe la empresa durante el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Este método implica mantener precios altos durante la fase introductoria. Sin embargo, posteriormente la empresa reduce gradualmente los precios a medida que los competidores van apareciendo en el mercado.

#### Precio psicológico

El precio psicológico hace referencia a las técnicas que los vendedores usan para alentar a los clientes a responder de forma emocional, no de forma lógica o práctica.

Su objetivo consiste en aumentar la demanda mediante la creación de una ilusión de mayor beneficio para el consumidor.

#### **2.3.4. Análisis de la variable Distribución**

El análisis de los canales de distribución constituye otro tema importante a tratar en el caso que nos ocupa, a juicios de Lambin (2007): “ Un canal de distribución se puede definir como un sistema compuesto por productores, intermediarios, compradores-consumidores y su función general es el de reducir las disparidades en las condiciones de distribución y accesibilidad de los productos”.

El canal de distribución se utiliza para el traslado de mercancía, para el caso que nos ocupa se hace necesario que se empleen estructuras de distribución capaces de receptor la mercadería conforme a los pedidos de la empresa y la demanda de los clientes.

Entre las funciones de los canales de distribución, se encuentran algunas tales como:

- ✓ Transformación física: tiene su incidencia en la comercialización del producto y se adapta a las necesidades del consumidor.
- ✓ Transformación temporal: se acoge a la necesidad del consumidor a partir del momento en que este desea comprarlo, es relevante que el proveedor cuente con cantidades en existencia.
- ✓ Transformación espacial: en atención al transporte, los productos se venden en lugares diferentes al área de producción.
- ✓ Transferencia de propiedad: utilizado para franquicias, en estos casos se observa un cambio de propiedad, desde el productor hasta el consumidor final.

Para el análisis de la estrategia de distribución emplear, se tendrá en cuenta una matriz híbrida como se puede observar en la figura 2.4. En este sentido se orienta a las diversas propuestas conforme al estudio de caso que se propone.

A juicio de algunos autores las empresas exitosas emplean estrategias de distribuciones multicanal. Ello es pertinente en las condiciones actuales, de un mercado convulso, competitivo y dinámico que se aporten diversas formas para el traslado y comercialización de los productos.

Figura 14. Matriz híbrida.

		Tareas de generación de demanda						Facilitar el almacenamiento y transporte del producto	Facilitar el pago	Supervisar la transferencia de la propiedad
		Recopilar información relevante	Desarrollar y difundir las comunicaciones	Llegar a acuerdos de precios	Realizar pedidos	Adquirir fondos para los inventarios	Asumir riesgos			
Canales y métodos de marketing	VENDEDOR	Internet								
	Gestión de cuentas nacionales									
	Ventas directas									
	Telemarketing									
	Correo directo									
	Tiendas minoristas									
	Distribuidores									
	Concesionarios y revendedores de valor añadidos									
	CLIENTE									

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, pág. 435)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La figura representa una matriz que se elabora, orientada a la estructura de los canales de la empresa. La conformación obedece a los canales que van a estar representados en las filas y en las columnas se actualizarán las tareas que desarrollará cada canal. Como es lógico al ser este instrumento importante para la toma de decisiones en el departamento de gestión comercial de la empresa, es válido emplearlo en reunión de trabajo, lluvia de ideas, en aras de valorar los costos concernientes al proceso de distribución.

La perspectiva de los canales orientar a al equipo de gestión comercial de la empresa a variar a corto plazo, y si es posible a mediano plazo las diferentes posibilidades de distribución teniendo en cuenta las propias necesidades del mercado y las regiones donde se potencia la venta de motocicletas.

Esta estructura multicanal optimiza la cobertura, la personalización y el control, y al mismo tiempo reduce al mínimo los costos y los conflictos (Kotler y Keller, 2004).

Apoyado en el estudio desarrollado por Santos Moncada (2021), mismo que fue orientado a la producción de muebles del hogar, este estudio de caso también se apoya en las diferentes estrategias de distribución que pueden ser adoptadas para este tipo de negocio. A continuación, se presenta un resumen de las mismas:

∇ Distribución exclusiva: empleado para determinadas marcas, sobre todo cuando el fabricante está concentrado en el control y los resultados de la venta, conforme a un determinado tipo o surtido en determinadas cantidades.

∇ Distribución selectiva: adoptada para diferentes regiones o espacios de la ciudad atendiendo a los criterios de la demanda, historial de ventas establecidos y características puntuales que conducen a que las cantidades y tipos a comercializar si orienten exactamente a los esfuerzos de venta. Esta tiene diferencias significativas con una distribución intensiva.

∇ Distribución intensiva: en este caso la distribución del producto es muy fuerte ocupando grandes extensiones de espacios en tiendas, centros comerciales etc., debido a la alta demanda del producto y a los beneficioso para la empresa su comercialización.

### **2.3.5. Análisis de la variable comunicación**

El tratamiento de la variable comunicación, constituye una de las grandes preocupaciones para la empresa, sobre todo por las diversas formas de promoción e información al cliente de las ofertas de la marca.

La intención está en operar de manera eficaz de modo que se logre penetrar en la mente del consumidor, sobre todo en estos tiempos donde la inestabilidad en las necesidades constituye una problemática de mercado, considerando las dificultades generadas por la situación epidemiológica internacional; aspecto de relevancia sostenible por cuanto se tienden a variar las necesidades presentes y futuras del mercado en función de garantizar seguridad de vida.

Esta etapa tiene una relación directa con el análisis del proceso de distribución, teniendo en cuenta que la gestión de la comunicación se integra con la logística de entrega del producto al cliente. En este sentido, la comunicación debe ser integrada según plantean Kotler y Keller (2012, pág. 482); es por ello que se orienta al siguiente

procedimientos consistentes en los pasos para el desarrollo de comunicaciones eficaces:

- Identificación del público meta
- Determinación de los objetivos
- Diseño de las comunicaciones
- Elección de los canales
- Establecimiento del presupuesto
- Decisión de la mezcla de medios
- Medición de resultados
- Gestionar las comunicaciones integradas de marketing

Como parte de la mezcla de comunicación, históricamente sea empleado, basado en el estudio de los autores más significativos como son: Kotler, Keller, Armstrong, Cruz Roché, entre otros; las siguientes formas:

Ferias comerciales y eventos: actividades organizadas por empresas o grupos empresariales donde se establecen ofertas asociadas a diferentes tipos o marcas en función de las visiones de compra de mercado nacional y/o internacional. Aquí se tienen en cuenta tendencias, variedades acordes a moda, marcas más reconocidas y se consideran estrategias de precios que apoyan la propia variante de comunicación venta. Como parte de esos eventos pudieran estar los deportivos, artísticos, entre otros.

Publicidad: al emplear esta forma de comunicación se presentan numerosas ideas de diseño, grabado, así como otras formas de la plástica que permitan atraer la atención del cliente; los rotulados y la utilización de colores llamativos o lo más natural posible le impregnan una información valedera a la variable comunicación. También se pueden emplear otras formas de comunicación tales como: radio, televisión, diseño a través de redes, medios electrónicos, CD-ROM, donde se presentan todas las variantes posibles.

Relaciones públicas: Se establecen convenios con otros organismos y partes interesadas en el proceso de gestión comercial. La intención es mostrar un sistema de relaciones adaptada a mantener determinados niveles de venta y a fortalecer las relaciones empresa – clientes. En esta forma de comunicación es válido destacar la

creatividad a partir de generar propuestas de venta que comprometan la compra independientemente de las formas en que esta se desarrolle.

Promoción de venta: se establecen mecanismos y formas para llevar el proceso de ventas, con determinados atractivos que la empresa coloque como divisa en la negociación de los productos, entre los que se pueden mencionar: cupones, promociones comerciales y concursos para los representantes de ventas.

Marketing directo: se orienta al desarrollo de un proceso de venta directo, solamente con el empleo del especialista de venta para un determinado tipo o marca de producto. Se emplean medios de comunicación directa como son el teléfono, fax, correo electrónico y otros medios o aplicaciones mediante dispositivos de comunicación inteligente.

Ventas personales: Se emplea a partir de la interacción cara a cara vendedor comprador. Se generan un conjunto de preguntas acerca de las características del producto y sus beneficios para el uso y cuidado del mismo; se establecen pactos acerca de cómo cierra la negociación.

Tabla 7. Plataforma de comunicaciones comunes en el mix de promoción de marketing

Publicidad	Promoción de ventas	Eventos y experiencias	Relaciones públicas y <i>publicity</i>	Marketing directo e interactivo	Marketing de boca en boca	Ventas personales
Anuncios impresos y transmitidos	Concursos, juegos, rifas y loterías	Deportes	Kits de prensa	Catálogos	Persona a persona	Presentaciones de ventas
Empaque/ exterior	Incentivos y obsequios	Entretenimiento	Discursos	Correo	Grupos de chat	Juntas de ventas
Inserciones en el empaque	Muestras	Festivales	Seminarios	Telemarketing	Blogs	Programas de incentivos
Cine	Ferias y exposiciones comerciales	Artes	Informes anuales	Compras electrónicas		Muestras
Folletos y cuadernillos	Exhibiciones	Causas	Donaciones a caridad	Compras por televisión		Ferias y exposiciones comerciales
Pósters y volantes	Demostraciones	Visitas a las fábricas	Publicaciones	Fax		
Directorios	Cupones	Museos de la empresa	Relaciones con la comunidad	Correo electrónico		
Reimpresiones de anuncios	Devoluciones de efectivo	Actividades callejeras	Cabildeo	Correo de voz		
Cartelera	Financiamiento con intereses bajos		Medios de identidad	Blogs de la empresa		
Anuncios de display	Subvenciones por intercambios		Revista de la empresa	Sitios Web		
Display en punto de venta	Programas de continuidad					
DVD	Vinculaciones					

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, pág. 479)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La propuesta de planificación de las acciones de marketing tiene que considerar el conjunto de elementos y recursos declarados en la tabla 2.6, a razón de establecer los valores presupuestales correspondientes que soportarán las acciones directas de venta. El éxito está en general una combinación de estas asociadas al tipo de canal de distribución establecido y las propuestas de gestión comercial a tono con el segmento de clientes.

Es válido destacar que la empresa debe considerar en su proyecto de desarrollo una cuota financiera de inversión en actividades de publicidad y mercadeo y que éstas deben estar proyectadas de conjunto con el esfuerzo logístico para el establecimiento de los métodos de distribución y venta, acorde con los segmentos de mercado identificados. El resultado de esta visión debe ser coherente con el éxito del nivel de ventas que pretende la empresa en el periodo correspondiente.

A continuación, en la tabla 2.7 se tienen en cuenta los perfiles de los tipos principales de medios, las ventajas y limitaciones que tendrá en cuenta a la empresa para proyectar las acciones estratégicas en materia de comunicación.

Tabla 8. Perfiles de los tipos principales de medios.

Medio	Ventajas	Limitaciones
Diarios	Flexibilidad, oportunidad, buena cobertura del mercado local, amplia aceptación, alta credibilidad.	Corta vida, mala calidad de reproducción, <i>pass-along</i> reducido.
Televisión	Combina la vista, el sonido y el movimiento, es atractiva a los sentidos, alta atención, gran alcance.	Alto costo total, mucho atestamiento, exposición pasajera, menor selectividad de audiencia.
Correo directo	Selectividad de público, flexibilidad, no hay competencia con anuncios en el mismo medio, personalización.	Costo relativamente alto; imagen de "correo basura".
Radio	Uso masivo, alta selectividad geográfica y demográfica, bajo costo.	Presentación de audio únicamente, menor atención que la televisión, estructuras no estandarizadas de calificación, exposición pasajera.
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica, credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, larga vida, buen <i>pass-along</i> (número de lectores por ejemplar).	Largo tiempo de compra del espacio; algo de desperdicio en la circulación.
Exterior	Flexibilidad, alta exposición repetida, bajo costo, baja competencia.	Selectividad limitada de público, creatividad limitada.
Páginas amarillas	Excelente cobertura local, alta credibilidad, amplio alcance, bajo costo.	Fuerte competencia; altos costos por la adquisición de tiempos; creatividad limitada.
Boletines de noticias	Muy alta selectividad, control absoluto, oportunidades de interacción, costos relativamente bajos.	Los costos pueden descontrolarse.
Folleto	Flexibilidad, control absoluto, capacidad de dramatizar los mensajes.	La sobreproducción puede llevar a costos sin control.
Teléfono	Muchos usuarios, oportunidad de dar un toque personal.	Costo relativamente alto, aumento de la resistencia de los consumidores.
Internet	Alta selectividad, posibilidades de interacción, costo relativamente bajo.	Aumenta el atestamiento.

Fuente: (Kotler & Keller, 2012, pág. 513)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.



### **2.3.6. Proyección de las acciones estratégicas de marketing.**

Establecidas las etapas de análisis por cada una de las variables del marketing mix para productos, en la presente etapa se propone la proyección de las acciones estratégicas de marketing con enfoque integral. Para esta etapa es pertinente valorar el empleo de la herramienta OVAR, conocida en la literatura de administración y control empresarial como matriz de objetivos, variables, acciones, responsables; considerando la visión integral de este tipo de mercado en la proyección de los canales de ventas y tipos de productos.

El método OVAR se presenta como una herramienta de control de gestión, siguiendo los criterios de Albert Díaz y Hernández Torres (2006) expresado en este estudio de caso para la planificación de las acciones de marketing mismas que estarán incluidas en la proyección estratégica de la empresa. Al respecto los autores plantean:

Con la utilización de la matriz OVAR es posible lograr materializar la filosofía de la Dirección por Objetivos, a través de una herramienta simple, que facilita el control, la distribución de las responsabilidades y la realización de una adecuada delegación, en su esencia trata de corregir la principal deficiencia de la DPO, que se ha convertido en una simple derivación de objetivos de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores sin una real participación en la concertación de los mismos de los niveles involucrados. Su finalidad es la de contribuir a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo y en toda la organización, dado por una mejora de su coherencia y su cohesión, contribuyendo de esta manera a una mejora de las relaciones. (pág. 48)

La perspectiva de utilizar la herramienta está a tono con lo explicado por los autores anteriormente, demostrando la integración que deben existir entre las diferentes variables y los objetivos de éxito de la organización. A continuación, se presenta la figura 2.5 con la estructura de la matriz OVAR.

Figura 15. Matriz OVAR para la formulación de los objetivos de gestión de mix de marketing.

		Objetivos				Responsables				Presupuesto
		1	2	3	4 ....	1	2	3	4	
Variables de Acción	1									
	2									
	3									
	4									

Fuente: Albert Díaz y Hernández Torres (2006, pág. 48)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Colocado en las variables de acción, cada una representará las variables del mix tratadas en esta investigación, atendiendo a las observaciones indicadas en la etapa de diagnóstico estratégico del plan. El objetivo de señalar cada variable en la matriz implica la lógica y organización de las acciones que se prevén en el correcto planeamiento estratégico de marketing para la empresa, de modo que quede organizado el plan y se emplee en la toma de decisiones de gestión de ventas.

Se puede observar en la matriz que los objetivos están colocados en columna, de esta manera estos son derivados del objeto social de la empresa atendiendo a la gestión comercial, es válido destacar qué objetivo puede estar impactando en varias variables, lo que implica que una o varias variables están implicados en uno o varios objetivos; de esta manera se demuestra la articulación del mix de marketing y los intereses de las variables en función de la misión de la gestión comercial.

Resulta válido destacar los niveles de responsabilidad que deben estar presentes a la hora de asumir cada objetivo acorde al sistema de variables del mix. El nivel de responsabilidad garantizará el área o el cargo que atenderá el objetivo correspondiente; mismo que será objeto de revisión en la etapa de control del plan. Como es conocido en la teoría de la administración, no se pueden desarrollar acciones si no están correctamente presupuestados, Es por ello que sea considerado incorporar en la última parte de la matriz OVAR la columna de presupuesto, determinando la cuantía de valores correspondientes capaces de soportar la gestión administrativa de las operaciones del mix de marketing.

## **CAPÍTULO III.**

### **PLAN DE MARKETING MOTOCICLETAS BARATODO S.A.**

En respuesta a los aspectos métodos presentados en el capítulo anterior con la intención de reflejar el resultado del estudio de caso en Cadena Baratodo, el presente tiene como objetivo responder al análisis estratégico de mercadotecnia orientado al sector de motocicletas, así como la presentación de la propuesta de plan de marketing para la comercialización de estos productos en la ciudad de Guayaquil. Para responder a ello, se sigue estrictamente con las indicaciones declaradas en cada uno de los epígrafes del capítulo anterior.

#### **3.1. Resultados del diagnóstico situacional en Cadena Baratodo S.A.**

El desarrollo del análisis partió de considerar el criterio de experticia de los profesionales que laboran en cadena Baratodo, acorde con la estructura organizativa presentada, no se trata con ello de demostrar si los mismos son expertos en la empresa; pero los años de trabajo en el sector comercial y la empresa, condujeron a que el autor de este trabajo contara con ellos para las consultas y asesorías pertinentes.

Para ello fue necesario el desarrollo de lluvia de ideas, para lo cual se consideró con estudios de mercado efectuados por la empresa en aras de determinar los principales factores externos que constituyen aspectos negativos al desarrollo comercial y aquellos que, por su efecto orientado a la venta, son considerados como factores positivos. Además, la caracterización que presenta primer capítulo, constituye la base de los factores que a continuación se presentan.

En este sentido, se emplearon las herramientas estratégicas indicada en el apartado anterior; en un primer lugar para determinar el efecto de los factores externos el efecto de los factores externos e internos y luego para que estos sean clasificados en amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Cabe destacar que la identificación de cada uno de los elementos implicó varias rondas de votaciones de los elementos señalados, para luego depurar los menos significativos y concluir con los objetivamente necesarios en el estudio.

### Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para para la gestión de los resultados se inició con los del entorno externo; para lo cual se empleó la matriz MEFE. La tabla 3.1 refleja los resultados.

Tabla 9. Evaluación de Factores de Externos: Matriz MEFE.

Factores Externos		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
O1	Sector de clientes interesados en la compra de motocicletas.	0,20	4	0,80
O2	Desarrollo de paginas web y plataforma de promoción en línea.	0,10	4	0,40
O3	Marco legal – normativo favorable para el desarrollo del negocio de venta de productos automotores.	0,15	3	0,45
A1	Presencia de competidores dedicados a la venta de motocicletas.	0,20	1	0,20
A2	Conductas sociales que promueven a la inseguridad en el tránsito vehicular afectando la actitud de compra.	0,10	2	0,20
A3	Efectos de la pandemia que conducen a desviar la atención del mercado.	0,25	1	0,25
Total		1,00		2,30

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Para el efecto de estos resultados se desarrolló una dinámica de ideas teniendo en cuenta los criterios que, a juicio de los participantes constituyen los elementos externos de mayor peso para el desarrollo de la actividad comercial en cuestión. Cómo puede observarse en la matriz MEFE, los elementos de mayor peso, del lado de las oportunidades lo constituyen, las oportunidades uno y tres, con un resultado ponderado de 0.80 y 0.45 respectivamente y del lado de las amenazas, la tercera, con una ponderación de 0.25; aunque las tres indicadas presentan una expresión cuantitativa regular.

Para comprender el predominio de las amenazas o las oportunidades, es recurrente la comparación del resultado ponderado con el valor que explica el procedimiento que explica el procedimiento: 2,5; considerando que el resultado supera este valor, predominan las oportunidades por encima de las amenazas. En tal sentido, se puede observar que las amenazas constituyen los elementos más fuertes del estudio.

#### Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación, se procede a desarrollar el análisis del lado de los elementos estratégicos internos, para lo cual se utiliza la matriz de factores internos MEFI.

Tabla 10. Evaluación de Factores de Externos: Matriz MEFI.

Factores Internos		Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
F1	Clientes fidelizados a las marcas de motocicletas de la empresa.	0,20	4	0,80
F2	Fuertes relaciones con los proveedores de las marcas de mayor relevancia en el mercado	0,10	3	0,30
F3	Elevada experiencia de servicio en la línea de comercialización de motocicletas.	0,20	4	0,80
D1	Elevada inestabilidad laboral.	0,10	1	0,10
D2	Insuficientes gestiones estratégicas para impulsar las ventas de motocicletas.	0,20	1	0,20
D3	Tendencia a la saturación de los locales por lento movimiento.	0,20	1	0,20
Total		1,00		2,40

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Con relación a los factores internos se puede observar en este caso, que las debilidades fueron evaluadas con votadas con 1 punto, teniendo en cuenta que todas ocupan un lugar importante en el análisis. En relación con las fortalezas, es válido destacar la importancia que tienen los clientes fidelizados a la marca de motocicletas

de la empresa y, por otro lado, la elevada experiencia de servicio en la línea de comercialización de motocicletas; aspectos que conducen a que la votación en ambos casos tenga una ponderación de 0,80.

De igual forma, cómo fue valorado en la matriz anterior, se efectúa la comparación con el promedio de 2,5 resultando en este caso, que las fortalezas superan a las debilidades de la empresa.

### 3.2. Resultado del análisis de impactos cruzados

El análisis de impactos cruzados se llevó a cabo a partir de la utilización de la matriz FODA, atendiendo precisamente FODA impacto por el hecho de interactuar con todos los elementos estratégicos detectados en el epígrafe anterior. Para ello, continuando con las indicaciones del capítulo anterior, se procedió a la formulación de la matriz.

Figura 16. FODA impacto elementos estratégicos de la gestión comercial

		Oportunidades				Amenazas			
		O1	O2	O3	T	A1	A2	A3	T
Fortalezas	F1	3	3	2	8	3	0	3	6
	F2	3	3	2	8	3	0	1	4
	F3	2	3	1	6	2	0	1	3
	T	8	9	5	22	8	0	5	13
Debilidades	D1	1	1	1	3	1	0	0	1
	D2	2	3	2	7	2	1	2	5
	D3	3	3	1	7	2	0	2	4
	T	6	7	4	17	5	1	4	10

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como puede observarse, se señalaron por cada uno de los cuadrantes, los impactos más significativos con valor de 3 en relación al entrecruzamiento de cada uno de los elementos de la matriz, ya que, para considerarlo se evaluó lo siguiente:

- Valor 3: Impacto muy fuerte
- Valor 2: Impacto medianamente fuerte.
- Valor 1: Impacto débil.
- Valor 0: Impacto Imperceptible.

Lo anterior demostró que el cuadrante de mayor peso en el análisis es el cuadrante Fortalezas – Oportunidades FO, respondiendo a las estrategias de carácter ofensivas, atendiendo al cúmulo de debilidades y amenazas que se encuentran en el mercado y que pueden ser atenuadas o eliminadas con la presencia de los elementos de fortalezas, aprovechando potencialmente las oportunidades del entorno. A continuación, se formula el problema estratégico general y la solución estratégica general de este estudio. Para lograr ello, se precisa el empleo de todos los impactos con valor de 3, ya que constituyen los impactos de mayor fuerza y los que van a permitir, entonces, la proyección de las estrategias.

#### Problemas estratégico general

Si no se minimizan los efectos de las insuficientes gestiones estratégicas para impulsar las ventas de motocicletas y la tendencia a la saturación de los locales por lento movimiento; no se atenúan el efecto de la presencia de competidores dedicados a la venta de motocicletas, alineado los efectos de la pandemia que conducen a desviar la atención del mercado; no se podrán potenciar los clientes fidelizados a las marcas de motocicletas de la empresa, las fuertes relaciones con los proveedores de las marcas de mayor relevancia en el mercado, ni la elevada experiencia de servicio en la línea de comercialización de motocicletas, ni aprovechar el sector de clientes interesados en la compra de motocicletas, ni el desarrollo de páginas web y plataforma de promoción en línea.

#### Solución estratégica general

Si se potencian las fortalezas de los clientes fidelizados a las marcas de motocicletas de la empresa, las fuertes relaciones con los proveedores de las marcas de mayor relevancia en el mercado y la elevada experiencia de servicio en la línea de comercialización de motocicletas, se podrá eliminar el efecto de las insuficientes gestiones estratégicas para impulsar las ventas de motocicletas y la tendencia a la saturación de los locales por lento movimiento; así como atenuar el efecto de la presencia de competidores dedicados a la venta de motocicletas y el efectos de la pandemia que conducen a desviar la atención del mercado.

En este sentido, como ya se indicó, las estrategias deben tener un carácter ofensivo, considerando el cuadrante no. 1 el más representativo en el estudio.

### 3.3. Resultados del análisis del mix de marketing para la actividad comercial de motocicletas en Baratodo S.A

Cómo fue explicado en el capítulo 2 de este estudio de caso, se valoraron los productos que se han comercializado en la Cadena Baratodo, acorde a las diferentes etapas por las que ha transitado la empresa, la selección de la información arrojó la siguiente tabla, donde se concentran los clientes (o cantidad de unidades vendidas) y los importes totales reportados.

Tabla 11. Resumen de ventas Cadenas Baratodo S.A

Año	Clientes / Unidades vendidas	Importe Total de ventas
2013	480	1.200.000
2014	600	1.500.000
2015	750	1.875.000
2016	938	2.343.750
2017	1.172	2.929.688
2018	1.465	3.662.109
2019	1.831	4.577.637
2020	2.289	5.722.046

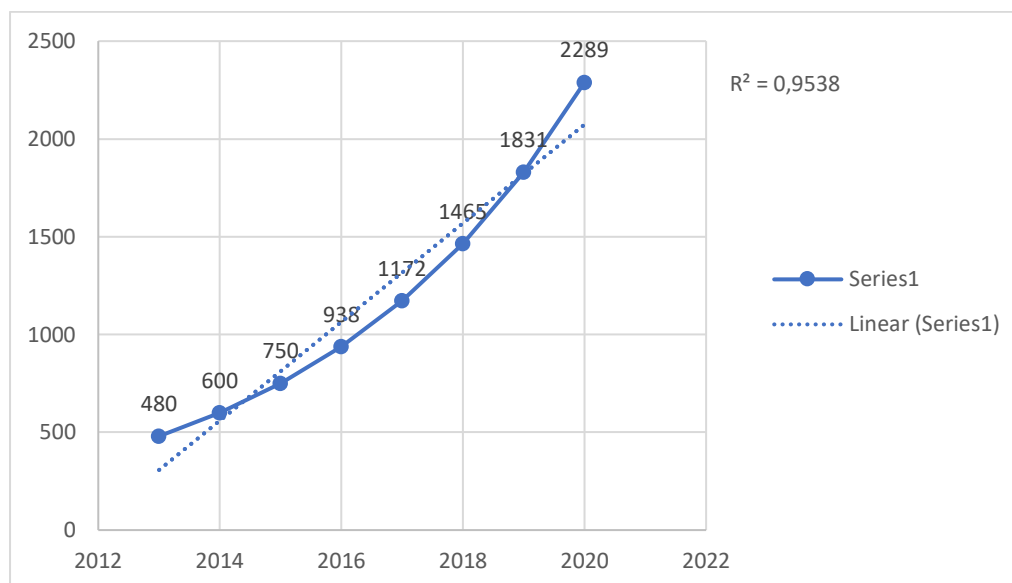
Fuente: (Empresa Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La información de la tabla 3.6 refiere un comportamiento creciente en lo que respecta a los niveles de venta alcanzados en la empresa desde su surgimiento hasta la fecha, lo que adelanta que se trata de una tendencia creciente, mostrada en el gráfico que presenta la figura 3.2, lo que implica un coeficiente de correlación de 0.95 acentuando la alta relación existente entre los tiempos (año) del ejercicio de venta y las facturaciones alcanzadas. En este sentido, sin precisar en el detalle de las marcas comercializadas, se observa un estado de ciclo de vida de crecimiento de Baratodo como empresa, en este sector de comercio.



Figura 17. Tendencia del crecimiento de la venta de motocicletas en Baratodo S.A.



Fuente: (Empresa Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como parte del estudio en la variable Producto, corresponde realizar un análisis de la cartera, indicando la cantidad de productos que se ofertan y los datos que permiten caracterizar la variable y a su vez posicionarla dentro de la cartera. La tabla 3.7 presenta la información base para el desarrollo de los cálculos.

Tabla 12. Marcas de motocicletas vendidas en Cadenas Baratodo S.A (período enero - julio 2021)

Marcas	Días en Stand	Cantidad vendida	Precio Unitario (\$)	Costos Unitario (\$)
Shineray	211	7,354	1,379.00	874.90
Ranger	211	5,578	2,296.00	1,162.74
Daytona	181	5,167	1,269.00	840.00
Bajaj	181	4,192	1,799.00	1,124.00
Tundra	120	3,446	1,838.00	897.84
IGM	120	3,382	1,765.00	855.85
Motor Uno	120	3,359	800.00	410.24
Yamaha	211	3,250	1,338.92	895.00
Tuko	181	3,067	1,089.00	829.80

Suzuki	211	2,332	1,300.00	875.00
Honda	181	2,311	2,285.00	1,150.09
Dukare	120	2,142	900.00	461.16
Loncin	120	1,850	3,175.00	1,626.25
Axxo	120	1,675	2,489.00	1,248.36
Sukida	120	1,671	1,495.00	790.48

Fuente: (Empresa Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como puede observarse, se trata de la relación de los indicadores que permiten la determinación de los índices que exige la matriz de posicionamiento Kasavana Smith, en función de la determinación del lugar que ocupa cada marca de motocicleta en la cartera. A continuación, se presenta la matriz de los cálculos.

Tabla 13. Base de cálculo Matriz Kasavana Smith Cadenas Baratodo S.A (período enero - julio 2021)

Marcas	Índice de Presentación (Ip)	Índice de Ventas (Iv)	Indice de Popularidad (Ip)	Ingresos Totales (\$)	Costos Totales (\$)	Margen Bruto Esperado (MBE) (\$)
Shineray	0.0876	0.1448	1.6529	10,141,166.00	6,434,014.60	3,707,151.40
Ranger	0.0876	0.1099	1.2537	12,807,088.00	6,485,765.50	6,321,322.50
Daytona	0.0752	0.1018	1.3538	6,556,923.00	4,340,280.00	2,216,643.00
Bajaj	0.0752	0.0826	1.0983	7,541,408.00	4,711,808.00	2,829,600.00
Tundra	0.0498	0.0679	1.3619	6,333,748.00	3,093,959.89	3,239,788.11
IGM	0.0498	0.0666	1.3366	5,969,230.00	2,894,479.63	3,074,750.37
Motor Uno	0.0498	0.0662	1.3275	2,687,200.00	1,377,996.16	1,309,203.84
Yamaha	0.0876	0.0640	0.7305	4,351,490.00	2,908,750.00	1,442,740.00
Tuko	0.0752	0.0604	0.8036	3,339,963.00	2,544,996.60	794,966.40
Suzuki	0.0876	0.0459	0.5241	3,031,600.00	2,040,500.00	991,100.00
Honda	0.0752	0.0455	0.6055	5,280,635.00	2,657,859.77	2,622,775.23

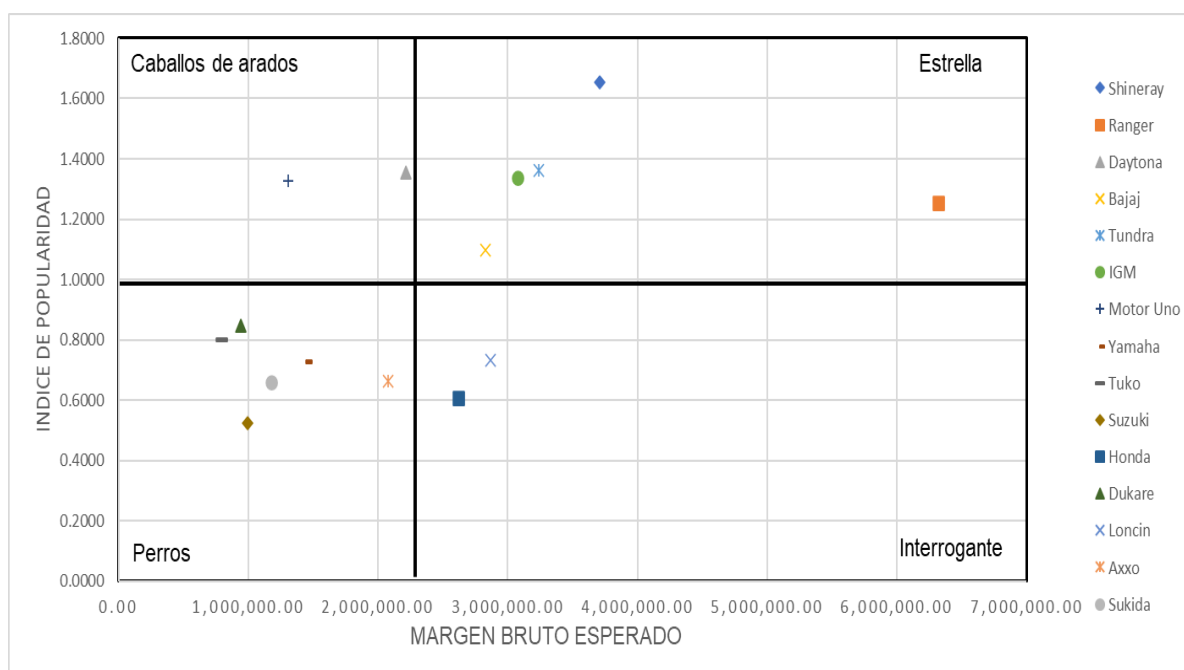
Dukare	0.0498	0.0422	0.8465	1,927,800.00	987,804.72	939,995.28
Loncin	0.0498	0.0364	0.7311	5,873,750.00	3,008,558.25	2,865,191.76
Axxo	0.0498	0.0330	0.6620	4,169,075.00	2,090,999.57	2,078,075.43
Sukida	0.0498	0.0329	0.6604	2,498,145.00	1,320,894.17	1,177,250.83

Fuente: (Empresa Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La tabla 3.7 ha sido resultado de la aplicación del procedimiento presentado en el capítulo anterior para la determinación de los indicadores de la matriz. Como se ha destacado, se ha procedido al análisis con las marcas participantes en el período enero – julio del presente año 2021. El resultado de esta tabla genera la matriz de posicionamiento que presenta la figura 3.3.

Figura 18. Matriz Kasavana Smith sobre posicionamiento de las marcas de motocicletas Empresa Baratodo S.A.



Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

El resultado arroja que solo dos marcas están clasificando en el cuadrante interrogante, lo que corrobora el conocimiento del mercado sobre estos vehículos automotores y con ello la demanda generada. A continuación, se presentan las marcas posicionadas.

Cuadrante Interrogante:

- Honda
- Loncin

Cuadrante Estrella:

- Bajaj
- IGM
- Tundra
- Shineray
- Ranger

Cuadrante Caballos de Arados:

- Motor Uno
- Daytona

Cuadrante Perros:

- Susuki
- Sukida
- Tuko
- Dukare
- Yamaha
- Axxo

De esta manera el análisis arroja que la mayor cantidad de marcas se encuentran ubicadas en los cuadrantes Perros y Estrella, lo que explica que hay una inestabilidad del comportamiento de las ventas, dados diferentes factores del entorno de mercado, alineado al comportamiento de los factores estratégicos evaluados en el epígrafe anterior.

Particularmente las marcas ubicadas en el cuadrante Perros son las más preocupantes, debido a que se interpretan que deben retirarse paulatinamente del mercado; esta interpretación deduce la necesidad de valorar las políticas de aprovisionamiento que tiene implementado Baratodo en la actualidad, mismas que

contrastan con los precios que se están proponiendo y las gestiones de ventas para que estas marcas sean tan cotizadas como las que se encuentran en el cuadrante Estrella, que como se conoce, son las de crecimiento y avanzada, por lo que empresa está garantizando grandes beneficios y posicionamiento de la firma.

Para el caso de los productos ubicados en el cuadrante Caballos de Arado, se dice que son los de rentabilidad estable, pues si bien no aportan aceleradamente a las utilidades, al ser muy conocidos, mantienen regularmente los beneficios.

Para los dos productos ubicados en Interrogante, cabe destacar que la campaña promocional debe ser más agresiva, incluso proponiendo cualidades distintivas de estas marcas frente a las ubicadas en el cuadrante Estrella, en aras de aumentar sus ventas, de igual manera como ha quedado expresado, alineado a ello interactúan las cuestiones de bodega, las políticas adoptadas con los precios y las técnicas de promoción para garantizar ventas seguras. De manera general, se deben proponer acciones que recomienda la tabla 2.3 del capítulo anterior.

#### **3.4. Proyección de la variable Precio**

Atendiendo a las orientaciones presentadas, la variable precio está sometida a un conjunto de valoraciones atendiendo a las políticas de mercado y a las regulaciones que instituye en sector de comercio de la actividad automotriz. Para el caso de la dimensión de demanda es válido destacar que se ha recogido la información de venta generada enero – julio de 2021, misma que debe ser valorada por el equipo administrativo y comercial de la empresa, en función de las comparaciones pertinentes a desarrollar para tomar decisiones objetivas en la variación y/o mejora de la política de precios de la empresa. Comenzando con el enfoque de demanda, si se efectúa un análisis de lo alcanzado en volumen de ventas hasta la fecha señalada, representando las marcas que ocupan la mayor cuota de ventas.

Tabla 14. Efecto de Pareto de las marcas más representativas demandadas en el período enero – julio de 2021 en la Empresa Baratodo S.A

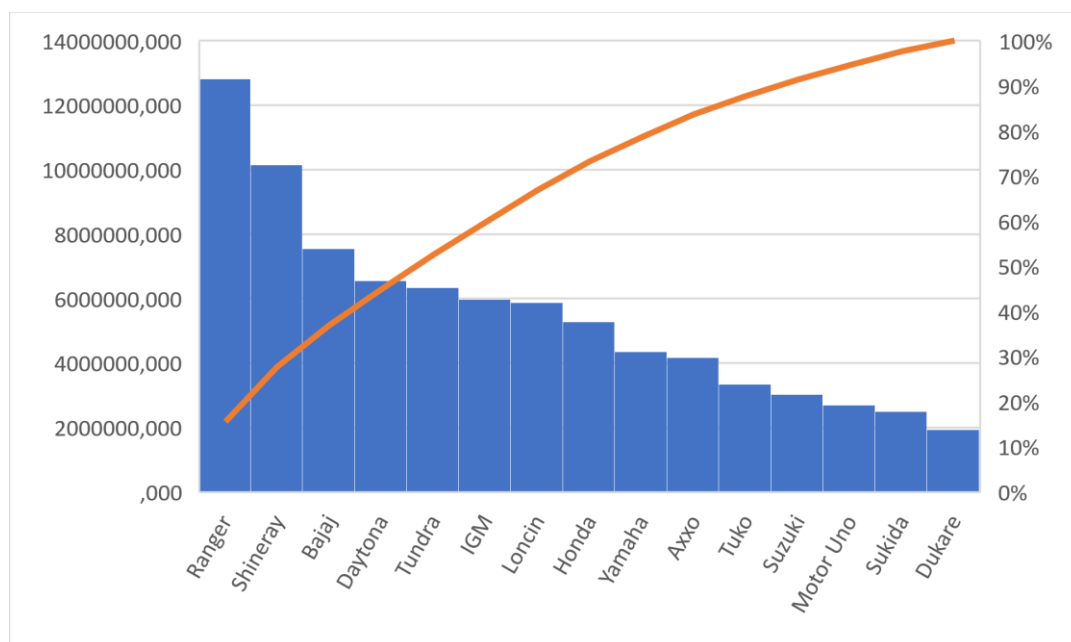
Marcas	Ingresos totales (\$)	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada
Ranger	12,807,088.00	15.52	15.52
Shineray	10,141,166.00	12.29	27.81
Bajaj	7,541,408.00	9.14	36.95
Daytona	6,556,923.00	7.95	44.90
Tundra	6,333,748.00	7.68	52.58
IGM	5,969,230.00	7.23	59.81
Loncin	5,873,750.00	7.12	66.93
Honda	5,280,635.00	6.40	73.33
Yamaha	4,351,490.00	5.27	78.60
Axxo	4,169,075.00	5.05	83.66
Tuko	3,339,963.00	4.05	87.70
Suzuki	3,031,600.00	3.67	91.38
Motor Uno	2,687,200.00	3.26	94.64
Sukida	2,498,145.00	3.03	97.66
Dukare	1,927,800.00	2.34	100.00
	82,509,221.00	100.00	

Fuente: (Empresa Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

En la tabla no se incluyen las otras marcas menos representativas de donde se observó que existía un monto en ventas muy significativo, dado precisamente por facilidades en las formas de pagos, determinadas oportunidades otorgadas al cliente en el acto de la compra, entre otras acciones de ventas, que no han sido dirigidas puntualmente a una marca reconocida.

Figura 19. Diagrama de Pareto de las marcas más representativas demandadas en el período enero – julio de 2021 en la Empresa Baratodo S.A



Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Cómo está representado en el gráfico, iniciando con la marca Ranger se puede notar que en los primeros 5 conceptos se alcanza hasta un 52,6 % aproximadamente de los ingresos generados en el periodo, redundando con las marcas más reconocidas en el mercado; lo que una vez más contrasta con el análisis efectuado con la variable producto. El comportamiento de las ventas de motocicletas con estas denominaciones generalmente es estable, lo significativo sería el poder aportar transformaciones desde la constitución de la variable Precio, como componente estratégico de marketing, considerando lo oportuna que resulta en la proyección de la rentabilidad de la empresa. Es por ello que, la dimensión de demanda debe revisarse con la dimensión oferta a la hora de proyectar precios, pues la dimensión Demanda es el real de lo que sucede en el proceso de ventas y la dimensión oferta debe orientarse a la constitución del precio.

En este sentido, para proyectar la variable Precio desde la Dimensión Oferta, se responde a la tabla presentada en igual epígrafe del capítulo anterior.

Tabla 15. Proyección de la variable Precio para las marcas reconocidas

No.	Producto	Clasificación	Costo de venta	Margen comercial	Descuentos en venta	Rebajas	Precio de venta	IVA gravable	Precio Final
1	Shineray	Estrella	874.90	504.10	0.00	68.95	1,310.05	157.21	1,467.26
2	Ranger	Estrella	1,162.74	1,133.26	0.00	114.80	2,181.20	261.74	2,442.94
3	Daytona	Caballos de Arado	840.00	429.00	0.00	63.45	1,205.55	144.67	1,350.22
4	Bajaj	Estrella	1,124.00	675.00	0.00	89.95	1,709.05	205.09	1,914.14
5	Tundra	Estrella	897.84	940.16	0.00	0.00	1,838.00	220.56	2,058.56
6	IGM	Estrella	855.85	909.15	0.00	0.00	1,765.00	211.80	1,976.80
7	Motor Uno	Caballos de Arado	410.24	389.76	0.00	0.00	800.00	96.00	896.00
8	Yamaha	Perros	895.00	443.92	200.84	66.95	1,071.14	128.54	1,199.67
9	Tuko	Perros	829.80	259.20	163.35	54.45	871.20	104.54	975.74
10	Suzuki	Perros	875.00	425.00	195.00	65.00	1,040.00	124.80	1,164.80
11	Honda	Interrogante	1,150.09	1,134.91	0.00	114.25	2,170.75	260.49	2,431.24
12	Dukare	Perros	461.16	438.84	135.00	0.00	765.00	91.80	856.80
13	Loncin	Interrogante	1,626.25	1,548.75	0.00	0.00	3,175.00	381.00	3,556.00
14	Axxo	Perros	1,248.36	1,240.64	373.35	0.00	2,115.65	253.88	2,369.53
15	Sukida	Perros	790.48	704.52	224.25	0.00	1,270.75	152.49	1,423.24

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Como puede notarse en la tabla se incorporó la columna clasificación, debido a la importancia que revierte hacer variaciones de precios en las marcas reconocidas, pero además más vendidas en el establecimiento, así como la aplicación de porcentajes de descuentos o rebajas en función de determinados elementos a considerar en la gestión de ventas.

Es válido destacar que las marcas de motocicletas clasificadas como Estrellas, ya cuentan con altos porcentajes de ventas y reconocimientos del mercado, para lo cual las estrategias tienen que estar a todo con las variables promocionales, en aras de asegurar la confianza que requiere el cliente en el uso del vehículo. En este sentido, los productos clasificados como Perros, en el cual se encuentran algunas marcas como la Suzuki, bien conocida en el mercado automotor, requieren de la activación de elementos de formación de precio para incentivar la compra, tal es el caso de aplicación de descuentos, correspondientes hasta el 15% del precio de venta del producto. En este sentido, las marcas ajustadas a estas cuotas serían: Yamaha, Tuko, Suzuki, Dukare, Axxo y Sukida.



Por otro lado, el siguiente elemento que se propone de valoración, a propuesta de este investigador es la rebaja, asignado a las marcas de lento movimiento en la empresa y que han generado unidades en bodega y stand por encima de los cinco meses o 151 días de presentación. A estas marcas se le propone una rebaja del 5% del valor total a pagar, ajustable a las diferentes formas de pago establecidas por la empresa y con apertura a políticas de crédito comercial. De esta manera, el precio final de las unidades propuestas variaría, proyectando una nueva perspectiva de venta.

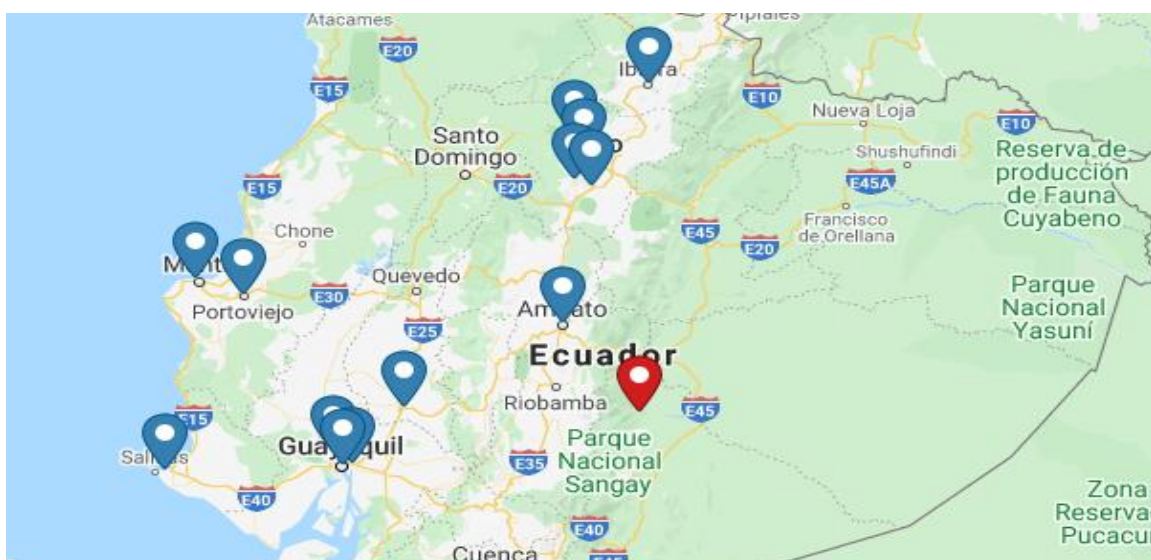
### 3.5. Valoración de la variable Distribución

Los mecanismos para gestionar la variable Distribución están establecidos en la empresa y resulta muy complejo reajustar nuevos códigos para nuevos esquemas logísticos en la distribución. La empresa Baratodo S.A presenta en la ciudad de Guayaquil dos locales de venta:

- Av. 9 de octubre entre Lorenzo de Garaycoa y Rumichaca.
- Parque California 2: Km 12 1/2 Vía Daule.

No obstante, la empresa existe para el resto del país en 12 espacios en diferentes ciudades como son: Quito, Ambato, Babahoyos, Durán, Ibarra, Puerto Viejo, Machala, Esmerada, Manta y La Libertad. La siguiente figura presenta un esbozo del mapa con las localizaciones.

Figura 20. Localizaciones de la Empresa Baratodo S.A



Fuente: (Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

El canal de distribución para el negocio es el Directo, con la entrega directa al cliente mediante el proceso de venta en físico, en locales de venta establecidos para tales efectos. Independientemente de ello, se gestionan otros intereses a la venta mediante plataforma en línea como son pagos por cuotas, la solicitud de los servicios técnicos y la facturación. A tono con las perspectivas de mejora de gestión comercial de motocicletas se presenta la matriz híbrida para lo cual se estima lo siguiente:

Tabla 16. Matriz híbrida para la distribución

	Recopilar información relevante	Desarrollar y difundir las comunicaciones	Llegar a acuerdos de precios	Realizar pedidos	Adquirir fondos para los inventarios	Asumir riesgos	Facilitar almacenamiento y transporte del producto	Facilitar pago	Supervisar la transferencia de propiedad
Internet	X	X	X		X		X	X	
Gestión de cuentas nacionales		X		X					
Ventas directas		X	X	X		X	X	X	
Telemarketing		X	X	X	X				
Distribuidores		X	X		X				
Revendedores			X		X		X		

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

Para la proyección de las estrategias se orienta a las siguientes:

- **Distribución exclusiva:** Para la selección de las marcas de mayor peso de mercado, más cotizadas por el cliente y que a su vez están definiendo la distinción y oportunidad de Baratodo como empresa. Aquí se concentrarían las marcas de las unidades clasificadas como estrella en el estudio.
- **Distribución selectiva:** el criterio de la selectividad es propicio que se genere atendiendo a la región o ciudad donde se encuentra el local de venta de motocicletas, en este criterio deben pesar características de la zona, poder adquisitivo del mercado, regulaciones viales y comportamiento histórico de la demanda por marcas de motocicletas.

- Distribución intensiva: Asociado a la venta para toda la gama de unidades que se ofertan, haciendo hincapié en la zona de las urbes de mayor circulación vial y comportamiento histórico creciente de las ventas.

### **3.6. Resultados de la valoración de la Variable Comunicación**

La propia dinámica de desarrollo que ha ganado la gestión de ventas en Baratodo S.A ha propiciado que se empleen canales e instrumentos de comunicación que no estaban concebidos desde el surgimiento de la empresa. Comúnmente las acciones promocionales se efectuaban en físico alineado a altos costos de publicidad en medios como la radio y la propaganda gráfica; luego con el propio desarrollo de las plataformas digitales, la variable Comunicación de marketing se ha ido perfeccionando.

Es oportuno destacar que la comunicación informal mediante las redes sociales ha resultado un espacio oportuno de gran aprovechamiento para la difusión de las marcas y las propuestas de precios. Entre los canales informales se encuentran la red WhatsApp, Facebook e Instagram de los clientes que han adquirido unidades en los propios locales de la empresa y han publicado, de manera informal, imágenes referentes a la marca o comunicaciones sobre su estado de satisfacción con el producto adquirido, lo que atrae de manera involuntaria nuevos clientes a la empresa.

Por otro lado, se encuentran los canales formales, para lo cual se establecen acciones puntuales acordes a los atractivos de la marca, así como mecanismos de pagos y servicios técnicos adicionales. Para lo cual está la página web de la empresa y en red social: Facebook, Messenger y WhatsApp.

Figura 21. Extracto página web Baratodo S.A



Fuente: (Baratodo S.A, 2020)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

La página web proyecta un mecanismo de venta en línea, partiendo de ofrecer información para el conocimiento de las marcas de motocicletas que se comercializan. De igual manera ofrece la posibilidad de solicitud de servicios técnicos y acceso a créditos.

Figura 22. Extracto de la página de Facebook de Baratodo S.A



Fuente: (Baratodo S.A, 2021)

Elaborado por: Richard Antonio Riccio Borbor.

A continuación, se presentan la mezcla de comunicación aplicada a la empresa:

- Publicidad: La publicidad mediante anuncios en la radio y la red Youtube.
- Promoción de ventas: Ofertas especiales con descuentos o utilizando líneas de crédito.
- Eventos y experiencias: realizadas en campañas de ventas para fechas especiales.
- Marketing directo: gestión de venta en los locales seleccionados mediante la comunicación directa con el vendedor.
- Marketing interactivo: en el aprovechamiento de las redes sociales de WhatsApp, Instagram, Facebook y Messenger.
- Marketing de boca en boca: a partir de las recomendaciones entre clientes con experiencia en la compra o uso de alguna marca comercializada por la empresa, lo cual lo convierte en un parte importante de la gestión de la calidad ser servicio.

### **3.7. Proyección estratégica de marketing para la actividad de comercialización de motocicletas**

Conforme a la terminación del proceso investigativo, corresponde efectuar una proyección de los objetivos estratégicos de marketing que debe proponer la empresa y que será motivo de análisis de la dirección general y el departamento financiero.

Tabla 17. Proyección de los objetivos del plan de marketing.

Variables	Objetivos					Responsables			Presupuesto
	Desarrollar la campaña de fidelización del cliente, conforme las marcas que clasifican como marcas ideales en el mercado de motocicletas.	Fortalecer los convenios con proveedores de las marcas de mayor impacto de mercado.	Implementar el plan de acción de capacitación y control en el manejo de plataformas virtuales para la ejecución de venta de motocicletas.	Estructurar un plan de acción estratégico de ventas, que parta de la identificación y aprovechamiento de los segmentos de clientes potenciales.	Perfeccionar la política de aprovisionamiento de inventario orientado a la optimización de los pedidos en correspondencia con las ventas reales efectuadas.	Gerente Comercial	Gerente de Marketing	Gerente Financiero	
Producto	x	x	x	x	x	x	x	x	35%
Precio	x	x	x	x	x	x	x	x	15%
Distribución		x		x	x	x	x		15%
Promoción	x		x	x		x	x		35%

## CONCLUSIONES

Cumpliendo con los requerimientos para el ejercicio propuesto y terminado el proceso de investigación, se arriban a las siguientes conclusiones:

La investigación en carácter de Estudio de Caso fue desarrollada en la Cadena Baratodo S.A de la ciudad de Guayaquil, a partir de considerar la recurrente necesidad de analizar las variables del mix de marketing, considerando el mercado de motocicletas a tono con los efectos adversos de la situación epidemiológica internacional y la experiencia de gestión en este ámbito que posee la empresa. En este sentido, se efectuó la etapa de caracterización del contexto del negocio, como base de diagnóstico, para la propuesta de plan de acción estratégico.

El trabajo se apoya en un procedimiento que ha sido trabajado como resultado del proyecto de investigación de la carrera, el cual estructura de manera metodológica las etapas de análisis del mix de marketing partiendo de un análisis del entorno y que conduce a la toma de decisiones estratégica en esta área de la empresa.

La aplicación del procedimiento en Cadena Baratodo S.A permitió corroborar las necesidades de crecimiento de la empresa, a partir de la evaluación de las marcas de motocicletas más cotizadas en el mercado, así como la proyección de cada una de las variables del marketing mix; a su vez, la proyección de objetivos articulados en función del crecimiento sostenido y la participación de la empresa en el segmento de mercado.

## **RECOMENDACIONES**

Evaluada la situación presentada se recomienda a la empresa lo siguiente:

Implementar un plan de capacitación para monitorear de manera sistemática la gestión de ventas en Cadena Baratodo S.A.

Socializar la experiencia investigativa en todas las sucursales de la empresa existentes en el país, en función de atender con mayor detenimiento las necesidades puntuales de los clientes.

Perfeccionar el sistema de comunicación con el cliente en función de formular las encuestas que permitan medir de manera objetiva el criterio del cliente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert Díaz, . M., & Hernández Torres, M. (2006). La matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico. *Ingeniería Mecánica*, 9(1), 47-50. Recuperado el 4 de 5 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2251/225117931005.pdf>
- Baratodo S.A. (2020). *Motos*. Recuperado el 13 de 1 de 2021, de <https://baratodo.com.ec/nuestros-catalogos/motos/>
- Baratodo S.A. (2020). *Nuestros Locales*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de <https://baratodo.com.ec/locales/>
- Baratodo S.A. (31 de 8 de 2021). *Baratodoecuador Facebook*. Recuperado el 31 de 8 de 2021, de <https://www.facebook.com/baratodoecuador/>
- Caro, L. (11 de septiembre de 2017). *7 tipos de precios y sus características*. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de Liferider: <https://www.liferider.com/tipos-de-precios>
- CEF.- Marketing XXI. (2021). *Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición*. Recuperado el 10 de 3 de 2021, de <https://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- Comercial Baratodo. (2020). *Proyección estratégica 2020 - 2025*. Guayaquil: Dirección General Unicomer de Ecuador S.A. Recuperado el 15 de 1 de 2021
- Cortes Bustamante, E. D. (2019). *Plan de marketing para la empresa de soluciones biométricas y sistemas "Biosis" de la ciudad de Chiclayo*. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo: Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado el 10 de 3 de 2021, de file:///C:/SSD%20-%20DATOS/TESIS%20RICHARD%20RICCIO/busquedas/TL\_CortezBustamanteErick.pdf
- Cruz Roché, I., Días Martín, A. M., Gómez Suárez, M., Quiñones García, M., & Schmitz, A. (2019). Estrategias y posicionamiento competitivo de las empresas minoristas españolas. *Mercasa*, 3, 54-61. Recuperado el 5 de 4 de 2021, de [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/257/Estrategias\\_y\\_posicionamiento.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/257/Estrategias_y_posicionamiento.pdf)
- Ecuador, Agencia Nacional de Tránsito . (2021). *Reporte de marcas de motocicletas registradas en circulación*. Guayaquil: Agencia Nacional de Tránsito.
- El Universo. (29 de 8 de 2020). *El 'delivery' ayuda a sostener la venta de las motos en el mercado ecuatoriano*. Recuperado el 10 de 2 de 2021, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/29/nota/7955623/motos-ventas-ecuador-2020/>
- Empresa Baratodo S.A. (2020). *Registro contable Historial de Ventas*. Guayaquil: Unicomer.

- Empresa en crecimiento. (s.f.). *Las tres formas en que los negocios crecen*. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de <https://empresaencrecimiento.com/las-3-formas-en-que-los-negocios-crecen/>
- Espinosa, R. (23 de 10 de 2016). *Marketing estratégico: concepto, funciones y ejemplos*. Recuperado el 2 de 2 de 2021, de <https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos>
- Estrada , Á., García Perea, P., Urtasun , A., Briones, & Briones, J. (20 de 7 de 2011). *Indicadores de precios, costes y márgenes en las diversas ramas productivas*. Recuperado el 11 de 3 de 2021, de Banco de España. Eurosistema: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadadas/DocumentosTrabajo/98/Fic/dt9801.pdf>
- Godas, L. (2006). El ciclo de vida del producto. Instrumentos para el diseño de estrategias de marketing en la oficina de farmacia (IV). *Offarm*, 25(8), 110-115. Recuperado el 12 de 3 de 2021, de <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-13094134>
- Google map. (11 de 2020). *Baratodo*. Recuperado el 21 de 4 de 2021, de [https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x902d6e77ed269a5b%3A0x39efa40ce22dee4f!3m1!7e115!4shhttps%3A%2F%2Fih5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOOt\\_jhJ9S4UjbwSI5yDcZiOBvrR\\_z4lknIS1q%3Dw240-h160-k-no!5smisi%3%B3n%20Baratodo%20%20Buscar%20con%20Google!15sCg](https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x902d6e77ed269a5b%3A0x39efa40ce22dee4f!3m1!7e115!4shhttps%3A%2F%2Fih5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOOt_jhJ9S4UjbwSI5yDcZiOBvrR_z4lknIS1q%3Dw240-h160-k-no!5smisi%3%B3n%20Baratodo%20%20Buscar%20con%20Google!15sCg)
- Google Trends. (10 de 01 de 2021). *Comparar marcas*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de <https://trends.google.es/trends/explore?date=2013-01-07%202021-01-07&geo=EC&q=Shineray,Ranger,Suzuki,Bajaj,Daytona>
- Google Trends. (10 de 01 de 2021). *Comparar marcas*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de <https://trends.google.es/trends/explore?date=2013-01-07%202021-01-01&geo=EC&q=Shineray,Ranger,Bajaj,Daytona,Tundra>
- Google Trends. (10 de 01 de 2021). *Comparar marcas*. Recuperado el 10 de 01 de 2021, de <https://trends.google.es/trends/explore?date=2020-01-01%202021-01-01&geo=EC&q=Shineray,Ranger,Bajaj,Daytona,Tundra>
- Google Trends. (10 de 1 de 2021). *Comparar marcas*. Recuperado el 10 de 1 de 2021, de <https://trends.google.es/trends/explore?date=2020-01-01%202021-01-01&geo=EC-G&q=Cr%3A9ditos%20Econ%3%B3micos,Almacenes%20Comandato,Marcimex,Almacenes%20Jap%3%B3n>
- Grupo Unicomer. (2019). *¿ Quienes somos?* Recuperado el 15 de 1 de 2021, de <https://grupounicomer.com/quienes-somos/>
- Grupo Unicomer. (2020). *Baratodo*. Recuperado el 20 de 2 de 2021, de <https://baratodo.com.ec/>

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. (8va ed.). Northwestern: Pearson Educación. Recuperado el 8 de 4 de 2021, de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Kotler, P. (2010). *Marketing Management* (12 ed.). New Delhi.: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lambin, J.-J. (31 de mayo de 2007). *Lambin Cap. 11*. Recuperado el 10 de 6 de 2021, de Xuletas: <https://www.xuletas.es/ficha/lambin-cap-11/>
- Loaiza Torres, J. S. (5 de 9 de 2018). Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente. *Investigación & Negocios*, 11(18), 100-110. Recuperado el 5 de 4 de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n18/v11n18\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n18/v11n18_a10.pdf)
- López, F. M. (junio de 2016). *Introducción a la filosofía del margen. Claves de la Gestión del Margen para maximizar beneficios*. Recuperado el 3 de 6 de 2021, de Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCD): [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/ACCID\\_NOTA\\_TECNICA\\_LA\\_GESTION\\_DEL\\_MARGEN\\_ORIGINAL\\_CAST.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/ACCID_NOTA_TECNICA_LA_GESTION_DEL_MARGEN_ORIGINAL_CAST.pdf)
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones. Recuperado el 10 de 2 de 2021, de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Polimeni, R. S., Fabozzi, F. J., Adelberg, A. H., & Kole, M. A. (1994). *Contabilidad de Costos* (Tercera edición ed.). Santafé de Bogotá: Mcgraw Hill Interamericana, S. A.
- Sandeep , M., & Vinti, D. (30 de 11 de 2009). *Application of Kasavana & Smith menu engineering model to menu of a resort restaurant- a case study approach*. Recuperado el 10 de 3 de 2021, de Publishingindia.com: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC82NC5wZGZ8LzY0LnBkZg==>
- Santos Moncada, M. L. (2021). *Plan de marketing estratégico para la empresa LF DECOR en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Metropolitana.
- Tamayo Saborit, M., González Capote, D., Mata Varela, M., Fornet Batista, J., & Cabrera Álvarez, E. (2020). *La gestión de riesgos: Herramienta estratégica de gestión empresarial*. Guayaquil: Umet - Universo Sur. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://allspace.ucf.edu.cu/index.php/s/cNBoWzkwp32R8A4>

Yi Min Shum Xie. (2018). *Matriz de evaluación de factores externos*. Recuperado el 10 de 4 de 2021, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>