

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
GESTIÓN EMPRESARIAL
SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA MONTENEGRO IMPORT UBICADA EN
EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

AUTOR: PAMELA ALEJANDRA ANDINO ARGUDO

TUTOR: ING. FRANCISCO JAVIER MONROY ESPINOSA, MSC

QUITO - 2021

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, informo que la Señorita PAMELA ALEJANDRA ANDINO ARGUDO con C.I. 172170734-5, ha culminado la elaboración del trabajo de titulación cuyo tema es: Formulación de un plan de marketing para la empresa Distribuidora Montenegro Import ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, el mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía Metodológica de Elaboración de Trabajos de Titulación de la Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET), por lo tanto, puede continuar con la lectoría.

Tutor

Ing. Francisco Javier Monroy Espinosa, Msc.
CI. 171258227-7

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Pamela Alejandra Andino Argudo, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, carrera de gestión empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **Formulación de un plan de marketing para la empresa Distribuidora Montenegro Import ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, 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,

PAMELA ALEJANDRA ANDINO ARGUDO

C.I. 172170734-5

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, PAMELA ALEJANDRA ANDINO ARGUDO, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **Formulación de un plan de marketing para la empresa Distribuidora Montenegro Import ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito**, modalidad Proyecto de Investigación, 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.

Pamela Alejandra Andino Argudo

CI: 172170734-5

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a Dios por darme la vida y la sabiduría para poder culminar con éxito una etapa más de mi vida.

A toda mi familia que siempre me apoyaron de forma incondicional en mis sueños, desde el inicio de mi carrera universitaria hasta culminar con este objetivo. Su múltiple apoyo moral y económico que me brindaron día a día, hicieron que esta meta se haga realidad.

Pamela Andino

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres y mi familia por estar conmigo, ser mi motivación y fortaleza para seguir luchando para alcanzar mis objetivos.

A mi tutor Ing. Francisco Monroy por sus conocimientos, experiencia, dedicación y tiempo compartido para realizar cada uno de los apartados que constan en el presente trabajo de titulación.

A todos mis docentes de la Universidad Metropolitana del Ecuador quienes con sus conocimientos me formaron como una gran profesional.

Gracias a todos.

Pamela Andino

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	ii
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Situación problemática.....	3
Formulación del problema científico	4
Delimitación	4
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
MARCO TEÓRICO.....	5
Antecedentes de investigación.....	5
Fundamentación contextual	6
Fundamentación legal	7
Fundamentación teórica	10
Marketing	10
MARCO METODOLÓGICO.....	18
Paradigma de la investigación	18
Enfoque de investigación	19

Metodología de investigación científica	19
Tipos de investigación científica	19
Recolección de datos.....	19
Instrumento de investigación utilizado	20
Validación	20
Población	20
Muestra	21
CAPÍTULO I	22
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	22
1.1. Análisis Externo	22
1.1.1. Análisis de Macroentorno	22
1.1.2. Microambiente	31
1.1.3. Matriz de impacto externo.....	40
1.1.4. Matriz de impacto interno	43
1.2. Análisis Interno	44
1.2.1. Reseña Histórica.....	44
1.2.2. Recursos Humanos	46
1.2.3. Organigrama estructural.....	47
1.2.4. Identidad Corporativa.....	47
1.2.5. Análisis de servicios, productos, proveedores y competencia	48
1.3. Matriz FODA	52
1.4. Estrategias de Marketing	52
1.5. Matriz de estrategias.....	52
CAPÍTULO II	55
2. PLAN DE MARKETING PARA MONTENEGRO IMPORT	55
2.1. Propuesta de Identidad Corporativa	55
2.1.1. Misión.....	55

2.1.2.	Visión	56
2.1.3.	Objetivos	56
2.1.4.	Principios.....	56
2.1.5.	Valores	57
2.2.	Estrategias	57
2.2.1.	Estrategias de identidad.....	57
2.2.2.	Estrategias de plaza	58
2.2.3.	Estrategia de Producto.....	60
2.2.4.	Estrategias de precio.....	61
2.2.5.	Estrategias de promoción	63
2.2.6.	Estrategias de personas.....	65
2.2.7.	Estrategias de procesos.....	66
2.2.8.	Estrategias de posicionamiento	67
2.3.	Presupuesto.....	68
2.4.	Cronograma del plan de Marketing.....	69
2.5.	Control del Plan de Marketing	72
2.5.1.	Financiamiento	74
2.5.2.	Evaluación financiera.....	74
2.6.	Análisis Costo-Beneficio.....	75
CONCLUSIONES		76
RECOMENDACIONES.....		78
Bibliografía		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Justificación	2
Tabla 2 Análisis PEST	30
Tabla 3 Principales competidores a nivel del Ecuador	31
Tabla 4 Clientes de mayor frecuencia.....	32
Tabla 5 Análisis 5 fuerzas Porter	34
Tabla 6 Matriz 5 fuerzas Porter	35
Tabla 7 Valores totales del Estado de Situación Inicial In	35
Tabla 8 Capital de trabajo	36
Tabla 9 Matriz de Perfil Competitivo	37
Tabla 10 Comparativa entre ventas y participación de mercado de Montenegro Import (MI) y la industria del sector de electrodomésticos.....	38
Tabla 11 Matriz EFE.....	41
Tabla 12 Matriz de impacto externo	42
Tabla 13 Matriz EFI.....	43
Tabla 14 Matriz de impacto interno.....	44
Tabla 15 Estructura de capital social	46
Tabla 16 Productos comercializados	48
Tabla 17 Precio	50
Tabla 18 Matriz FODA.....	52
Tabla 19 Matriz Estratégica	53
Tabla 20 Objetivos del marketing.....	56
Tabla 21 Presupuesto de componente identidad.....	58
Tabla 22 Presupuesto del componente Plaza	59
Tabla 23. Presupuesto de componente producto.....	61
Tabla 24 Presupuesto de componente precio.....	62
Tabla 25 Presupuesto de componente promoción	64
Tabla 26 Presupuesto de componente personas.....	66
Tabla 27 Presupuesto de componente procesos.....	67
Tabla 28 Presupuesto de componente posicionamiento	68
Tabla 29 Presupuesto	69
Tabla 30 Cronograma de Plan de Marketing	70
Tabla 31 Control del Plan de Marketing.....	72

Tabla 32 Tasa de descuento	74
Tabla 33 Valor actual Neto	74
Tabla 34 Análisis de Costo-beneficio	75
Tabla 35 Resultados de entrevista.....	86
Tabla 36 Resultados de entrevista clientes	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas	3
Figura 2 Planeación estratégica de las organizaciones	13
Figura 3 Cinco fuerzas de Porter	17
Figura 4 Estructura matriz DAFO.....	17
Figura 5 Matriz de estrategias y ejemplos	18
Figura 6 Evolución PIB sector comercio 2010-2019 – tasa de variación.....	24
Figura 7 Tasa de inflación 2020-2021 según sector Ecuador	25
Figura 8 Estadísticas de desempleo a nivel nacional 2015-2020.....	27
Figura 9 Estadísticas de desempleo en la ciudad de Quito 2015-2020.....	28
Figura 10 Distribución de cuentas principales.....	36
Figura 11 Matriz Boston Consulting Group	39
Figura 12 Análisis Matriz BCG	39
Figura 13 Macro localización Montenegro Import.....	45
Figura 14 Micro localización de matriz de la Empresa Montenegro Import.....	45
Figura 15 Fachada de la empresa Montenegro Import	45
Figura 16 Organigrama estructural Montenegro Import.....	47
Figura 17 Logotipo de la empresa Montenegro Import.....	48
Figura 18 Canal de comercialización.....	51
Figura 19 Tienda online de Montenegro Import.....	60
Figura 20 Material POP de la empresa Montenegro Import.....	63
Figura 21 Estrategia de merchandising de la empresa Montenegro Import	65

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo formular un plan de marketing para la empresa distribuidora Montenegro Import mediante un diagnóstico situacional a través de la cual se construyó estrategias para mejorar el posicionamiento en el mercado. Se realizó un diagnóstico para describir la situación actual de la empresa; para ello se aplicó una entrevista. Se determinó que la empresa mantiene un bajo posicionamiento del mercado debido a la cartera limitada de clientes, carencia del manejo de redes sociales y deficiente aplicación de estrategias de ventas, lo cual ha repercutido en una limitada cartera de clientes. Se realizó el marco teórico que contiene la definición de los principales temas de la investigación que sirvieron para fundamentar el trabajo realizado. Se realizó un diagnóstico situacional contemplando factores internos y externos para construir la matriz FODA, en la que se pudo conocer que la empresa posee una variedad de productos y aplica políticas de precios que favorecen a los clientes. Sin embargo, la empresa se enfrenta a amenazas relacionadas a la situación política, económica y social del país. Con esto se propuso un plan de marketing para mejorar el posicionamiento, partiendo de los objetivos, direccionamiento estratégico y estrategias basadas en las 4p, así como también estrategias empresariales encaminadas a mejorar el desempeño del personal. El presupuesto del plan asciende a USD 28.560,00 y con la aplicación de una evaluación financiera se determinó que la implementación es factible y viable. La metodología de investigación que se utilizó es cuantitativa.

Palabras claves: plan de marketing, Montenegro Import, estrategias, 4p, posicionamiento

ABSTRACT

The objective of this work was to formulate a marketing plan for the distribution company Montenegro Import through a situational diagnosis through which strategies were built to improve market positioning. A diagnosis was made to describe the current situation of the company; for this, an interview was applied. It was determined that the company maintains a low market position due to the limited portfolio of clients, lack of management of social networks and poor application of sales strategies, which has impacted on a limited portfolio of clients. The theoretical framework containing the definition of the main research topics that served to support the work carried out was carried out. A situational diagnosis was carried out considering internal and external factors to build the SWOT matrix, in which it was possible to know that the company has a variety of products and applies pricing policies that favor customers. However, the company faces threats related to the political, economic and social situation in the country. With this, a marketing plan was proposed to improve positioning, based on objectives, strategic direction and strategies based on the 4p, as well as business strategies aimed at improving staff performance. The budget of the plan amounts to USD 28,560.00 and with the application of a financial evaluation it was determined that the implementation is feasible and feasible. The research methodology used is quantitative.

Keywords: marketing plan, Montenegro Import, strategies, 4p, positioning

INTRODUCCIÓN

El sector del comercio es la tercera actividad que más aporta a la situación económica del Ecuador, representada por el PIB. Comprende el comercio al por mayor que actúan en calidad de intermediario y el comercio al por menor o minoristas, quienes tienen contacto directo con los consumidores finales. Una de las ramas o actividades económicas dentro de este sector es la comercialización de electrodomésticos, de línea blanca para el hogar, que existe un sinnúmero de establecimientos que tienen cobertura a nivel local e inclusive nacional. Dicho sector ha presentado una caída de los ingresos del 28% entre enero a mayo de 2020, debido a la pandemia por Covid-19. Sin embargo, en la actualidad se está reactivando y recuperando a través de las ventas a domicilio (Diario el Comercio, 2020).

Montenegro Import es una empresa familiar, el nombre en dedicatoria de las mujeres que pertenecen a la familia, las cuales llevan por mucho tiempo el legado. Montenegro Import opera desde el 1 de junio del 2019. Está situada en el sur de Quito, en la parroquia Chillogallo, ciudadela Aymesa. Desde los inicios se ha dedicado a la venta de televisores y cafeteras. Debido a la gran acogida deciden diversificar y vender todo tipo de productos para el hogar. En la actualidad Montenegro Import es una empresa distribuidora dedicada a la venta al por mayor y menor de artículos para el hogar, entre ellos línea blanca, estéreos, equipos de sonido, equipos de gimnasio, entre otros.

Sin embargo, a pesar de tener 2 años en el mercado, aun no logra alcanzar una cuota de mercado importante., se ha detectado que el principal problema de la empresa es el bajo posicionamiento lo que ha generado pocas oportunidades de expansión y desconocimiento del producto, adjunto a esto la pérdida de clientes. Bajo este contexto, parte la presente investigación a fin de proponer estrategias de marketing que permitan hacer frente a estas problemáticas.

La elaboración de un plan de marketing para la distribuidora Montenegro Import permite incorporar estrategias de marketing, que contribuyan al incremento de ventas y posicionamiento en el mercado. Asimismo, para ampliar la cartera de clientes y con ello lograr una mayor ventaja competitiva, frente a la competencia. Para ello en el capítulo uno se desarrolla un diagnostico situacional para determinar el macroentorno y microentorno de la empresa, por otro lado, en el capítulo dos se formulan o desarrollan estrategias de marketing que permiten cumplir el objetivo planteado.

Justificación

Este proyecto corresponde a la formulación de un plan de marketing para la empresa Distribuidora Montenegro Import ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. La finalidad del plan es obtener una mayor notoriedad a nivel empresarial, con lo que se busca plantear estrategias basadas en el análisis interno y externo de la organización, el que contempla análisis de entorno y análisis situacional general de la empresa. Para esto es preciso considerar todas las dimensiones relevantes, como el tamaño de la empresa, la estructura, el entorno inmediato, el entorno externo, etc. Para conseguir la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

La Distribuidora Montenegro Import posee una cartera limitada de clientes, los cuales están fidelizados. Existe carencia del manejo de redes sociales para la publicidad masiva, posee una deficiente aplicación de estrategias de ventas y existe una clara necesidad de explorar nuevas promociones e incorporar varias estrategias para poder crecer en el mercado y lograr posicionarse. En este sentido, el desarrollo del presente estudio parte de estas necesidades, por lo que, con la propuesta del plan de marketing se pretende dar respuesta y solución a las deficiencias que se presentan a nivel interno y externo, los cuales generan impacto en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

El desarrollo del plan de marketing se justifica porque, frente a un mercado globalizado y de continua innovación tecnológica, es esencial el planteamiento de estrategias de marketing, que permita captar la atención de nuevos clientes y fidelizar a los actuales. De este modo, se busca asegurar la supervivencia en el mercado y al mismo tiempo alcanzar éxito empresarial a largo plazo. Esto tomando en cuenta la satisfacción de los clientes, es decir, que las estrategias responden a las necesidades de los clientes y en paralelo a las falencias de la empresa.

Finalmente, el presente proyecto, desde el enfoque académico se justifica por lo siguiente:

Tabla 1 Justificación

Título de trabajo de titulación	Línea de investigación de la carrera	Programa de investigación de la facultad	Línea de investigación de la universidad	Zona de impacto	Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “TODA UNA VIDA”
Formulación de un plan de Marketing para empresa distribuidora	Intervención de la carrera de gestión empresarial de la Universidad	Emprendimiento productivo y competitividad en	Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades y	2 y 9	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento

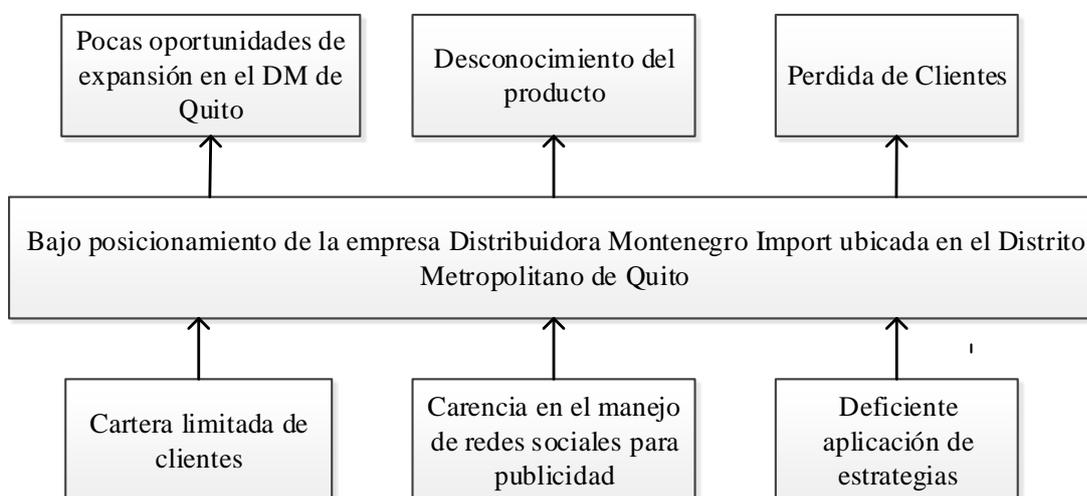
Montenegro Import ubicado en el Distrito Metropolitana de Quito	Metropolitan a para impactar en la sostenibilidad y la competitividad en MIPYMES	organizaciones empresariales y de administración pública ecuatoriana	problemáticas del contexto económico y social del Ecuador.	económico sostenible de manera redistributiva y solidaria
---	--	--	--	---

Elaborado por: Pamela Andino

Situación problemática

El posicionamiento de mercado, determina la posición ventajosa en la que se encuentra un producto o servicio, así como una empresa, con respecto a las de la competencia. De esta forma a mayor posicionamiento la percepción de los clientes es mejor, lo que quiere decir que el servicio o producto se destaca; caso contrario se encuentra en desventaja, como en el caso de la empresa Distribuidora Montenegro Import que presenta las siguientes problemáticas que se expone a continuación:

Figura 1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Pamela Andino

La empresa Montenegro Import ubicada en el sector Aymesa al sur de Quito posee una cartera limitada de cliente los cuales están fidelizados, sin embargo la entidad necesita incrementar ingresos, por lo que necesita expandir la cartera y detectar oportunidades de crecimiento en el Distrito metropolitano de Quito. La carencia del manejo de redes sociales

para la publicidad masiva de Montenegro Import no permite que el público de la ciudad de Quito tenga conocimiento de la entidad, esto a pesar de estar al frente a un mundo globalizado en el que todo se encuentra rápidamente en los organizadores y celulares móviles, sin embargo, la empresa se encuentra desactualizada en temas tecnológicos.

La deficiente aplicación de estrategias de ventas está perjudicando a la distribuidora ya que tiene varios competidores y esto puede llevar a la pérdida de los clientes al momento de optar por la compra de enseres en el Distrito Metropolitano de Quito. Según todo lo que se ha mencionado anteriormente, la empresa Montenegro Import, necesita explorar nuevas promociones e incorporar varias estrategias para poder crecer en el mercado y lograr posicionarse.

Formulación del problema científico

¿Es el bajo posicionamiento de la empresa la causa principal del bajo crecimiento comercial de la distribuidora Montenegro Import dentro del Distrito Metropolitano de Quito?

Delimitación

La delimitación del presente trabajo de titulación se encuentra estructurada de dos maneras denominadas delimitación espacial (DM de Quito) y temporal (Periodo entre los años 2020 – 2021).

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de marketing para la empresa distribuidora Montenegro Import mediante un diagnostico situacional que facilite la construcción de estrategias para mejorar el posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos

- Analizar los entornos externo e interno de la empresa distribuidora Montenegro Import a través de las herramientas PEST, fuerzas Porter, perfil competitivo, BCG y FODA.
- Diseñar estrategias en un plan de marketing para la empresa distribuidora Montenegro Import, empleando las 7P que ayuden en la posición en el mercado de comercio de productos para el hogar.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

Como antecedentes se tiene un estudio de tema Plan de marketing para posicionar a la empresa Aserrinec en la ciudad de Quito. Se plantea como objetivo “diseñar un plan estratégico de marketing para Aserrinec para que se posicione como una empresa que fabrica muebles infantiles exclusivos y totalmente personalizados” (Herrera, 2015, pág. 15). El método de investigación planteado fue de tipo cuantitativo, se utilizó como herramientas, la observación, encuestas y fichas para conocer la percepción de los clientes con respecto a la empresa, es decir para realizar un estudio de mercado; por otra parte, la exploratoria se utilizó para recabar información por fuentes secundarias como libros, estudios, revistas, documentos y otros; esto para estructurar un marco teórico que permita abordar temas relacionados con el tema en estudio, así también que sirva de sustento para el diseño del plan de marketing. En base a todos los resultados.

Se tiene como conclusiones que en Aserrín Aserrán no se han establecido estrategias de marketing, por esta razón, la imagen de la marca no se encuentra adecuadamente posicionada, lo que afecta a la rentabilidad de dicha empresa; como resultado de la investigación de mercados, se pudo determinar que los consumidores estarían dispuestos a adquirir los productos ofrecidos por la compañía Aserrín Aserrán, para lo que deben realizar promociones por diferentes medios; en el entorno de Aserrín Aserrán existen varios competidores, por lo que la competitividad y diferenciación son factores para que la empresa tenga éxito; con el diseño del plan de marketing se propone estrategias para potenciar los productos y posicionarlos en el mercado, además con la ejecución de este, se pretende balancear las actividades empresariales desde el enfoque económico y gerencial.

Este trabajo sirve como guía para poder estructurar el marco teórico, conocer los temas que se puedan abordar en el presente estudio con relación al plan de marketing, así como también para tomar como referencia para determinar la metodología, técnicas e instrumentos de recolección de datos y enfoques para el planteamiento de las estrategias de marketing según los principales elementos.

El trabajo desarrollado por Orosco (2015) sobre Estrategias de Marketing y Posicionamiento de un determinado producto (lavajilla tips) de la compañía CALBAQ, fue realizado con el objetivo de “diseñar estrategias de marketing y posicionamiento para el producto lavavajilla Tips de la compañía CALBAQ” (Orosco, 2015, p. 15). Para lo cual se

determina una metodología de tipo cualitativo y cuantitativo, para la recolección de información de utilizan fuentes primarias y secundarias, el instrumento utilizado fue la encuesta. Para el análisis de entorno se utilizaron técnicas como el análisis de fuerzas de Porter y en análisis PEST. Se tiene como conclusión que la elaboración del plan de marketing permite el aumento en las ventas basados en capacitación constante del equipo de ventas, promociones por tipo de clientes en redes sociales y estrategias de precios.

Las conclusiones de este estudio fueron que el 60% de consumidores son de la zona sur de la ciudad de Guayaquil, para la distribución de la marca se debe utilizar canales como autoservicios, mayoristas y distribuidores, un 56% de encuestados compran las lavavajillas por el precio y un 43% por la calidad, además se determinó que la presentación del envase es de gran relevancia para el público, la televisión es uno de los medios de publicidad a través del cual los consumidores obtienen información, finalmente a través del análisis VAN se conoce que el proyecto es viable.

Este estudio sirve como referencia para conocer la forma de cómo se diseñó estrategias basadas en la mezcla de marketing y en el fortalecimiento de la promoción. Así también para tomar como guía los instrumentos utilizados para el análisis del entorno. Para identificar como se planteó las actividades de branding y la estrategia fuertemente basada en el uso de redes sociales para promover los productos. En tanto, con la información del estudio se pudo plantear la presente propuesta.

Fundamentación contextual

De acuerdo con el (Ecuador, Intituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020):

En el Ecuador las Pymes juegan un rol importante, por lo que resulta trascendental indicar que en el país las cinco actividades que poseen mayor representación son: el comercio, reparación automotores y motocicletas; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; transporte y almacenamiento; según estadística del DIEE del Ecuador (p. 22).

Como plantea el (Ecuador, Banco Central, 2020):

El sector comercial del Ecuador en el 2020 alcanzó un Valor Actual Bruto con variación negativa de 9,8%, debido al desempeño de las industrias, que se vieron afectadas por la emergencia sanitaria ante el covid-19. Para el 2021 se prevé un crecimiento de 3,7%, recuperación que se alude al plan de vacunación y la no restricción de actividades. Al primer trimestre del 2021 se registró un aumento de 4% en las ventas con relación al periodo similar al 2020.

Existen diferentes sectores económicos en las cuales se desempeñan las pymes, uno de ellos es el sector comercial, mismo que se encarga de la compra y venta de bienes al por mayor y menor. De igual forma, el sector comercio se encuentra clasificado en:

- Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
- Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

Según el (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012):

Esta división corresponde a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU, propuesta por el INEC, dentro de la cual la actividad de venta al por mayor de otros enseres domésticos código G4649, de la cual se deriva la sección de venta al por mayor de aparatos electrodomésticos, muebles, colchones, alfombras y aparatos de iluminación para el hogar que corresponde al código G4649.1.

Dentro de esta actividad se encuentra la Distribuidora Montenegro Import, cuya actividad económica se basa en la venta de artículos para el hogar de línea blanca, tales como refrigeradora, lavadora, cocina, secadora, entre otros. De igual manera, equipos de entretenimientos: equipos de sonido, estéreos. Se añadió además equipos de gimnasio: pesas, caminadoras, mancuernas, banco de abdominales, ligas y otros.

Fundamentación legal

Según la Asamblea Nacional de Ecuador, en base a la Constitución de la República del Ecuador 2008 en los artículos 283 y 284 dice:

Con relación al fomento y promoción de la economía local, el sistema económico es de carácter social y solidario, el cual se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. (Ecuador, Asamblea Constituyente, 2008).

De acuerdo con la Asamblea Constituyente (2008) en el artículo 306 de la Constitución de la República dice:

El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza. Lo que implica que existen políticas y normativas para regular las importaciones, en este caso todos los objetos de distribución como televisores, lámparas, refrigeradoras y otros; que la empresa podrá importar (p .93).

De igual manera, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones de 2010 y modificado en 2018 fundamenta el presente trabajo. Tal como indican en los siguientes artículos:

Art. 1.- El Código rige a todas las entidades que desarrollen alguna actividad productiva en el país.

Art. 3.- Determina que regula el proceso productivo en todas las etapas, incluyendo la comercialización.

Art. 4.- De la misma norma se estipula que otro de los fines es facilitar el proceso de las operaciones de comercio exterior.

Art. 77.- Se indican los tipos de aranceles para el caso de las importaciones o exportaciones según las características. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Por su parte, en el Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción establece lo siguiente: “Art. 75.- Expresa que la importación de bienes debe cumplir con la respectiva declaración en la aduana y el pago de tributos hasta la nacionalización. De tal forma que los productos sean legales para comercializar dentro del país”. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2018).

En efecto, en la Ley Orgánica de Aduanas se menciona lo siguiente:

Todas las empresas que se dediquen a actividades de comercio exterior tienen la obligación de cumplir con todos los requisitos y formalidades que se exigen para el ingreso o salida de mercaderías, así como también el pago de impuestos. Sobre este último, se aclara que son derechos arancelarios que se cobran por la transacción, impuestos fijados y tasas por el servicio. (Ecuador, Congreso Nacional, 2003).

Según la Asamblea Nacional del Ecuador, artículo 71 del Reglamento al título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, sección II, dice:

Los documentos que deben presentarse para la declaración aduanera son: de acompañamiento y de soporte. Los primeros corresponden a los documentos de control que se presentan previo al embarque de la importación, y se deberán presentar de forma física o en su caso de manera electrónica. Por el contrario, los documentos de soporte son los de transporte, factura comercial, certificado de origen, póliza de seguro, costo presuntivo por seguro, control y verificación posterior de la póliza de seguro. (Ecuador, Presidencia de la República, 2020).

Distribuidora Montenegro IMPORT es una persona jurídica obligada a llevar contabilidad, que se rige por la normativa antes señalada, además deberá dar cumplimiento a la siguiente base legal y resoluciones promulgadas en:

La Ley de Régimen Tributario Interno en el artículo 4 dice:

Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que no obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley. Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma. (Ecuador, Congreso Nacional, 2004).

Según el Reglamento a ley de Registro Único de Contribuyente en el artículo 5 se menciona lo siguiente:

El número de registro deberá constar en forma obligatoria en un lugar visible en todos los documentos determinados en el artículo 10 de la Ley de Registro Unico de Contribuyentes codificada. Adicionalmente, todos los contribuyentes, inscritos en el RUC, deberán hacer constar su número de registro en la documentación o trámites que remitan al Servicio de Rentas Internas y a la Corporación Aduanera Ecuatoriana, CAE. (Ecuador, Presidencia de la República, 2006).

En el Código de Trabajo artículo 42 sección 1 y 2 se dice:

Son obligaciones del empleador pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código; instalar oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad. (Ecuador, Congreso Nacional, 2005).

En el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios artículo 8 dice:

Están obligados a emitir y entregar comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de impuestos, a pesar de que el adquirente no los solicite o exprese que no los requiere. Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes, aun cuando se realicen a título gratuito, autoconsumo o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluso si las operaciones se encuentren gravadas con tarifa cero (0%) del impuesto al valor agregado. (Ecuador, Presidencia de la República, 2015).

Igualmente, al estar domiciliada en la ciudad de Quito, deberá cumplir con las ordenanzas expedidas por el GAD Municipal de Quito, tan es así que la Ordenanza Municipal No. 339 aclara que todas las actividades económicas deben cumplir anualmente con el impuesto de patente que se calcula sobre la base imponible (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Distrito Metropolitano de Quito, 2010).

Fundamentación teórica

Marketing

El marketing es una disciplina con bastante tiempo ya de desarrollo. “Esta ha cambiado la conceptualización a como se conoce hoy a partir de los años 90 del siglo XX, lo que estuvo principalmente determinado por las nuevas formas de comercializar y la tecnología” (Ferrell & Hartline, 2012).

Es así como a lo largo del desarrollo de la teoría del marketing se pueden encontrar distintas conceptualizaciones. Westwood, lo concibe como el proceso de proveer productos o servicios que requiere el cliente a partir de la identificación de las necesidades. De modo que implica conocer qué es lo que buscan los clientes y encontrar la mejor manera de elaborar o prestar un servicio o producto que lo provea de manera adecuada (Westwood, 2016).

“El marketing constituye el proceso social que implica también el proceso de gestión, mediante los cuales se satisfacen las necesidades de las personas mediante el intercambio de productos en el mercado” (Kotler & Armstrong, 2007).

Desde la perspectiva de American Marketing Association, el marketing corresponde a una función dentro de la organización que comprende un grupo de procesos para la creación de valor, comunicación y entrega a los clientes, de modo que con esto se generen beneficios para la organización y los interesados (American Marketing Association, 2013).

Visto desde otra perspectiva, el marketing es la actividad que vincula la actividad de la empresa con los requerimientos del cliente, de modo que esta actividad tiene que ser flexible y debe lograr adaptarse de la mejor forma posible a las necesidades de los clientes.

Así, el proceso de marketing implica que la empresa tiene las competencias para realizar esta actividad, la que se gestiona mediante la gestión de marketing. Esta se relaciona con el marketing mix, que implica la consideración del producto, el precio, la promoción y la plaza (o las 4P). Por tanto, se encuentra íntimamente relacionado con las necesidades de los clientes (Westwood, 2016).

El entorno o mercado en el que se desarrolla la actividad en general, los dos componentes anteriores se articulan en un entorno determinado. Este debe comprender un

equilibrio para que se dé de manera adecuada la relación entre las habilidades que tiene la organización para proveer un producto o servicio y el requerimiento que tengan los clientes. Desde la perspectiva de (Sainz, 2016), el marketing posibilita la orientación al cliente, de modo que es posible interpretar necesidades y deseos: “hablar del marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial” (p. 28).

Según lo planteado (Álvarez, 2016), el marketing no siempre ha tenido la misma conceptualización; puede tener al menos tres orientaciones distintas:

A la producción, esta corresponde a la primera etapa de desarrollo del marketing, derivada del desarrollo de la primera revolución industrial. Debido a que la capacidad productiva era la principal mejora que se vivía en la época, todos los avances para la venta estaban centrados en vender las mejoras en la capacidad productiva. Esto se ejemplifica de buena forma con el modelo de Ford, quien desarrolla la línea de producción a gran escala, y ofrece un producto con diversidad de colores que promueven en los clientes nuevas necesidades y deseos.

A la venta, la expansión económica posterior a la crisis de los años 30 determinó que la venta fuera el foco del marketing en las organizaciones. La demanda se expande a gran parte del mundo, de modo que la ampliación de los canales de venta fue una necesidad central de este periodo.

Al marketing, cuando la oferta comienza a aumentar y a sobrepasar a la demanda, comienza a existir la necesidad por parte de ellas de posicionarse comparativamente mejor que el resto en el mercado, de modo que el marketing orientado al cliente comenzó a ser la necesidad que orientó el trabajo de la mayoría de las organizaciones, siendo central al día de hoy. (pp. 23-28)

En la actualidad, de acuerdo con (Ferrell & Hartline, 2012) algunos de los cambios más relevantes que ha enfrentado el marketing en las distintas empresas son:

Poder reside en el cliente: la empresa ya no tiene el poder que tenía en épocas anteriores de manipular las necesidades de los consumidores; más bien, el amplio acceso a la información en redes y la posibilidad de organizarse; “los clientes con frecuencia manipulan a las empresas debido a su acceso a la información.” (Ferrell & Hartline, 2012, p. 3)

Aumento de la heterogeneidad de la oferta: de la misma manera en que existe una amplia cantidad de información disponible para los consumidores; “tan solo en la tienda de abarrotes los clientes enfrentan incontables opciones” (Ferrell & Hartline, 2012, p. 3). Esto ha aumentado significativamente la competencia a la que se enfrentan las organizaciones, pues se habla de una fragmentación de los clientes y, por tanto, la incapacidad de alcanzar a una gran masa de ellos como en tiempos pasados.

Nuevas propuestas de valor: el cambio en las distintas dimensiones del entorno de las empresas ha exigido que se modifiquen y se adapten las propuestas de valor. “Como éstos [productos] se han convertido en commodities, los consumidores por lo general buscan los precios más bajos, más que los beneficios adicionales” (Ferrell & Hartline, 2012, p. 5).

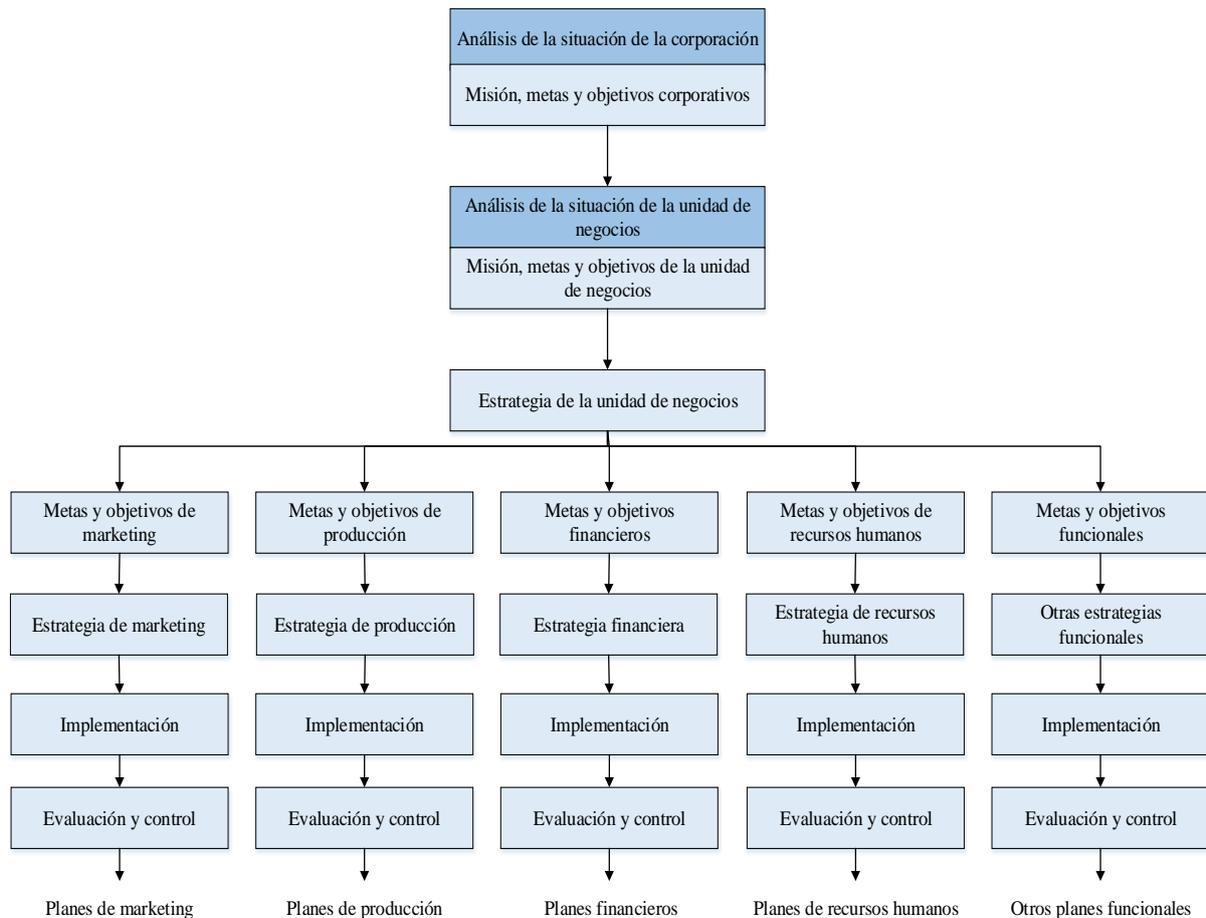
Modificación de la demanda: evidentemente, “los cambios tecnológicos han modificado la demanda de los clientes de ciertas categorías de productos” (Ferrell & Hartline, 2012, p. 5). Muchos mercados han desaparecido y otros han crecido considerablemente con los cambios tecnológicos.

Planificación de marketing

Desde el punto de vista de (Westwood, 2016), el marketing requiere de una planificación en las organizaciones; “planificación de marketing se usa para describir los métodos de aplicación de recursos de marketing para alcanzar objetivos” (p. 7). Esto no se realiza de modo intuitivo, sino que requiere de la aplicación de métodos y estrategias para realizarse, pues los recursos y los objetivos de las diversas organizaciones o empresas existentes son heterogéneos y, por tanto, requieren de consideraciones diferentes.

Este proceso se enmarca en un proceso de planeación estratégica general en las organizaciones, tal como se aprecia en el siguiente esquema:

Figura 2 Planeación estratégica de las organizaciones



Fuente: (Ferrell & Hartline, 2012)

A partir de esta planificación es posible hacer una segmentación del mercado, evaluarlo, determinar el tamaño y, de tal modo, sopesar las cuotas de mercado necesarias para cada segmento; por tanto, permite la toma de decisiones adecuadas.

De acuerdo con (Westwood, 2016) el proceso conlleva los siguientes pasos:

Estudios de mercados interno y externo.

Determinación de las fortalezas y las debilidades que caracterizan a la empresa.

Planteamiento de hipótesis o conjeturas con respecto a la investigación.

Proyecciones o previsiones.

Determinación de objetivos de marketing.

Definición de las estrategias de marketing.

Definición de programas.

Determinación de presupuestos.

Evaluación. (p. 34)

Estrategias de marketing

La estrategia de marketing es la manera en la que se piensa alcanzar los objetivos que están determinados en la planificación de marketing. Estos “están relacionados con los elementos del marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta” (Westwood, 2016, p. 10). Esta va a depender del tipo de empresa, del tipo de objetivos y otra serie de factores que inciden en el caso concreto.

La estrategia corresponde a la manera en que la organización ha determinado que alcanzará los objetivos que se plantea. Por esto, la estrategia de marketing no corresponde solamente a la manera en cómo se proveerán los productos o servicios a los clientes, sino que puede incluir otras actividades, como el tipo de relaciones que se establecerán con asociados u otros actores de la cadena de suministros (Ferrell & Hartline, 2012).

Así, esta estrategia estará dada por un equilibrio entre un adecuado conocimiento del mercado y una mezcla de marketing correcta (Jaramillo, Tacuri, & Trelles, 2018).

Algunas de estas estrategias se plantean a continuación:

- Estrategia de liderazgo en costos: Esta estrategia puede aplicarse cuando las empresas tienen una posición competitiva mejor respecto de otras, de modo que pueden controlar los precios a voluntad para obtener más ventas.
- Estrategia de diferenciación: Esta corresponde a la oferta de productos diferenciados o percibidos de esta manera por parte de los clientes.
- Estrategia de especialización: corresponde a la concentración en un segmento determinado del mercado para abarcarlo en la mayor medida posible.
- Estrategia de penetración: Corresponde a la potenciación del consumo de un producto que ya se encuentra comercializado o circulando en el mercado.
- Estrategia de desarrollo de mercado: Implica la búsqueda de nuevos mercados para un producto o la organización en general.
- Estrategia de desarrollo de producto: implica la renovación de un producto que ya está posicionado en el mercado.
- Estrategia de diversificación: Corresponde a aquella estrategia que implica crear o buscar nuevos productos para incursionar en otros mercados.
- Estrategia de líder: Corresponde a toda la libertad de la que dispone la empresa líder en el mercado por tener esta posición.

- Estrategia de seguidor: Corresponde a aquella que implica desarrollar una competencia de carácter armónico con la empresa líder.
- Estrategia retadora: A contrario de la anterior, esta estrategia implica una actitud agresiva para disputar el mercado.
- Estrategia de nicho: Corresponde a la evasión de la competencia con la empresa líder a través de la búsqueda específica de nichos pequeños en los que centrarse. (pp. 56-59)

El plan de marketing

El plan de marketing es un documento en el que se muestra las estrategias, metas, las acciones o actividades para cumplir con los objetivos y la visión. Con ello se puede garantizar la efectiva supervivencia y crecimiento empresarial (Sainz, El plan estratégico en la práctica, 2015).

Esta planificación sirve de guía para que trabajadores de la empresa Montenegro Import conozcan la dirección que deben tomar en cada una de las actividades que realizan, para lo cual debe estar acompañado de previsiones con cifras que demuestren los beneficios que se a alcanzar, así como también la especificación de tiempos organizados en forma cronológica para evitar confusión o incumplimiento.

El plan de marketing es una de las etapas fundamentales del proceso de planificación estratégica de las empresas. A partir de la identificación de las oportunidades de negocio y crecimiento, el plan de marketing determina estrategias para entrar, permanecer y posicionarse en el mercado (Westwood, 2016). Por su parte, (Recuero, Blasco, & De Madariaga, 2016) manifiestan que, el plan de marketing “documento escrito que desarrolla el concepto de marketing para la organización” (p. 71).

Así, a partir de la elaboración del plan de marketing se identifican las oportunidades que ofrece el mercado concreto en el que se encuentra la organización, lo que permite la toma de decisiones correcta. En esta línea, cabe destacar que la planificación de marketing promueve la sostenibilidad de la organización en el tiempo, sobre todo con respecto a los factores financieros y de gestión (Zuin, Franca, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016).

Análisis del entorno

Las estrategias con las que se planea a largo plazo la organización, y particularmente la de marketing, deben estar basadas en análisis rigurosos de las condiciones concretas del mercado (Martínez, 2012). Esto es relevante, pues permite identificar de forma adecuada las tendencias e interpretar adecuadamente los acontecimientos pasados y presentes, de modo de

proyectar lo más adecuadamente hacia el futuro. A continuación, se detallan algunas de las metodologías más relevantes y más usadas para realizar estos estudios.

Análisis PEST

El análisis PEST permite analizar el entorno macro o general en que se inserta la organización (Martínez, 2012). Este busca la caracterización profunda de cuatro factores:

- **Económicos:** en esta dimensión, el análisis debe estudiar las tendencias del PIB, de la demanda, del empleo, inflación, costes y otros elementos centrales de la condición macroeconómica del entorno. “Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno” (Martínez, 2012, p. 35).
- **Tecnológicos:** “Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final” (Martínez, 2012, p. 35). En esta dimensión se deben considerar todos los avances y falencias del desarrollo tecnológico, incentivos y nuevas formas de producir o gestionar.
- **Políticos:** estos factores deben concentrarse en el marco legislativo y en las condiciones políticas en las que se desenvuelve la empresa. Debe considerar los elementos que son relevantes para ella, como disposiciones normativas especiales, incentivos o restricciones a la actividad desarrollada, etc., dado que “los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno” (Martínez, 2012, p. 36).
- **Sociales:** “la demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar” (Martínez, 2012, p. 36). Estos factores comprenden aquellos factores relevantes demográficos que pueden afectar a la organización, elementos culturales relevantes, fenómenos como los migratorios, la pobreza, las manifestaciones culturales.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de Porter, denominado de las cinco fuerzas, tiene como objetivo profundizar en el análisis del entorno de competitividad en el que desempeña la actividad la empresa. Este consiste en el análisis de cinco fuerzas fundamentales que determinan la actividad de la organización (Martínez, 2012):

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de clientes.
- Poder de negociación de proveedores.
- Amenaza de aparición de sustitutos.
- Rivalidad de competidores.

Figura 3 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Nueva ISO 9001, 2020)

Análisis DAFO

Este análisis surge en la década de los 60, y es uno de los más relevantes para el estudio de las organizaciones y la planificación. Consiste en la disposición en una matriz de cuatro dimensiones fundamentales para caracterizar a la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La información puede ser dispuesta en conjunto con los dos tipos de análisis antes mencionados, con lo que se puede caracterizar adecuadamente las condiciones concretas y reales en las que está inserta la organización (López, 2004). Así, una matriz DAFO tiene la siguiente estructura:

Figura 4 Estructura matriz DAFO



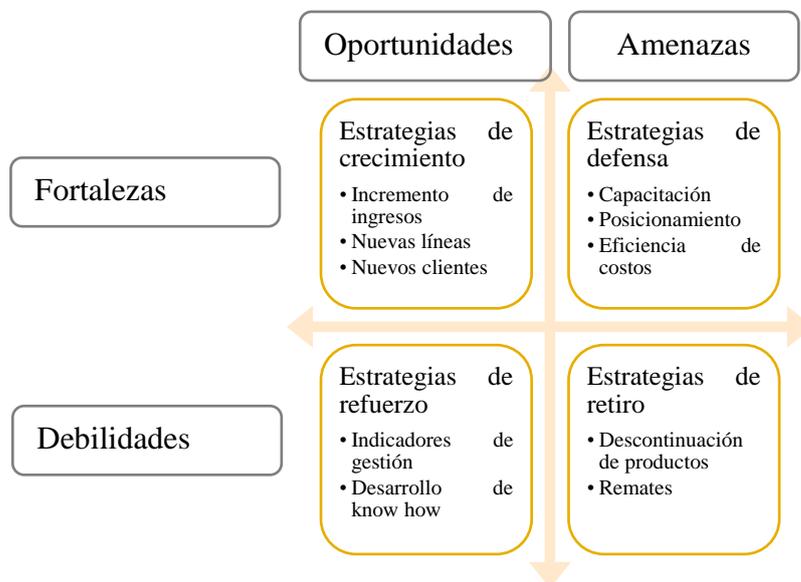
Fuente: (López, 2004).

Elaborado por: Pamela Andino

Matriz de estrategias

A partir del análisis interno y externo de la organización es posible determinar las estrategias a implementar. Estas, entendidas como planes de acción, se derivan directamente de los resultados obtenidos en la matriz DAFO de la manera que se indica a continuación:

Figura 5 Matriz de estrategias y ejemplos



Fuente: (Cortés, 2017)

Elaborado por Pamela Andino

Como se observa, a partir del cruce de las condiciones tanto externas como internas de la organización, es posible determinar el tipo de estrategia a implementar. Así, entre los cuatro tipos de estrategias planteados, crecimiento, defensa, refuerzo y retiro, es posible determinar las acciones concretas.

MARCO METODOLÓGICO

En la presente sección se presenta la estructura de la metodológica con cada uno de los componentes desde el enfoque, tipo de estudio, fuentes de recolección de datos, los instrumentos que se utilizara para obtener los resultados y cumplir con los objetivos de la investigación. En este sentido, la metodología sirve como fuente para encontrar respuestas a la problemática planteado en torno a la investigación.

Paradigma de la investigación

El paradigma de investigación que guía el presente trabajo es el positivista; puesto que tal como menciona Ramos (2015) este paradigma es de tipo empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico-tecnológico. Por tanto, con este se busca

sustentar la investigación y cumplir con los objetivos planteados en base al análisis de datos existentes.

Enfoque de investigación

La presente investigación corresponde al enfoque científico con un análisis de tipo cuantitativo. De acuerdo con (Guerrero, 2016) menciona que, el enfoque cuantitativo permite comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista cuantificable, en base a datos numéricos o estadísticos.

En el presente estudio, el enfoque científico está expresado en la entrevista realizada al gerente de la empresa Montenegro Impot, la revisión documental y bibliográfica necesarias para la elaboración del análisis de situación de la empresa; el cual comprende el estudio de los entornos interno y externo.

Metodología de investigación científica

Para la presente investigación se plantea el método deductivo, tal como expresa Cegarra este consiste en extraer una conclusión a partir de una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas (Cegarra, 2012). En cuanto se utiliza este, en base a información extraída de fuentes secundarias, establecer conclusiones, como en el caso de estadísticas del sector, reportes del PIB y otros componentes externos a la empresa, para con ello concluir se representan una oportunidad u amenaza.

Tipos de investigación científica

Descriptivo

El presente estudio corresponde a una investigación descriptiva, “pues busca describir de manera acabada el objeto de estudio” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Así, este tipo de investigación se centra en determinar las características de los entornos interno y externo, además de conocer en profundidad el mercado en el que se desenvuelve la empresa Montenegro Import. Por otra parte, es exploratorio. Según (Namakforoosh, 2000): la investigación exploratoria se utiliza para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo un proceso para comprenderlo mejor, pero no se genera resultados concluyentes.

Recolección de datos

Fuentes primarias

Las fuentes primarias o de primera mano son las que se obtiene directamente del objeto de estudio, en este caso de la empresa Montenegro Import, para realizar un análisis interno, en el cual se incluye la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos como la entrevista, esta última se aplicó a las siguientes personas:

- Gerente General
- Cliente 1
- Cliente 2
- Cliente 3
- Cliente 4

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son información que ya se encuentra organizada, proviene de la investigación documental y bibliográfica. Para el caso de diagnóstico externo se utiliza bases de datos de organismos oficiales, sobre el comportamiento macroeconómico y social del sector de comercio, que permita realizar un análisis del entorno. En este caso las fuentes fueron:

- INEC
- Diario el Comercio
- Banco Central del Ecuador
- Universidad Metropolitana
- Asamblea Nacional del Ecuador
- Revista EKOS y otros

Instrumento de investigación utilizado

Para la recolección de datos de fuentes primarias se utilizó la técnica de la entrevista y como instrumento el cuestionario de preguntas abiertas, dirigido al gerente y 4 clientes fidelizados de la empresa Montenegro Impot. Este cuestionario permitió recoger información detallada sobre el funcionamiento de la empresa y se destaca la necesidad de crear un plan de marketing.

Validación

La validez de la entrevista se realizó a través del juicio y criterio de expertos en este caso el Ing. Francisco Monroy catedrático de la universidad Metropolitana tutor del presente trabajo, quien emitió recomendaciones y cambios considerando distintas perspectivas como la representatividad, comprensión, interpretación y claridad de las preguntas planteadas en la entrevista.

Población

La unidad de estudio es la empresa Montenegro Import, por lo que la población se compone de 5 personas (gerente general y 4 clientes fidelizados), a quien se aplicó el respectivo instrumento de recolección de información a través de una investigación de campo. A este grupo de personas se aplicó la entrevista de forma directa.

Muestra

La muestra es de tipo aleatorio simple, puesto que al no ser un universo población grande, se toma como muestra al total. Es decir, en el caso del presente estudio la muestra se compone de 5 personas el gerente y 4 clientes fidelizados de la empresa Montenegro Import. Lo que se busca es obtener información de primera mano sobre la percepción de la empresa, a nivel interno y externo, para con ello poder realizar un análisis situacional.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. Análisis Externo

1.1.1. Análisis de Macroentorno

El macroentorno está conformado por variables que de forma indirecta pueden afectar al funcionamiento u operatividad de la empresa Distribuidora Montenegro Import, ya sea a corto o mediano plazo; razón por la cual, se considera importante la aplicación de un análisis de dichos elementos. Para esto, se aplica el método PEST que comprende cuatro factores: políticos y legales, económicos, sociales y tecnológicos. Con el análisis de elementos externos, se puede conocer como estos pueden influir en la realización del plan de marketing, estableciendo amenazas y oportunidades y sobre ello plantear una estrategia adecuada.

1.1.1.1. Factores políticos – legales

El análisis de este factor tiene como finalidad el estudio de los aspectos legales y políticos que pueden incidir en la operatividad o realización de determinada actividad. Estos pueden afectar directamente en la actividad económica de la organización por cuanto regulan o modifican el entorno en el que esta se desenvuelve. Por esto es importante tomar dicha información para prever posibles obstáculos para el desarrollo del plan de marketing.

Ecuador es un país que se encuentra regido por un sistema de gobierno democrático, cuya estructura política se encuentra descentraliza por cinco funciones o poderes: la función ejecutiva, judicial, legislativa; y en adición el poder electoral y la de transparencia y control social. Actualmente, la región vive un contexto sociopolítico complejo, en primera instancia derivado del descontento social de diferentes sectores, provocado por las medidas económicas adoptadas por el Sr. presidente de la República del Ecuador, Lic. Lenin Moreno Garcés, a través del Decreto N° 883, motivo que desplegó un gran levantamiento de protesta social y paro nacional en octubre del 2019. Pese a que el gobierno cumple con su periodo de mandato, se percibe inestabilidad política, esto a consecuencia de las decisiones y medidas implementadas por el gobierno.

En cuanto al aspecto legal, el (Ecuador, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021), agrega que a lo largo de la historia se ha tratado de regular la importación de bienes, para lo cual las empresas que deseen realizar esta actividad deben cumplir con todas las formalidades y obligaciones aduaneras controladas por el Servicio Nacional de Aduana. Es decir, que es necesario la obtención de un certificado digital, tener instalado Ecuapass,

registrarse en el sistema informático de la aduana, conocer las restricciones y los tramites de desaduanización.

Para (Auquilla, 2019), la importación, si bien es una actividad que se considera fundamental para el sector productivo y comercial, existen regulaciones que han limitado su desarrollo. Así por ejemplo, en el año 2015 se emitieron resoluciones de tipo salvaguardia por balanza de pagos, grabando una tarifa a los bienes de capital y de consumo entre 4% hasta el 45% Esto provocó inconformidad no solo en las empresas sino también en los consumidores finales, que son quienes asumen dicho incremento. La medida duró hasta inicios del 2017, donde se pasó a un periodo de desmantelamiento progresivo de salvaguardias contemplado en la Resolución 021-2016.

No obstante, en el año 2019, de acuerdo con (Ecuador, Comité de Comercio Exterior, 2019), se emitieron nuevas resoluciones para reducir los impuestos a la importación de equipos tecnológicos. La resolución No. 024-2019 suprime la tarifa al 0% a las máquinas automáticas para procesamiento de datos portátiles que tenga un peso inferior a 10kg. Asimismo, en la resolución No. 025-2019 contempla la eliminación de aranceles para los teléfonos móviles. Es decir que todos los celulares, computadores de escritorio y portátiles que anteriormente estaban grabados con una tarifa entre el 10% y 15%, en la actualidad pagan el 0%. El (Ecuador, Comité de Comercio Exterior, 2019) aclara que únicamente se redujo en aranceles no los impuestos, por lo que, esto implica que se puede bajar el costo para los clientes finales de hasta un 40%. Por otro lado, el (Ecuador, Comité de Comercio Exterior, 2020), en el año 2020 se emitió la Resolución No. 021-2020 que reforma la tarifa arancelaria a los televisores importados. Los televisores que tienen más de 50 pulgadas deberán pagar un 5% adicional.

El Factor político legal, por un lado, presenta una oportunidad de impacto alto ya que la reducción de aranceles de equipos tecnológicos permite comprar un mayor volumen de equipos, con la posibilidad de incrementar la demanda de consumidores. La disminución del precio incentiva a la compra de los clientes. Sin embargo, representa una amenaza en el caso de los televisores, pues los clientes preferirán comprar equipos de menor tamaño para evitar los pagos excesivos.

1.1.1.2. Factores económicos

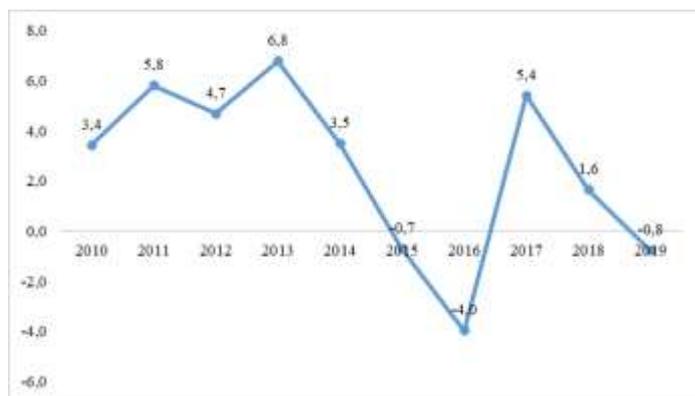
El contexto económico actual del Ecuador es el de un escenario complejo y golpeado profundamente por la reducción en la demanda que ha significado el confinamiento por la pandemia y las cifras en aumento de desempleo y precarización de este. A partir de esta coyuntura, se implementaron algunas medidas que tuvieron como objetivo resolver la precariedad inmediata en la que cayó gran parte de la población al no poder realizar las

actividades económicas: bonos, reducción de presupuesto para la educación, flexibilización en materia laboral, etc.

PIB sector comercio

Como se observa en la siguiente gráfica, el PIB del Ecuador ha tenido durante los últimos años la siguiente evolución:

Figura 6 Evolución PIB sector comercio 2010-2019 – tasa de variación



Fuente: (Ecuador, Banco Central, 2019)

Como se observa en la Figura 6, el PIB del sector comercio ha tenido variaciones. Se observa un notorio descenso en el 2016 debido a la caída del precio del petróleo, además de que el país sufrió una crisis debido al terremoto que tuvo por epicentro la ciudad de Manabí. Situación que repercutió en una disminución de ventas del sector comercio. De igual manera, en el escenario previo a la pandemia (Ecuador, Banco Central, 2019) ya se observaba un estancamiento del producto.

Para el 2020 (Zabala, 2020) el comercio alcanzó una representación del 10,2% del total del PIB, este sector está compuesto por las actividades de retail; comercio automotriz, de alimentos, venta de electrodomésticos; y, otros. Cabe señalar que la reducción del PIB en el año 2020 puede estar incida con la paralización de transporte y logística en las importaciones. De esta manera, una tendencia decreciente del PIB del sector de comercio, representa una amenaza de alto impacto para la empresa ya que significa que no existe crecimiento económico del sector, por tanto, los ingresos por ventas pueden disminuir y por ende las utilidades. Además de la dificultad para importar los productos para abastecer el inventario.

Inflación

Respecto a la inflación, cabe destacar que esta se ha mantenido controlada e incluso ha presentado señales a la baja en algunas materias, como se observa en las siguientes cifras aportadas por el INEC.

Figura 7 Tasa de inflación 2020-2021 según sector Ecuador

	abril 21	abril 20
Alimentos y bebidas no alcohólicas	-0,84%	0,77%
Bienes y servicios diversos	-0,20%	-0,01%
Educación	-0,18%	0,06%
Prendas de vestir y calzado	-0,17%	-0,06%
Restaurantes y hoteles	-0,11%	0,02%
Recreación y cultura	-0,11%	0,02%
Comunicaciones	0,00%	0,09%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	0,00%	-0,02%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,00%	0,05%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,00%	0,00%
Transporte	0,03%	-0,02%
Salud	0,03%	0,12%

Fuente: (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

Como se observa, la inflación es un factor que varía, en el sector de muebles, artículos para el hogar y para conservación ordinaria del hogar, siendo levemente positiva en abril del 2021, con relación al 2020 en el mismo periodo que se ubicó en -0,02 y presentando una tendencia de poco crecimiento. No obstante, se debe destacar que existen algunos ítems que en el contexto actual han presentado una tendencia al alza, la salud y el transporte, por ser los productos más demandados en el contexto del confinamiento por la pandemia.

La inflación negativa para la Distribuidora Montenegro Import representa una amenaza de alto impacto ya que la economía del país no está creciendo debido a que los precios de bienes, entre los cuales se encuentra los electrodomésticos y equipos tecnológicos no están incrementado debido a la baja demanda de estos. Asimismo, en la actualidad el comportamiento del consumidor se ha modificado notoriamente, estableciendo prioridades enfocadas en gran parte a la salud y alimentación. Por este motivo, ciertos productos ofertados se mantuvieron en stock.

Índice de precios al consumidor (IPC)

El IPC para marzo de 2020 se ubicó en 105,50 puntos, para abril y mayo se aumentó dos puntos, mientras que de julio a febrero de 2021 se ubicó en 104 puntos, con variaciones no significativas en los decimales (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021). Por tanto, se concluye que el índice se ha tratado de mantener estable, por lo cual para la empresa Montenegro Import no representa ni una amenaza ni una oportunidad.

A modo de resumen, el factor económico representa una amenaza para Montenegro Import, dado que la crisis que se mantiene hasta la actualidad ha implicado un cambio en el comportamiento de los consumidores, reduciendo la demanda por el tipo de productos

comercializados por la empresa. Sin embargo, como se observa en las imágenes, se observa una tendencia al mejoramiento de los indicadores económicos, lo que puede reducir el impacto de estas amenazas en la actividad económica de Montenegro Import.

1.1.1.3. Factores sociales

Los factores sociales que componen el macroentorno del producto a desarrollar en el contexto ecuatoriano son relevantes para comprender cómo se han visto afectados el sector del comercio en la actualidad. Desde el comportamiento del consumidor, aspectos culturales, empleo, desempleo y cambios en la sociedad, En este sentido, se considera que el impacto de la pandemia ha sido profundo y no solo han sido de carácter económico: estos han develado los profundos cambios sociales.

Las condiciones económicas de las personas no son las más óptimas, hecho que ha generado un bajo interés de compra de artículos para el hogar, por cambio de costumbres y hábitos, optando por lo más indispensable, la alimentación antes que artefactos. Por otra parte, de acuerdo con la (Revista Ekos, 2020) los consumidores han cambiado sus hábitos de consumo, contemplando el ahorro y destino de los ingresos hacia el consumo interno. Es decir que sus ingresos los destinaron a comprar alimentos para prepararlos en el hogar, suministros de bioseguridad, así como también la compra de artículos y equipos para entretenimiento.

Los productos más comprados fueron los siguientes (Diario El Universo, 2020):

- Televisores de 50” y más
- Refrigeradoras
- Lavadoras
- Computadoras portátiles (Laptops)
- Computadoras de Escritorio (PC)
- Celulares
- Cocinas
- Microondas
- Secadoras
- Equipos de Audio y Video
- Artículos de línea café (licuadoras, arroceras, cuchillos eléctricos, tostadoras, sandwicheras...).

Estos como elementos para mantener el entretenimiento, puesto que la pandemia obligó a muchos a cambiar de hábitos, costumbres y como medio para mantener las medidas de bioseguridad, evitando lugares aglomerados, por lo que se vieron obligados a buscar nuevas alternativas para pasar el tiempo en casa, adjunto a ello la demanda de la conexión a internet y la programación streaming fue muy demandada, así también televisores fueron los más comprados. Por lo que muy aparte de la caída de la economía, a nivel general, el comercio de los electrodomésticos no presentó declives. De este modo, la inclinación por la compra de productos de entretenimiento se convierte en una oportunidad de alto impacto para la empresa Montenegro Import.

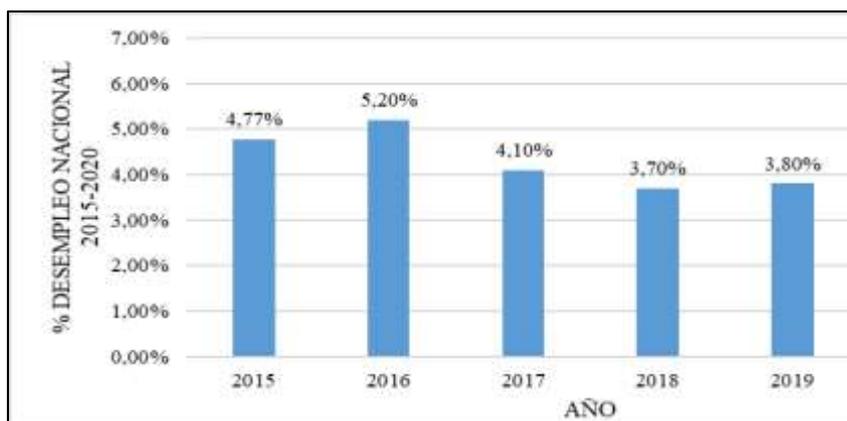
Otro aspecto a destacar es que, según la (Revista Líderes, 2020), la demanda en canales digitales se ha intensificado. Las restricciones del gobierno y la necesidad de mantener distanciamiento social han obligado a las familias a mantenerse en casa, pero ante la necesidad de abastecerse de los diferentes productos y servicios han buscado realizar compras en línea. En paralelo, la mayoría de empresas ante la necesidad de continuar con sus operaciones implementaron e-commerce, de esta manera, facilitaron la compra de los clientes.

Desde este punto de vista, para la empresa Distribuidora Montenegro Import representa una oportunidad de alto impacto a corto y mediano plazo, para que por medio de canales digitales pueda ampliar la cartera de clientes hacia toda la ciudad de Quito, incluso a futuro tener la posibilidad de extenderse hacia otras ciudades del país. De esta manera satisfacer a los clientes y al mismo tiempo mejorar los ingresos de la empresa.

Desempleo

Desde la perspectiva de (Plugiese, 2000), el desempleo forzoso o desocupación, es el resultado de la falta de oportunidades de trabajo en una sociedad que obliga a una parte de la población económicamente activa al paro del ejercicio de actividades laborales. Las cifras del desempleo en el Ecuador a partir del 2015 hasta el 2019 presentan variaciones relativamente significativas (ver figura 8). Durante el año 2015 el porcentaje de desempleo se ubicó en 4,77%. Para el 2016 incrementó a 5,20%, para el año 2017 se observa un decrecimiento llegando al 4,10%, y para el 2018 se observa un comportamiento similar llegando al 3,70%.

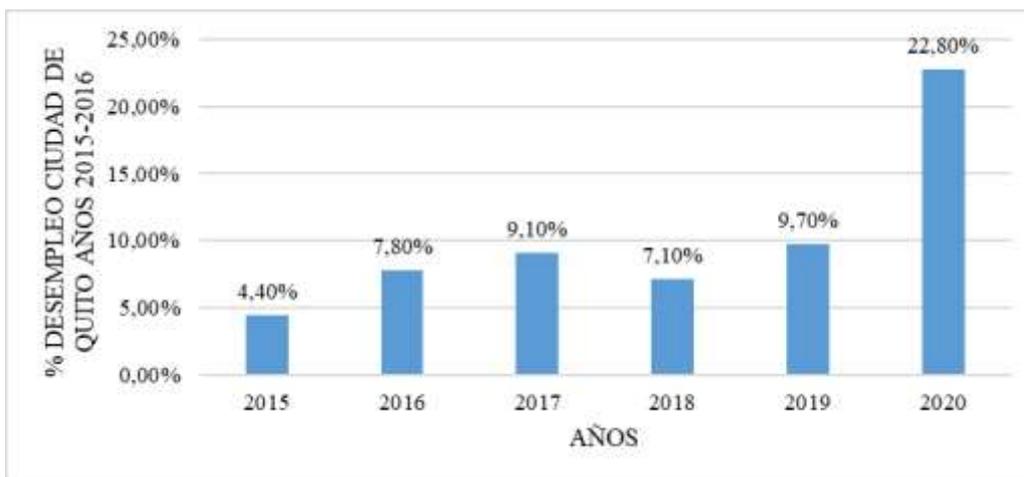
Figura 8 Estadísticas de desempleo a nivel nacional 2015-2020



Fuente: Elaborado por Pamela Andino con base en datos de (INEC, 2016a; 2016b; 2017); (Feijoo & Del Pozo, 2019)

En el año 2019 aumentó al 3,80% y para el año 2020 se registra el aumento más evidente siendo del 6,60%. El escenario del último año tiene como antecedente principal la situación sanitaria mundial la cual dejó sin empleo a una buena parte de la población, como consecuencia del cierre de actividades ordenados por los gobiernos a fin de precautelar la vida de las personas. Este hecho generó que varias actividades económicas y empresas hayan cerrado. Según reportes del (Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021) hasta abril del 2021, la tasa de desempleo alcanzó el 5,6% a nivel nacional, con respecto a diciembre del 2020 presenta un aumento de 0,06, esto debido a la situación actual por covid-19.

Figura 9 Estadísticas de desempleo en la ciudad de Quito 2015-2020



Fuente: (Departamento Económico y de Comercio Exterior - CCQ, 18 de agosto de 2020; ENEMDU, 2019; INEC, 2016; INEC,2017)

Elaborado por Pamela Andino

Las cifras respecto a la situación de desempleo, con base en (Departamento Económico y de Comercio Exterior - CCQ, 2020), en la ciudad de Quito muestran que en año 2015 se ubicó en el 4,40%, el 2016 se elevó a 7,80%, mientras que en el 2017 alcanzó una cifra del 9,10%. Para el año 2018 se presenta una disminución ubicándose en 7,10%. Sin embargo, para el año 2019 volvió a aumentar a 9,70%, situación a la del 2020 en la que se aprecia el mayor incremento llegando hasta el 22.80%). Quito, al ser la capital del Ecuador es una de las ciudades que mayor número de población registra, por esta razón el incremento que se presenta es significativo y da cuenta de la situación precaria existente en lo referente a las fuentes de empleo, sobre todo durante este último año en el que todos los sectores de la sociedad se han visto afectados en diferentes niveles.

Según (Coba, 2021):

De las cinco ciudades que el INEC evalúa, Quito se presenta como la que tiene el mayor porcentaje de desempleo. En ese grupo se encuentra el 13,5% de su PEA. Le siguen Machala, con el 10% de su PEA en el desempleo; y Cuenca con el 8,2%. En cambio, Guayaquil y Ambato son las ciudades con la menor tasa de desempleo, de 3,8% y 6,4%, respectivamente.

En este contexto, el incremento de desempleo significa una amenaza de alto impacto para la empresa Distribuidora Montenegro Import, debido a que se reduce la capacidad adquisitiva de los consumidores, por lo que no estarán en condiciones de comprar los productos que oferta la empresa.

1.1.1.4. Factores Tecnológicos

En la actualidad todas las empresas necesitan mejorar la gestión empresarial y sus canales de distribución. Razón por la cual, tal como se menciona en la (Revista Líderes, 2020), la industria de tecnología ha desarrollado un sinnúmero de equipos y herramientas que facilitan esta labor. Tal ha sido la aceptación que en el año 2019 este sector facturó cerca de USD 642 millones, con un crecimiento anual promedio del 6% desde el 2016. El sector comercio, tiene la posibilidad de implementar canales de comercialización electrónicos. De hecho, en el Ecuador las ventas bajo esta modalidad en el año 2019 fueron de 1,6 millones de dólares y para el 2020 se incrementaron a 2 millones de dólares. De allí que el comercio electrónico se considera una oportunidad para crecer en el mercado.

Del mismo modo, la tecnología ha permitido automatizar los procesos de ventas, facturación electrónica, control de inventarios y otros. Los recursos tecnológicos de igual forma han permitido mejorar la modalidad de trabajo, que en la actualidad se prioriza el teletrabajo. Sin embargo, la dotación de equipos y herramientas tecnológicas requiere de una inversión,

por lo que la empresa Distribuidora Montenegro Import, en la actualidad posee una limitada infraestructura tecnológica. Si bien la empresa cuenta con facturación electrónica y manejo de inventarios, no posee un software contable actualizado que le permita generar informes financieros inmediatos, eficaces y con la oportunidad de generar indicadores para su posterior análisis y toma de decisiones. Asimismo, no posee una página web para facilitar la compra a los usuarios.

Por este motivo, se considera una oportunidad la compra de equipos y dotación de herramientas tecnológicas, que permita mejorar los procesos de ventas, financieros y operativos. En paralelo, facilita la implementación de la modalidad de teletrabajo permitiendo cumplir con las medidas del gobierno, sin detener las actividades operativas.

El resumen de los factores analizados se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2 Análisis PEST

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
POLÍTICAS						
1	Situación política-gobierno			3		
2	Aranceles de equipos tecnológicos	1				
3	Importación de televisores más de 50"				4	
ECONÓMICAS						
1	PIB sector comercio					5
2	Inflación					5
3	Índice de precios al consumidor			3		
SOCIALES						
1	Hábitos de consumo	1				
2	Canales de compra - online	1				
3	Desempleo					5
TECNOLÓGICAS						
1	Comercio electrónico		2			
2	Desarrollo tecnológico	1				
3	Herramientas tecnológicas	1				
1=oportunidad alto impacto						
2=oportunidad bajo impacto						
3=neutro						
4=amenaza bajo impacto						
5=amenaza alto impacto						

Elaborado por: Pamela Andino

1.1.2. Microambiente

1.1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se utiliza la herramienta denominada análisis de Porter o diamante de Porter, para explicar las variables que determinan el nivel de rivalidad y competencia entorno al sector o entorno específico en que opera una empresa. Se utiliza como un instrumento estratégico para realizar el análisis de la competitividad de las empresas de electrodomésticos en la ciudad de Quito (Físico, 2016). Los cinco elementos de análisis son:

- Rivalidad Competitiva
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación con proveedores

A continuación, se analiza cada una de las fuerzas de Porter:

- **Rivalidad Competitiva**

En la provincia de Pichincha se encuentran ubicadas un sinnúmero de empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos, entre ellas se encuentran:

Tabla 3 Principales competidores a nivel del Ecuador



Elaborado por: Andino Pamela

Todas estas empresas se encuentran localizadas tanto en la provincia de Pichincha, así como también a nivel del Ecuador, con diversas sucursales y oficinas en todo el territorio nacional. Uno de los factores que más se destacan en estas empresas es la venta online, puesto

que actualmente se ha convertido en tendencia y el medio más utilizado para la compra, mismo que ha sido utilizado como elemento clave para las ventas; por otra parte, se destacan por el gran posicionamiento de la marca en el mercado, con una larga trayectoria en el sector de electrodomésticos; situación que puede convertirse en una amenaza.

Las mencionadas empresas, se dedican a la venta de electrodomésticos, línea de ferreterías, bicicletas, artículos de hogar y otros; los cuales comercializan los productos de las principales marcas. La competencia representa una amenaza para la empresa Montenegro Import debido a que las personas pueden optar por adquirir artículos que ofertan en las mismas.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Suponen un riesgo para las empresas, al considerar que pueden perder una parte del segmento de mercado en el cual operan, lo que posiblemente puede bajar los beneficios de aquellas que ya se encuentran posicionadas en el mercado (Galina, 2020). En este sentido, para las empresas con interés de realizar actividades de comercio de importación y comercialización de electrodomésticos, las normativas legales impuestas por el gobierno como las sobretasas arancelarias y el Impuesto al valor agregado (IVA) (Diario El Comercio, 2020), en este caso deben acatar la medida que ajusta el arancel de los aparatos grandes que tienen más de 50 pulgadas y hasta 75 pulgadas, lo cual se convierte en una amenaza de alto impacto. El impuesto, que era del 20% anteriormente, ahora es mixto: de un 5% más un valor en dólares por unidad de USD 158,14.

- **Poder de negociación con los clientes**

En cuanto al poder de negociación con los clientes, mantiene un nivel moderado, puesto que maneja distintos tipos de clientes, entre personas naturales y jurídicas que adquieren productos de diferente línea, que oferta y promociona Montenegro Import, Por una parte, se identifican clientes que comprar al por mayor, de igual manera existen clientes que adquieren productos bajo pedido. La empresa Montenegro Import registra en la base de datos cerca de 10 clientes fijos (fieles) y frecuentes, que adquiere al producto por varias ocasiones, constituyéndose en una oportunidad. A continuación, se detalla cada uno:

Tabla 4 Clientes de mayor frecuencia

Nombre	Dirección
Comercial Tomalo	Quito Norte
MP Ventas	Quito Centro

Comercial Morales	Sangolquí
Ventas Kike	Pintag
Electrodomésticos y MÁS	Rumiñahui
Carrillo & ET ventas	Sur de Quito
Mueces Floilan	Sangolquí
Cantuña Pedro	Quinche
Comercial Estuardo Yañez	Ambato
Todo para tu Hogar S.A	Norte de Quito
Ferretería Aguilar	Guallabamba

Fuente: Elaborado por Pamela Andino con base en M. Montenegro, comunicación directa, 13 de mayo de 2021.

Las ventas diarias que registra esta empresa, bordean los USD 600,00 como mínimo y máximo de USD 2.000,00, lo que significa que al mes factura entre USD 18.000,00 y USD 22.000,00. La empresa Montenegro Import se maneja con una cartera de clientes fijas, fidelizados que se convierte en una fortaleza. Sin embargo, también existen políticas de venta, establecidos principalmente para acaparar más clientes que podría considerarse como una oportunidad, sin embargo, no se ha podido obtener buenos resultados, puede ser por la inadecuada aplicación de estrategias.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Amenaza de nuevos productos o de productos sustitutos, es decir aquellos productos que pueden suplir las mismas necesidades que los electrodomésticos, en este caso la amenaza es baja, puesto que no existen objetos o productos que puedan reemplazarlos, pues han sido creados para fines específicos, por ende, son únicos. De igual manera, al ser una importadora, la organización tiene la ventaja de adquirir los productos que sean producidos, lo que constituye mayor variedad.

- **Poder de negociación con proveedores**

En cuanto al poder de negociación con proveedores, se conforman por empresas extranjeras que proveen a la empresa Montenegro Import de todo tipo de productos para la venta. En este sentido, los proveedores son empresas extranjeras, a las cuales se contacta mediante internet u otra empresa intermediaria. Todo el proceso de importación se realiza mediante fuentes digitales y se convierte en una oportunidad y fortaleza.

Montenegro Import tiene acuerdo con varias compañías en el exterior, con relación a los precios, en ciertos casos se manejan precios de mayorista (por docenas). Por lo que tiene acuerdos de pago de 60 días, 90 y hasta 120 días luego de haber llegado la mercadería al lugar destino del comprador. Por cancelar, dentro de los 90 días plazo, se tiene un descuento entre 20% y 40%, dependiendo del tipo de producto. Tiene un poder de negociación alto, puesto que Montenegro Import es un cliente fijo, quienes mantienen buenas relaciones de negocios con la empresa desde mucho tiempo atrás, por cuanto el poder de negocio es alto. Al mismo tiempo, es una oportunidad para aplicar políticas diferenciadoras para el cliente, en cuanto al precio. El resumen de las fuerzas Porter analizadas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5 Análisis 5 fuerzas Porter

ÍTEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
RIVALIDAD COMPETITIVA						
1	Competencia					5
2	Participación en el mercado				4	
3	Marcas reconocidas				4	
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES						
1	Sobretasas arancelarias				4	
2	Tarifas de importación televisores					5
3	Normativa legal			3		
PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES						
1	Fidelidad		2			
2	Políticas de venta			3		
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
1	Disponibilidad de productos				4	
2	Naturaleza de la empresa			3		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
1	Disponibilidad de proveedores		2			
2	Precios		2			
1=oportunidad alto impacto						
2=oportunidad bajo impacto						
3=neutro						
4=amenaza bajo impacto						
5=amenaza alto impacto						

Elaborado por: Andino Pamela

Después del análisis individual de las fuerzas Porter se construye una matriz, con la finalidad de proporcionar valor a cada elemento. Para evaluar se toma en cuenta dos variables: grado en que afecta a la empresa y rentabilidad. Se asigna una calificación cualitativa: alto, medio y bajo. A continuación, se presenta la matriz:

Tabla 6 Matriz 5 fuerzas Porter

Fuerzas	Grado de afectación	Rentabilidad
Rivalidad Competitiva	Medio	Medio
Amenaza de nuevos competidores	Medio	Medio
Poder de negociación con los clientes	Alto	Alto
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	Bajo
Poder de negociación con proveedores	Alto	Alto

Elaborado por: Pamela Andino

El poder de negociación con los clientes y proveedores tiene un grado de afectación y rentabilidad alta, mientras que en el caso de la rivalidad competitiva y amenaza de nuevos competidores presenta una afectación media, y finalmente la amenaza de productos sustituto que es baja; como ya se dijo, no existen productos que puedan remplazarlos.

1.1.2.2. Capacidad Financiera

Según la tabla anterior, se puede conocer que cada socio tiene un aporte de capital de USD 600,00., de carácter ordinario y según la normativa un rubro nominal de USD 1,00. Con estas participaciones igualitarias entre socios, significa que ambos tienen voz, voto y derecho a la toma de decisiones (Constitución Montenegro Import, 2019). Para medir la capacidad financiera de la empresa Montenegro Import, se realiza un análisis de los estados financieros de los periodos 2019-2020, en base al cual será posible tomar decisiones acertadas.

Para conocer la situación económica de la empresa, se utiliza el Balance General del periodo 2019 y 2020. Para lo cual se toma en cuenta las principales cuentas para conocer la evolución:

Tabla 7 Valores totales del Estado de Situación Inicial

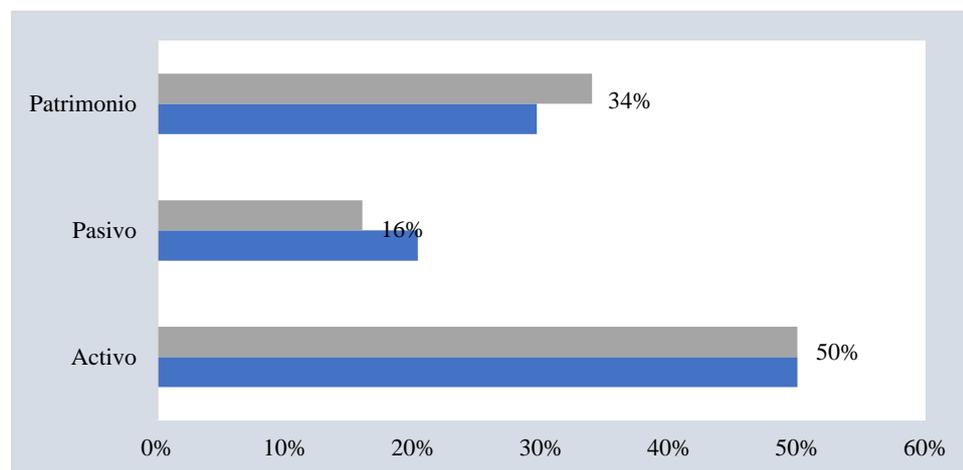
Años	Activo	Pasivo	Patrimonio
2019	44.066,82	17.940,02	26.126,80
2020	39.749,30	12.740,00	27.009,30

Fuente: Elaborado por Pamela Andino con base en datos de Informe Financiero (Montenegro Import, 2020)

En la tabla anterior se puede ver que las cuentas de activos, pasivos y patrimonio han disminuido en el año 2020 en comparación con el año 2019. Por el contrario, en el caso de los gastos se ha reducido considerablemente para el 2020. Esta variación de la cuenta activos y

pasivos, deja como resultado un saldo de patrimonio positivo en el año 2020, sin embargo, cabe recalcar que no es tan alto como se esperaba, pues el crecimiento es ínfimo con relación al 2019. Lo que quiere decir que significa que las utilidades y reservas se registran en la misma proporción y dinámica de variación.

Figura 10 Distribución de cuentas principales



Fuente: (Montenegro Import, 2020)

En la Figura 10 se puede observar la estructura de capital de empresa Montenegro Import dentro del cual los activos representan el 50% y el otro 50% está conformado por el grupo de pasivos y patrimonio. En este segundo grupo, el patrimonio tiene mayor participación, con el 34%, es decir 18 puntos porcentuales más sobre los pasivos. Estos valores indican que la empresa mantiene equilibrio entre el rendimiento que tiene con el riesgo financiero. Esto implica que, se apalanca de manera moderada lo que sirve para evitar contraer riesgos, tanto a nivel económico, como el riesgo de perder el control o autonomía.

- **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo está compuesto por todos los recursos líquidos que posee la empresa, necesarios para la operatividad de la misma y reinvertir en un corto plazo. Es el excedente que resulta del activo corriente sobre el pasivo corriente.

Tabla 8 Capital de trabajo

Años	Activo Corriente (1)	Pasivo Corriente (2)	Capital de trabajo (1-2)	Variación (%)
2019	30.781,14	17.940,02	12.841,12	

2020	30.754,62	12.740,00	18.014,62	0,40
------	-----------	-----------	-----------	------

Fuente: Elaborado por Pamela Andino con base en datos de Informe Financiero (Montenegro Import, 2020)

De acuerdo a la tabla anterior se puede deducir que Montenegro Import, posee capital de trabajo en los periodos analizados, lo que quiere decir que puede afrontar compromisos en las operaciones diarias. La variación porcentual es de 0,40 (2019 - 2020) lo que significa que, tiene liquidez y está en capacidad de cubrir las deudas a corto plazo. Este capital de trabajo positivo se justifica por la reducción de gastos, este ultimo de 58% en el 2019, se reduce 16 puntos porcentuales al 2020, es decir a 42%. Disponer de capital y liquidez en la empresa representa una fortaleza.

1.1.2.3. Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa Distribuidora Montenegro Import, así como también se expone las debilidades y fortalezas específicas con relación a la posición estratégica de la misma (Ariza, 2016). Para ello se debe considerar lo siguiente:

- Identificar los Factores Clave: es decir aspectos que llevan al triunfo o fracaso de la empresa, la selección de estos depende del criterio de los analistas según la utilidad del mismo, para el presente estudio se han considerado 6 factores.
- Asignar pesos a cada factor: debe sumar 1, para ello se puede comparar las empresas más exitosas o las más representativas, e identificar los factores más importantes. Cada factor de éxito debe tener un peso entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia).
- Asignar ratings a cada empresa: esto en base al análisis de rendimiento de cada empresa en cada componente, esto realizando un análisis del desempeño de cada empresa según el área planteada. El puntaje va desde 4 a 1, donde: 1- Gran debilidad, 2- Debilidad menor, 3- Fuerza menor y 4- Gran fortaleza.
- Comparar puntajes finales y tomar medidas.

Tabla 9 Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave	Peso	Mega Kiwi		Marcimex		Artefacta		La Ganga		Montenegro Import	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Tecnología	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	4	1	3	0,75
Innovación	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Marca	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2

Finanzas	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Administración	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Total	1		3,35		3,4		3,15		3,45		3,05

Elaborado por: Pamela Andino

Se ha identificado que, comparando entre las empresas más competitivas en el sector de venta de electrodomésticos, se encuentra Mega Kiwi, puesto que tiene como factores clave de éxito la publicidad masiva e innovación puesto que constantemente esta empresa trabaja en ofrecer un valor agregado en el proceso de comercialización, llegando a obtener un puntaje de 3,35 lo que quiere decir que es la más competitiva en este sector en la provincia de Pichincha, en el penúltimo puesto y menos competitiva se ubica Artefacta, puesto que la administración, tecnología, finanzas e innovación son las principales debilidades y fuerzas menores llegando a obtener un puntaje de 3,15. Frente a estos la empresa Montenegro Import, tiene un nivel competitivo bajo, puesto que la marca y publicidad han sido uno de los principales elementos con menor desempeño, lo cual representa una debilidad.

1.1.2.4. Matriz BCG

La matriz de Boston Consulting Group sirve para poder colocar en el cuadrante correspondiente los productos que comercializa la empresa Montenegro Import, con la finalidad de realizar el análisis de cada línea o productos para conocer el grado de impacto en la rentabilidad de la empresa Montenegro Import; es decir; identificar si están generando ingresos o gastos; de igual forma saber que productos son los que requieren de una inversión; a fin de tomar decisiones; esta matriz se enfoca en la participación y crecimiento del mercado.

Con el apoyo de gerencia general y jefe de ventas/ ventas se realizó el análisis sobre la cartera de productos de la empresa “Montenegro Import” se identificaron las unidades estratégicas de negocio, permitió además realizar la categorización de cada unidad de negocio, los cuales se plasman en un gráfico, finalmente en base a ello se generan oportunidades de crecimiento.

Tabla 10 Comparativa entre ventas y participación de mercado de Montenegro Import (MI) y la industria del sector de electrodomésticos

Productos	Ventas (MI)	% Cartera de negoc	Ventas del principal competidor (Marcimex)	Ventas del sector electrodomést icos en 2019	Ventas del sector electrodomést icos en 2020	% de particip ación en ventas (MI)	Tasa de crecimie nto de la industria	Cuota mercado relativa (MI)
-----------	-------------	--------------------------	---	---	---	--	---	--------------------------------------

	ios (MI)							
Televisores, equipos, radios y otro	12,000,00	31	130,000,00	1,898,000,00	2,458,000,00	33	23	0,5
Línea blanca	110,000,00	28	300,000,00	1,080,000,00	2,008,000,00	27	46	2
Ferretería	80,000,00	21	80,000,00	900,000,00	1,000,000,00	14	10	0,2
Equipos gimnasio	30,000,00	8	75,000,00	980,000,00	990,000,00	13	11	0,2
Productos para el hogar	50,000,00	13	50,000,00	800,000,00	900,000,00	12	1	0
TOTAL	390,000,00		635,000,00	5,658,000,00	7,356,000,00			

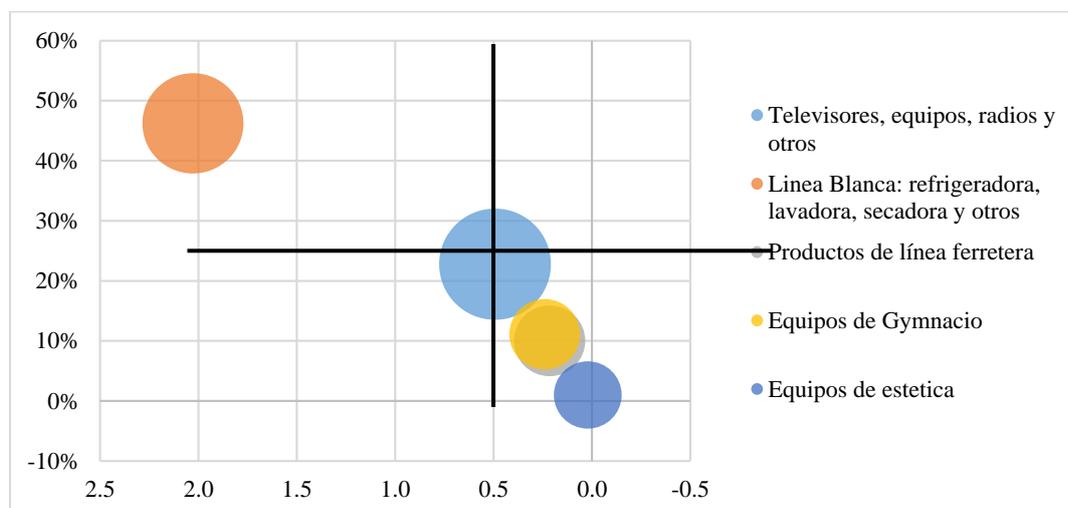
Fuente: Elaborado por Pamela Andino con base en Informes Financieros (Montenegro Import, 2020)

Figura 11 Matriz Boston Consulting Group



Elaborado por: Pamela Andino

Figura 12 Análisis Matriz BCG



Elaborado por: Pamela Andino

- **Producto estrella:** tras el análisis de la cartera de productos, se identificó que el producto estrella es la venta de la línea blanca de electrodomésticos; refrigeradoras, lavadoras, secadoras; pues se ha invertido rubros altos en la importación, al igual que en la promoción por medios online, sumado a ello esta línea ofrece facilidades y accesibilidad de pago, a fin de hacerlo atractivo ante los clientes; este ha generado gran participación en el mercado, aportando significativamente en la rentabilidad positiva.
- **Producto interrogante:** en base a la experiencia de la gerencia general, se identificó que los productos de entretenimiento como equipos de sonido, televisores y otros, no ha presentado resultados positivos o buena acogida en los clientes, debido a que existen un sinnúmero local dedicadas exclusivamente a este negocio. A pesar de las considerables inversiones que se han realizado, no se ha logrado alcanzar las ganancias esperadas, entonces hay un dilema o buscar estrategias para poder comercializar o reemplazar por línea de productos tecnológicos como laptops, celulares y otros.
- **Producto perro:** La venta de equipos de estética para la empresa Montenegro Import, en los últimos 2 años ha generado pérdidas, debido a que muchas de las personas optan por acudir a lugares específicos o realizar por medios propios actividades belleza, en la actualidad, razón por el cual se está planteando establecer estrategias de publicidad enfocado a concientizar a la gente de mantenerse fuera de aglomeraciones, para evitar contagios.
- **Productos vaca:** dentro de este cuadrante, según el análisis por cantidad de ventas e ingresos de los dos periodos de análisis, ningún producto se ubica en la sección vaca. Cabe recalcar, que, en contexto de la pandemia, toda línea de productos mantuvo el nivel de crecimiento o no aumentaron, lo que significa que no hay un producto que genere suficientes fondos y utilidades, para con ello poder invertir en otros.

Tener una variedad de productos representa una fortaleza, puesto que facilita la compra de los clientes. Muchas veces los clientes prefieren acudir a un establecimiento donde puedan encontrar diversidad de productos y marcas. No obstante, es importante cuidar a los productos estrellas e implementar estrategias para potencializar la venta de productos interrogante y perro.

1.1.3. Matriz de impacto externo

En primera instancia, se realiza la matriz de evaluación de elementos externos EFE, se trata de un instrumento que recopila información sobre factores positivos y negativos de una empresa (David, 2012). El proceso de planteamiento de esta matriz se explica a continuación:

- Detallar las oportunidades y amenazas.
- Colocar un rango relativo de calificación que debe sumar 1 o 100%.
- Cada factor se califica, con una puntuación desde uno 1 que es mala hasta 4 que es alto o superior.
- Seguido a ello se multiplica ambos valores y se obtiene el peso por cada factor.
- Finalmente se suman todos los factores.

Tabla 11 Matriz EFE

MATRIZ EFE	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Aumento de tendencia de ventas online	0,10	4	0,40
Desarrollo tecnológico para implementar procesos de teletrabajo.	0,08	4	0,32
Reducción de aranceles de equipos tecnológicos.	0,09	3	0,27
Disponibilidad de herramientas tecnológicas que automatizan los procesos	0,10	3	0,30
Tendencia de la población con inclinación de compra de productos de entrenamiento y estudio como laptops, celulares y otros.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
Decrecimiento de PIB del sector comercio.	0,09	3	0,27
Paralización de transporte y logística en importaciones por crisis sanitaria	0,09	3	0,27
Inflación negativa que representa disminución de precios.	0,08	2	0,16
Aumento de desempleo que disminuye la capacidad adquisitiva del consumidor.	0,09	3	0,27
Alta competencia y posicionamiento en el mercado con gran participación de empresas de venta de electrodomésticos.	0,09	3	0,27
Aumento de tarifas arancelarias en televisores (50 a 75 pulgadas)	0,08	2	0,16
Total	1,00		3,13

Elaborado por: Pamela Andino

Según la tabla matriz EFE, el puntaje obtenido de la evolución de factores positivos y negativos, es de 3,10 lo que significa que la empresa tiene varias oportunidades que puede aprovechar e implantar acciones para evitar efectos las amenazas.

De esta matriz se evalúa el nivel de impacto de cada factor identificado, para ello se califica cada uno según el grado de impacto: alto 5, medio 3 y 1 bajo. A continuación, se muestra los resultados:

Tabla 12 Matriz de impacto externo

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Aumento de tendencia de ventas online	x						5O		
Desarrollo tecnológico para implementar procesos de teletrabajo.	x						5O		
Reducción de aranceles de equipos tecnológicos.			x						1O
Disponibilidad de herramientas tecnológicas que automatizan los procesos		x							3O
Tendencia de la población con inclinación de compra de productos de entrenamiento y estudio como laptops, celulares y otros.	x						5O		
Decrecimiento de PIB del sector comercio.						x			1A
Paralización de transporte y logística en importaciones por crisis sanitaria.				x			5A		
Inflación negativa que representa disminución de precios.						x			3A
Aumento de desempleo que disminuye la capacidad adquisitiva del consumidor.				x			5A		
Alta competencia y posicionamiento en el mercado con gran participación de empresas de venta de electrodomésticos.						x			3A
Aumento de tarifas arancelarias en televisores (50 a 75 pulgadas)						x			1A

Elaborado por: Pamela Andino

De acuerdo a la tabla anterior se puede conocer que 3 oportunidades generan alto impacto, una un impacto medio y una oportunidad tiene un impacto bajo para la empresa. Existen 2 amenazas de alto impacto, y 2 de medio y 2 de bajo. El impacto alto sobre la paralización de actividades por contingencia de la crisis sanitaria mundial, está relacionado con el alto nivel de contagio, que puede provocar el cierre de rutas de comercio o paralización de la producción. Esto puede repercutir a la empresa en la importación de productos, puesto que el 100% de la mercancía procede el exterior. De igual forma, la reducción de la capacidad

adquisitiva de las personas provoca una disminución de la demanda, por ende, de los ingresos de la empresa.

1.1.4. Matriz de impacto interno

Con la misma dinámica que la tabla EFE se desarrolla la matriz EFI, con la única diferencia de que para esta matriz se consideran todos los factores de las fortalezas y debilidades del diagnóstico.

Tabla 13 Matriz EFI

MATRIZ EFI	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Cuenta con variedad de productos para la comercialización	0,11	3	0,33
Aplicación de políticas de precios	0,11	3	0,33
Poder de negociación con proveedores alto	0,09	3	0,27
Cartera de clientes fijos	0,12	4	0,48
Personal con experiencia en ventas	0,05	4	0,20
Tiene capital de trabajo y liquidez corriente	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Bajo nivel de posicionamiento en el mercado.	0,14	1	0,14
Falta de actividades de publicidad	0,05	1	0,05
Inexistencia de identidad corporativa	0,14	1	0,14
Falta de un manual de procesos	0,05	2	0,10
Organigrama estructural tradicional con liderazgo autoritario.	0,04	1	0,04
Total	1,00		2,38

Elaborado por: Pamela Andino

El puntaje generado en la matriz EFI es de 2,38 lo que muestra que la empresa Montenegro Import a nivel interno indica debilidades, para los cuales es importante plantear estrategias adecuadas para convertirlas en fortalezas, a fin de buscar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Tabla 14 Matriz de impacto interno

Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cuenta con variedad de productos para la comercialización	x						5F		
Aplicación de políticas de precios	x						5F		
Poder de negociación con los proveedores alto.	x						5F		
Cartera de clientes fijos		x						3F	
Personal con experiencia en ventas			x						1F
Tiene capital de trabajo y liquidez corriente		x						3F	
Bajo nivel de posicionamiento en el mercado.					x		5D		
Falta de actividades de publicidad					x		5D		
Inexistencia identidad corporativa					x		5D		
Falta de un manual de procesos					x		5D		
Organigrama estructural tradicional con liderazgo autoritario						x		3F	

Elaborado por: Pamela Andino

En la matriz de impacto interno se ha determinado, que todas las fortalezas que tiene un impacto alto, medio y bajo. Por el contrario, las debilidades tienen un impacto alto, motivo por el cual es necesario aplicar estrategias y acciones para la mejora interna.

1.2. Análisis Interno

1.2.1. Reseña Histórica

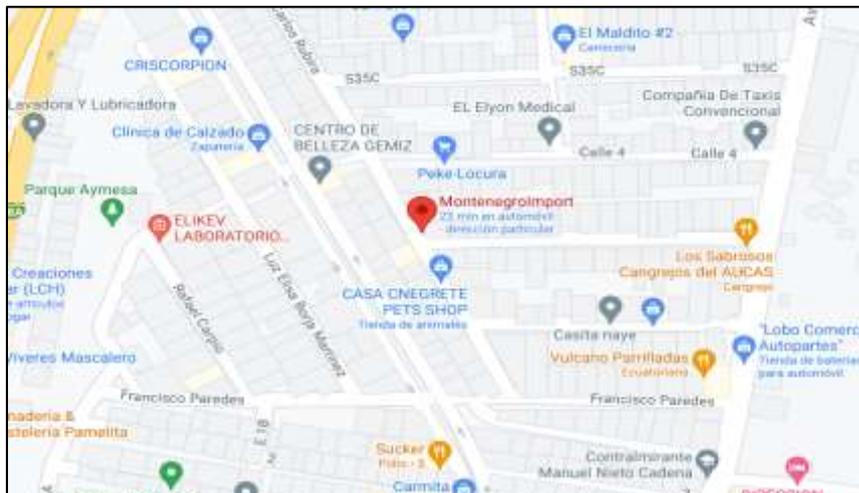
La empresa Montenegro Import se ubica en la Avenida Turubamba S35 y E1D esquina donde se encuentra la oficina matriz punto en el cual se realizan el proceso de comercialización a diferentes partes del país, envío por encomiendas, Servientrega y otros. El nombre comercial es Montenegro Import S.A opera con ruc: 1794652893001.

Figura 13 Macro localización Montenegro Import



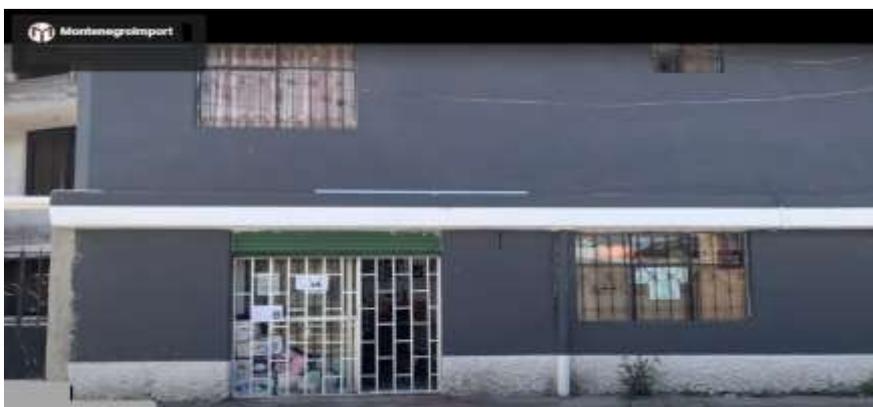
Fuente: Google Maps (2021)

Figura 14 Micro localización de matriz de la Empresa Montenegro Import



Fuente: Google Maps (2021)

Figura 15 Fachada de la empresa Montenegro Import



Elaborado por: Pamela Andino

La empresa tiene 2 años de experiencia en el mercado, como emprendimiento familiar empieza en el año 2019, el nombre se deriva del apellido de la familia; en un inicio empezaron con la venta de productos para el hogar, posteriormente se amplía la gama de productos hacia otros como accesorios, productos de ferretería y otros. En comienzo inician con un capital social de \$ 5.200 en un local, en un local propio de propiedad de la familia, con el tiempo fue consolidándose y ampliando la mercadería, sin embargo, no ha dado para poder mejorar la infraestructura o aumentar el tamaño del espacio del local comercial, en la siguiente tabla se muestra el resumen de capital social:

Tabla 15 Estructura de capital social

Socio	Capital Suscrito	Participaciones	Porcentaje
Martha Montenegro	2600,00	2600,00	50%
Rubén Montenegro	2600,00	2600,00	50%
Total	5200,00	5200,00	100%

Fuente: Tomado de Informe financiero (Montenegro Import, 2020)

Actualmente la empresa no cuenta con un espacio adecuado para bodega, esto por el reducido espacio, lo que muestra un desorden, sumado ello no se puede distinguir la línea de producto al cual pertenece lo que fácilmente se puede concluir que, no cuenta con un sistema de inventarios y manejo de stock de mercadería. Por otra parte, el área administrativa se encuentra en completa desorganización, inclusive la documentación fácilmente podría perderse y la empresa podría quedar sin documentos físicos de sustento de las actividades comerciales, por lo que la mala distribución de espacios es el factor débil que puede influir en la mala imagen del cliente. Lo que muchas de las veces el producto no se puede entregar en óptimas condiciones.

1.2.2. Recursos Humanos

En la empresa laboran 5 personas (gerente general, contador, 1 vendedor, jefe de compras y bodeguero); por cuanto se encuentra dentro de la categoría de microempresa, sin embargo, no cuenta con un orgánico estructural, la mayor parte de personal son miembros de la familia Montenegro, con experiencia en el ámbito, sin embargo, no poseen estudios o certificaciones que avalen la función o cargo que deben desempeñar cada uno. En la siguiente

tabla se muestra el puesto y el área de la empresa. Las operaciones se realizan de manera empírica, es decir, no cuentan con un manual de procesos (Montenegro, 2021).

Gerente General: Martha Montenegro

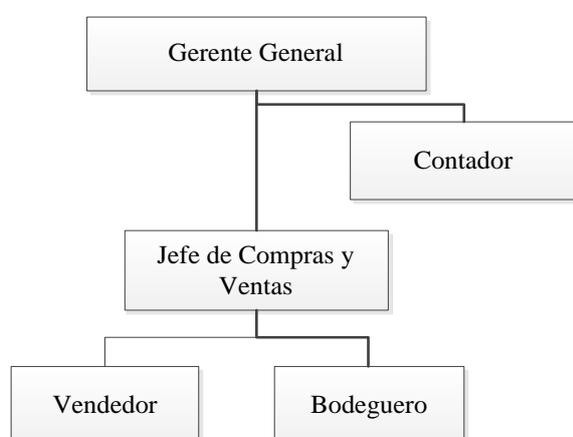
Rubén Montenegro: Contador

Maite Montenegro: Vendedor

José Montenegro: Jefe de compras y ventas

1.2.3. Organigrama estructural

Figura 16 Organigrama estructural Montenegro Import



Fuente: Elaboración propia con base en (M. Montenegro, comunicación personal, 28 de marzo de 2021)

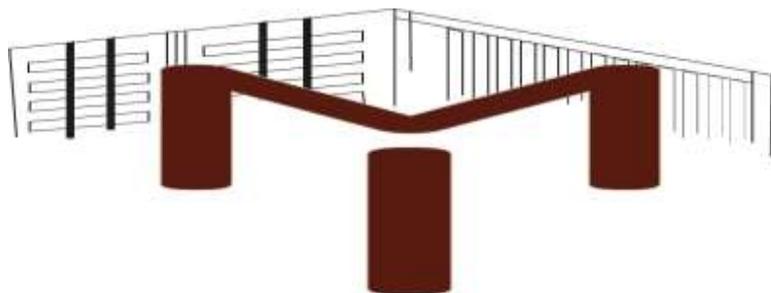
Se identifica que la empresa mantiene un organigrama estructural tipo autoritario, limitando una comunicación horizontal y asertiva para el logro de objetivos, que refleja una debilidad. La empresa no tiene un manual de funciones, con detalle de cada una de las actividades que deben desempeñar cada miembro de la empresa. Estos aspectos se derivan de la falta de un horizonte empresarial y un plan de marketing, en el que se planteen metas, responsables e indicadores de cumplimiento para aumentar el nivel de posicionamiento, aceptación y ventas.

1.2.4. Identidad Corporativa

Se pudo identificar que la empresa Montenegro Import no cuenta con una identidad corporativa, es decir, la misión, visión, valores, principios. Por otra parte, en el logotipo se logra distinguir únicamente la letra “M” e “I” el primero en razón del apellido de la familia y

socios fundadores, la segunda por la razón social de importación ambos en color rojo, además contiene una imagen de fondo que se asemeja a un cuarto en referencia al hogar. Sin embargo, no se logra visualizar un eslogan, que permita posicionarse en la mente del consumidor, lo que se constituye en una debilidad.

Figura 17 Logotipo de la empresa Montenegro Import



Fuente: Documento de trabajo de diseño gráfico, Montenegro Import (2021)

1.2.5. Análisis de servicios, productos, proveedores y competencia

A continuación, se realiza un análisis del precio, plaza, producto y promoción, además de añadir un análisis de proveedores y competencia.

- **Producto**

Los productos que comercializan Montenegro Import, son de línea blanca, implementos de hogar, de entretenimiento y de ferretería, como se muestran a continuación:

Tabla 16 Productos comercializados

Imagen referencial	Producto	Imagen referencial	Producto
	Cortadora de cabello		Afeitadoras



Alisadores de
cabello



Elementos
ortopédicos



Electrodomésticos



Licadoras



Procesadoras



Mancuernas
y equipos de
gimnasia



Sartenes y ollas



Procesadores
de
alimentos



Herramientas y
maquinarias.
Elementos de
ferretería



Equipos de
audio y
sonido



Equipos de
sonido



Audífonos

Fuente: Pamela Andino

De lo anterior se puede concluir que cuenta con una gama de productos desde línea blanca, accesorios de cocina, vajillas y otros, inclusive implementos de gimnasio, juegos y otros. Por el contrario, no cuenta con una línea de muebles y tecnología, por lo que los clientes no pueden encontrar todo lo que necesitan convirtiéndose en un factor de debilidad.

- **Precio**

Los precios que tiene la empresa Montenegro Import son competitivos respecto a los del mercado debido a que son importadores directos y tienen proveedores fijos que aseguran la mercadería en el precio y tiempo planificado. Cada línea de productos que se expenden en la empresa, tiene un retorno de utilidad positivo, podría ser similar o superar al de los competidores, en la siguiente tabla se expone el margen de ganancia que se obtiene por cada línea:

Tabla 17 Precio

Productos	Promedio de margen de utilidad
Línea Blanca	45%
Equipos de entretenimiento	40%
Ferretería	20%
Artículos de hogar	20%

Elaborado por: Pamela Andino

Montenegro Import mantiene políticas de precios, una según el precio desde los proveedores y otra según la cantidad de compra del cliente. A continuación, se detalla:

- Precio al por mayor: Al mayorista el pago se realiza por la docena; para determinar el precio por unidad se aumenta un 10% a la docena y se divide para 12 productos adquiridos según la línea de producto, puede variar, pero en productos de hogar como refrigeradoras, lavadoras, secadoras se maneja esta política.
- Precio por volumen de compra B (partir de 3 productos o combos): Este precio se aplica cuando los clientes adquieren más de tres productos o combos; se suma el 40% de precio unitario por docena.
- Precio como intermediario: Este precio se maneja para clientes que compran en cantidad más de 10 artículos o productos, para ello al costo de importación inicial se le suma un 10%.
- Políticas de cobro a clientes: Para ventas a crédito, se verifica la central de riesgo de la persona, otra se evalúa la frecuencia de compra que debe bordear los \$ 1.000 o \$ 3 000. El plazo máximo de pago para clientes naturales es de 30 días, que pueden cancelarse quincenalmente, y 60 días para clientes jurídicos.

- **Plaza**

El canal de comercialización de los clientes es directo, es decir, desde la empresa hacia el cliente.

Figura 18 Canal de comercialización



Elaborado por: Pamela Andino

- **Promoción**

Se aprecia que, en cuanto a la promoción, no se han emprendido muchas acciones para dar a conocer la imagen de la empresa, cuentan con un banner publicitario, se realiza promociones de productos nuevos importados, mediante páginas de Fan Page de Facebook, e Instagram semanalmente o cada 2 semanas. En cuanto a incentivos o materiales POP no se entregan ningún producto. Lo que indica que no existe ningún tipo de promoción lo que representa una debilidad.

- **Proveedores**

Como se indicó en el análisis Porter, los proveedores son empresas extranjeras que comercializan a través de internet sus productos. Con ellos se tienen acuerdos de comercialización como mayorista, descuentos y crédito, debido a que se ha establecido una relación de trabajo con tiempo y una experiencia positiva.

- **Competencia**

Como se mencionó igualmente en el análisis externo, los competidores principales de Montenegro Import son Almacenes La Ganga, Artefacta, Electromega, Japón, entre otros. Estas tienen un amplio mercado y se ubican con varias sucursales dentro de la provincia de Pichincha (ver Tabla 3).

1.3. Matriz FODA

Luego de realizar el análisis externo e interno de la empresa Montenegro Import se han identificado las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 18 Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Aplicación de políticas de precios	Aumento de tendencia de ventas online.
Poder de negociación con los proveedores alto.	Desarrollo tecnológico para implementar procesos de teletrabajo.
Cartera de clientes frecuentes	Tendencia de la población con inclinación de compra de productos de entrenamiento y estudio como laptops, celulares y otros.
Tiene capital de trabajo y liquidez corriente	Disponibilidad de herramientas tecnológicas que automatizan los procesos
Personal con experiencia en ventas	Reducción de aranceles de equipos tecnológicos.
Debilidades	Amenazas
Bajo nivel de posicionamiento en el mercado	Paralización de transporte y logística en importaciones por crisis sanitaria.
Falta de actividades de publicidad	Aumento de desempleo que disminuye la capacidad adquisitiva del consumidor.
No tiene identidad corporativa (misión, visión, eslogan y logotipo)	Inflación negativa que representa disminución de precios.
Falta de publicidad y promociones	Alta competencia y posicionamiento en el mercado con gran participación de empresas de venta de electrodomésticos.
Organigrama estructural tradicional con liderazgo autoritario	Decrecimiento de PIB del sector comercio.
	Aumento de tarifas arancelarias en televisores (50 a 75 pulgadas)

Elaborado por: Pamela Andino

1.4. Estrategias de Marketing

A partir de los resultados de diagnóstico interno y externo en la siguiente sección se presentan las estrategias para plantear una propuesta de plan de marketing para la empresa Montenegro Import.

1.5. Matriz de estrategias

Tabla 19 Matriz Estratégica

<p>Análisis externo</p> <p>Análisis interno</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1. Aplicación de políticas de precios</p> <p>F.2. Poder de negociación con los proveedores alto.</p> <p>F.3. Cartera de clientes fijos</p> <p>F.4. Tiene capital de trabajo y liquidez corriente</p> <p>F.5. Personal con experiencia en ventas</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1. Bajo nivel de posicionamiento en el mercado</p> <p>D.2. Falta de experiencia en temas de manejo de redes sociales</p> <p>D.3. Inexistencia de identidad corporativa</p> <p>D.4. Falta de un manual de procesos</p> <p>D.5. Organigrama estructural tradicional con liderazgo autoritario</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1. Aumento de tendencia de ventas online.</p> <p>O.2. Desarrollo tecnológico para implementar procesos de teletrabajo.</p> <p>O.3. Tendencia de la población con inclinación de compra de productos de entrenamiento y estudio como laptops, celulares y otros.</p> <p>O.4. Disponibilidad de herramientas tecnológicas que automatizan los procesos</p> <p>O.5. Reducción de aranceles de equipos tecnológicos.</p>	<p>Estrategias FO (Aprovechamiento)</p> <p>O.1, O.3, F.1, F.4, F.5. Desarrollo tecnológico para implementar procesos de teletrabajo..</p> <p>O.4. F.5. Efectuar una reingeniería de procesos del servicio al cliente y entrega de productos.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A.1. Paralización de transporte y logística en importaciones por crisis sanitaria.</p> <p>A.2. Aumento de desempleo que disminuye la capacidad adquisitiva del consumidor.</p> <p>A.3. Inflación negativa que representa disminución de precios.</p> <p>A.4. Alta competencia y posicionamiento en el mercado con gran participación de empresas de venta de electrodomésticos.</p> <p>A.5. Decrecimiento de PIB del sector comercio.</p> <p>A.6. Aumento de tarifas arancelarias en televisores (50 a 75 pulgadas)</p>	<p>Estrategias FA (Confrontación)</p> <p>A.3, A.4. A1. F2. F3. Plantear políticas de descuento, costos y determinación de precios.</p>	<p>Estrategias DA (Cambio)</p> <p>D.3, D.4, D.5, A.4. Ampliar la línea de productos: laptops, tablets, celulares</p>

Elaborado por: Pamela Andino

En la empresa Montenegro Import el diseño del plan de marketing permitirá mejorar el desempeño de la organización debido a que se contará con una herramienta hacer frente

cambios o problemas derivados del entorno como la baja presencia en medios digitales, baja cartera de clientes y nivel de ventas ínfimo.

De igual forma es importante que los responsables de la ejecución de las actividades y estrategias que constan en el plan, tengan conocimientos y estén familiarizados para la correcta aplicación, además de que acepten y no mantengan resistencia a posibles cambios que se deban realizar.

CAPÍTULO II

2. PLAN DE MARKETING PARA MONTENEGRO IMPORT

2.1. Propuesta de Identidad Corporativa

La propuesta de plan de marketing contempla la elaboración de la identidad corporativa, esto comprende la misión, visión, principio y valores; puesto que Montenegro Import es una empresa pequeña, la mayor parte de actividades de maneja de forma empírica, por tanto, a continuación, se elabora cada elemento considerando las siguientes postulaciones de autores destacados del ámbito empresarial.

Según Briceño & Martínez (2015), se trata de un proceso en que se puede identificar con claridad acciones a ejecutar para el buen funcionamiento de una empresa. Por medio del direccionamiento se conocer la ruta a seguir para alcanzar propósitos o metas empresariales. Es necesario establecer un direccionamiento estratégico para la empresa Montenegro Import, a fin de mejorar competencias de dirección y la gestión integral. Es por ello que en el presente acápite se plantean factores de ruta para que el gerente tenga instrumento de apoyo ante cualquier circunstancia; aunado a ello sirva como refuerzo para alcanzar la competitividad de la empresa.

En este sentido se plantea la misión en base a las siguientes interrogantes: ¿Quiénes? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Por qué? Y ¿Para qué?, de igual forma la visión se determina respondiendo a ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa? ¿Cómo se visualiza en un futuro? Y ¿Qué actividades se desarrollarán en el futuro? Estas interrogantes, se plantean a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y lo que se espera alcanzar a futuro. Por consiguiente, a continuación, se presenta la propuesta de misión y visión:

2.1.1. Misión

“Montenegro Import se dedica a la comercialización y distribución de productos de hogar, electrodomésticos y variedades, de marca, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes ofreciendo productos con garantía y calidad” (Montenegro Import, 2021).

2.1.2. Visión

“Ser la empresa líder, de mayor crecimiento en el mercado a través de la oferta de productos y servicios de calidad para formar relaciones duraderas” (Montenegro Import, 2021).

2.1.3. Objetivos

Tabla 20 Objetivos del marketing

N°	Enfoque de Marketing	Objetivos de Marketing
1	Plaza	Promover la comercialización de productos en línea
2	Precio	Plantear políticas de descuento, costos y determinación de precios
3	Producto	Ampliar la línea de productos
4	Promoción	Realizar el merchandising digital para promocionar el producto
5	Personas	Capacitar al personal en el uso de tecnología y atención al cliente
6	Procesos	Efectuar una reingeniería de procesos del servicio al cliente y entrega de productos.
7	Posicionamiento	Ofrecer servicio postventa personalizado

Elaborado por: Pamela Andino

2.1.4. Principios

A continuación, se expone los principios en los cuales se basan la empresa, según el gerente de la empresa Montenegro Import. Los principios que guiaran la operatividad y funcionamiento de la empresa Montenegro Import son las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Actualización constante.
- Compromiso y responsabilidad.
- Creatividad
- Liderazgo democrático
- Comunicación integral
- Trabajo digital.

2.1.5. Valores

- Puntualidad
- Honestidad
- Ética
- Respeto
- Iniciativa
- Buena actitud
- Lealtad

2.2. Estrategias

Las estrategias que se aplicaran en la empresa son de penetración y diversificación, puesto que se busca potenciar la compra de diferentes gamas de electrodomésticos, así como también insertar nuevos productos según la tendencia de compra y atraer otros segmentos del mercado.

2.2.1. Estrategias de identidad

Problema: Débil identidad corporativa

Objetivo: Fortalecer la identidad corporativa

Meta: Disponer de misión, visión, valores, eslogan

Política: Guiar la actividad de la organización

Estrategia: Diseñar la identidad corporativa

Táctica: Desarrollar la visión y la misión y con base en ello idear eslogan.

Actividades

- Diseño de eslogan
- Elaboración misión
- Elaboración visión
- Determinación de valores

Presupuesto

Tabla 21 Presupuesto de componente identidad

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Diseñar la identidad corporativa Identidad	RECURSOS				Presupuesto
		Responsables	Humanos	Materiales	Económico	
Elaboración misión	Investigadora		x			-
Elaboración visión	Investigadora		x			-
Determinación de valores corporativos	Investigadora		x			-
Diseño del eslogan	Jefe de compras y ventas		x		x	\$ 200,00
Total						\$ 200,00
INDICADOR	Existencia de misión, visión, valores y eslogan					\$400,00

Elaborado por: Pamela Andino

2.2.2. Estrategias de plaza

Problema: La empresa no cuenta con un canal de comercialización digital, limitando la participación en el mercado.

Objetivo: Aumentar el nivel de ventas de forma virtual.

Meta: Llegar a un 3% de ventas mediante la tienda online

Política: Cumplir con los requerimientos del cliente.

Estrategia: Desarrollar el comercio en línea.

Táctica: Designar a un desarrollador web para el seguimiento y control de la página.

Actividades

- Diseñar la tienda online
- Subir catálogo de productos y precios.
- Pagar por uso de la plataforma web.
- Receptar pedidos de compra, recopilar requerimientos del cliente y actualizar según las necesidades.

Presupuesto

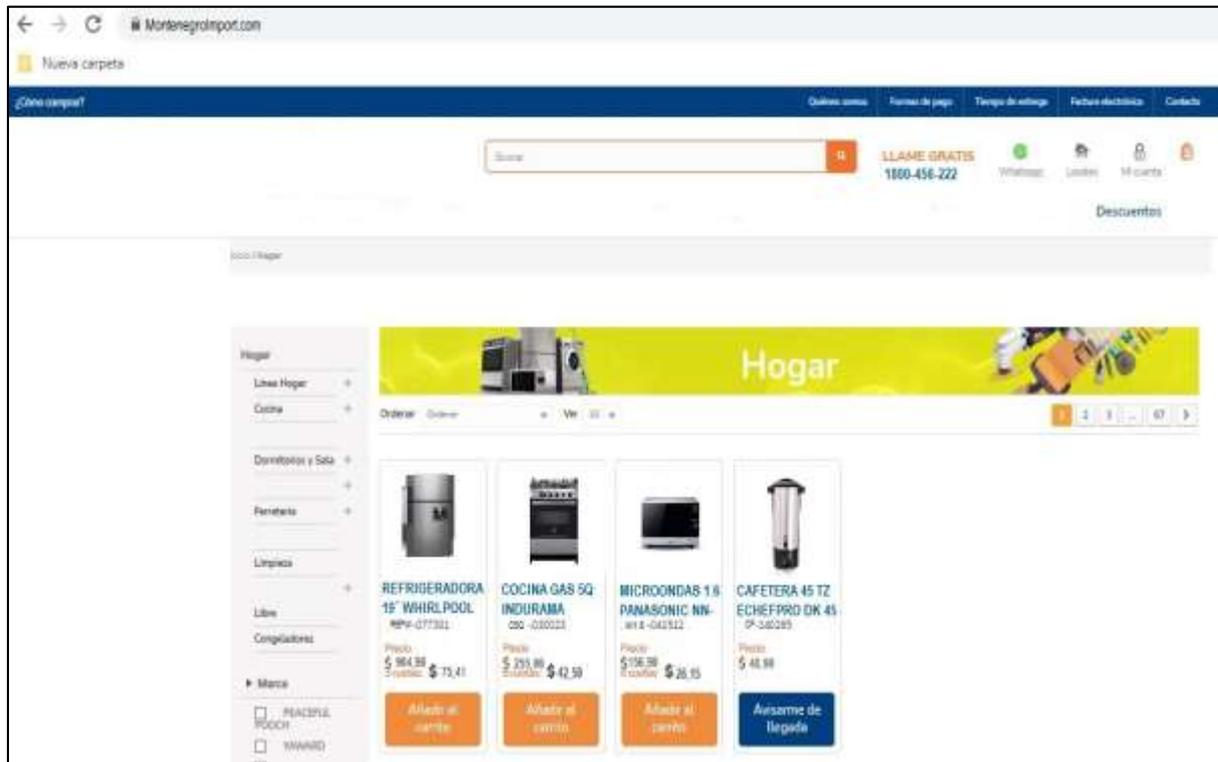
Tabla 22 Presupuesto del componente Plaza

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Implementar tienda online para la venta de productos. Plaza	RECURSOS				Presupuesto
		Responsables	Humanos	Materiales	Económico	
Diseñar la tienda online	Jefe de compras y ventas	x		x	x	\$ 1.200,00
Subir catálogo de productos y precios	Jefe de compras y ventas	x	x		x	\$ 300,00
Pagar por uso de la plataforma web	Gerente General			x		\$ 1.000,00
Receptar pedidos de compra, recopilar requerimientos del cliente y actualizar según las necesidades.	Jefe de compras y ventas	x	x		x	\$ -
INDICADOR	% de Aumento de cartera de clientes por venta online					\$ 2.500,00

Elaborado por: Pamela Andino

Evidencia

Figura 19 Tienda online de Montenegro Import



Elaborado por: Pamela Andino

2.2.3. Estrategia de Producto

Problema: Pérdida de oportunidades de negocios por el alza de tendencia por uso de tecnología.

Objetivo: Alcanzar una participación en el mercado de ventas de artículos tecnológicos.

Mata: Venta de aparatos electrónicos en un 5%

Política: Ofrecer productos de alta gama en las mejores marcas y con servicio integral.

Estrategia: Ampliar la línea de productos: tablets, celulares y otros

Táctica: Ofrecer al cliente productos tecnológicos con diferentes formas de pago, incluido servicio de plan.

Ofrecer descuentos a clientes por compra de combos en la línea blanca.

Actividades

- Realizar un estudio de mercado para conocer el perfil del cliente del mercado de productos tecnológicos.
- Importar productos con mayor demanda según estudio de mercado.

Presupuesto

Tabla 23. Presupuesto de componente producto

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Responsables	RECURSOS				Presupuesto
		Humanos	Materiales	Económico	Tecnológico	
Ampliar la línea de productos: tablets, celulares y otros Producto						
Realizar un estudio de mercado para conocer el perfil del cliente del mercado de productos tecnológicos	Jefe de compras y ventas	x	x	x	x	\$2.000,00
Importar productos con mayor demanda según estudio de mercado.	Jefe de compras y ventas	x	x	x	x	\$15.000,00
INDICADOR	% Ventas de aparatos tecnológicos					\$17.000,00

Elaborado por: Pamela Andino

2.2.4. Estrategias de precio

Problema: No existe un lineamiento de políticas para la determinación de precios, aplicación de descuentos y establecer costos.

Objetivo: contar con un plan de descuentos políticas y de costos.

Meta: Incrementar ventas en productos por combos en un 5%

Política: Mantener políticas que se adapte a las necesidades del cliente

Estrategia: Plantear políticas de descuentos, costos y determinación de precios

Táctica: Definir precios acorde a costos y los fijados por la competencia

Actividades

- Crear una base de datos de precios máximos y mínimos.
- Crear políticas de descuentos según productos
- Aplicar descuentos especiales a clientes que adquieren al por mayor
- Entregar un producto adicional por compras en combos.
- Entregas de material POP para clientes potenciales.

Presupuesto

Tabla 24 Presupuesto de componente precio

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Plantear políticas de descuentos, costos y determinación de precios Precio	RECURSOS				Presupuesto
		Responsables	Humanos	Materiales	Económico	
Crear una base de datos de precios máximos y mínimos.	Jefe de compras y ventas	x		x	x	\$ 100,00
Crear políticas de descuentos según productos	Gerente General	x	x	x	x	\$ 100,00
Aplicar descuentos especiales a clientes que adquieren al por mayor	Jefe de compras y ventas	x	x	x	x	\$ 500,00
Entregar un producto adicional por compras en combos.	Vendedores	x	x	x		\$ 700,00
Entregas de material POP para clientes potenciales.	Vendedores	x	x	x		\$ 800,00
INDICADOR	% de productos en combo vendidos					\$ 2.200,00

Elaborado por: Pamela Andino

Los materiales POP que entregara Montenegro Import, llevara el logo de la empresa para entregar a clientes potenciales y fijos, con la finalidad de promocionar el producto y aumentar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor; mismos que se distribuirán en los puntos de venta.

Figura 20 Material POP de la empresa Montenegro Import



Elaborado por: Pamela Andino

2.2.5. Estrategias de promoción

Problema: Baja participación de la empresa por redes sociales para dar conocer los productos

Objetivo: Alcanzar un número significativo en seguidores, interesados o clientes potenciales de las principales redes sociales como Facebook e Instagram

Meta: Aumentar a 10k en seguidores en la Fanpage de Facebook e Instagram

Política: Transmitir información segura y confiable

Estrategia: Dar a conocer aquellos productos que están en promoción a través de la estimulación

Táctica: Controlar que la imagen corporativa de la empresa sea correctamente identificada.

Actividades

- Revisar el perfil de influencers que puedan realizar la promoción de los productos de la empresa

- Selección de perfiles idóneos según el mercado al cual dirigir la promoción, uno para promoción de aparatos electrónicos y otro para la línea blanca productos de hogar en general.
- Contratación de las personas para realizar la promoción y publicidad, dirigido a las amas de casa y jóvenes, estudiantes.

Presupuesto

Tabla 25 Presupuesto de componente promoción

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Dar a conocer aquellos productos que están en promoción a través de la estimulación Promoción	RECURSOS				Presupuesto
		Responsables	Humanos	Materiales	Económico	
Diseñar el contenido promocional	Jefe de compras y ventas/	x	x		x	\$ 600,00
Definir los medios digitales para difundir contenido promocional	Jefe de compras y ventas/			x	x	\$1000,00
Revisar el perfil de influencers que puedan realizar la promoción de los productos de la empresa	Jefe de compras y ventas/ Gerente General	x		x	x	\$100,00
Reclutamiento de personal influencers	Gerente General	x				-
Selección de perfiles idóneos según el mercado al cual dirigir la promoción, uno para promoción de aparatos electrónicos y otro para la línea blanca productos de hogar en general.	Gerente General	x				-
Contratación de las personas para realizar la promoción y publicidad, dirigido a las amas de casa y jóvenes, estudiantes	Jefe de compras y ventas/ Gerente General	x	x	x	x	\$1.500,0
INDICADOR	% de aumento de seguidores o interacciones					\$3.200,0

Elaborado por: Pamela Andino

Evidencia

Figura 21 Estrategia de merchandising de la empresa Montenegro Import



Elaborado por: Pamela Andino

2.2.6. Estrategias de personas

Problema: Poca experiencia en el manejo de redes sociales y ventas online

Objetivo: Desarrollar las habilidades y destrezas del personal en cuanto al manejo de redes sociales y trato con los clientes, para proporcionar un excelente servicio y lograr que el cliente tenga una experiencia positiva.

Meta: Personal 100% capacitado

Política: Personal formado en nuevas tendencias tecnológicas

Estrategia: Capacitar al personal en el uso de tecnología y atención al cliente

Táctica: Diseñar un cronograma de capacitación basado en necesidades.

Actividades

- Identificar los temas que se deben incluir en la capacitación.
- Establecer un presupuesto que será destinado a la capacitación.
- Elaborar un cronograma de capacitación.
- Cotizar facilitador para la capacitación y contratar.
- Ejecutar cronograma.

Presupuesto

Tabla 26 Presupuesto de componente personas

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Responsables	RECURSOS				Presupuesto
		Humanos	Materiales	Económico	Tecnológico	
Capacitar al personal en el uso de tecnología y atención al cliente Personas						
Identificar los temas que se deben incluir en la capacitación.	Gerente General	x				\$ 0,00
Establecer un presupuesto que será destinado a la capacitación.	Gerente General	x			x	\$0,00
Elaborar un cronograma de capacitación.	Gerente General	x			x	\$ 0,00
Cotizar facilitador para la capacitación y contratar.	Gerente General	x		x		\$1.200,00
Ejecutar cronograma.	Facilitador	x	x	x	x	\$800,0
INDICADOR	90% de personal capacitado					\$2.000,0

Elaborado por: Pamela Andino

2.2.7. Estrategias de procesos

Problema: Las condiciones del mercado han cambiado debido a la presencia de nuevas tecnologías

Objetivo: Mejorar la atención al cliente y entrega oportuna de los productos adquiridos por los clientes, ahorrando recursos, tiempo y mejorando la eficacia.

Meta: Procesos de atención al cliente y entrega de productos 100% automatizados

Política: Mantener satisfechos a los clientes

Estrategia: Efectuar una reingeniería de procesos del servicio al cliente y entrega de productos.

Táctica: Automatizar los procesos estableciendo tiempos óptimos

Actividades

- Identificar los procesos que requieren una reingeniería.
- Diagnosticar cada uno de los procesos y detectar falencias.

- Diseñar nuevos procesos basado en la solución de los problemas detectados.
- Crear un manual de procesos.
- Socializar con los responsables de los procesos.

Presupuesto

Tabla 27 Presupuesto de componente procesos

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Efectuar una reingeniería de procesos del servicio al cliente y entrega de productos. Procesos	RECURSOS				Presupuesto
		Responsables	Humanos	Materiales	Económico	
Identificar los procesos que requieren una reingeniería.	Gerente General	x				\$ 0,00
Diagnosticar cada uno de los procesos y detectar falencias.	Jefe de compras y ventas	x	x	x	x	\$500,00
Diseñar nuevos procesos basado en la solución de los problemas detectados.	Jefe de compras y ventas	x	x	x	x	\$ 500,00
Crear un manual de procesos.		x	x	x	x	\$ 1.500,00
Socializar con los responsables de los procesos.	Gerente General	x	x	x	x	\$500,0
INDICADOR	100% de procesos automatizados					\$3.000,00

Elaborado por: Pamela Andino

2.2.8. Estrategias de posicionamiento

Problema: Baja participación de la empresa en el mercado

Objetivo: ofrecer servicio postventa a clientes sin importar límites de territorio para fidelizar clientes

Meta: Servicio postventa al 90% de clientes

Política: Servicio al cliente personalizado

Estrategia: Implementar servicio post venta para línea blanca de productos

Táctica: realizar visitas domiciliarias o servicio técnico vía zoom.

Actividades

- Registro en base de datos de clientes
- Seguimiento al cliente
- Servicio técnico postventa
- Evaluación de satisfacción al cliente

Presupuesto

Tabla 28 Presupuesto de componente posicionamiento

ESTRATEGIA EJE ESTRATÉGICO ACTIVIDAD	Ofrecer servicio post venta personalizado Posicionamiento	RECURSOS				Presupuesto
		Responsables	Humanos	Materiales	Económico	
Registro en base de datos de clientes	Jefe de compras y ventas/ Gerente General	x		x	x	\$00,00
Seguimiento al cliente	Jefe de compras y ventas/					\$ 0,00
Servicio técnico postventa	Jefe de compras y ventas	x				\$ 100
Evaluación de satisfacción al cliente	Jefe de compras y ventas/ Gerente General	x	x	x	x	\$00,0
INDICADOR	90% de clientes en servicio postventa					\$100,0

Elaborado por: Pamela Andino

2.3. Presupuesto

El presupuesto del plan de marketing es de \$ 30.600,00 que será cubierto con los recursos propios de la empresa y mediante financiamiento externo de la Distribuidora Montenegro Import.

Tabla 29 Presupuesto

Actividades	Presupuesto
Estrategia de identidad	400,00
Estrategias de plaza	2.500,00
Estrategias de producto	17.000,00
Estrategias de precio	2.200,00
Estrategias de promoción	3.200,00
Estrategias de personas	2.000,00
Estrategias de procesos	3.000,00
Estrategia de posicionamiento	300,00
Total	30.600,00

Elaborado por: Pamela Andino

2.4. Cronograma del plan de Marketing

El cronograma del Plan de Marketing se presenta a continuación, en la que se detalla las actividades que se debe realizar y el tiempo en las que se debe ir desarrollando cada acción a fin de que el plan de marketing se aplique en la empresa Montenegro Import.

Tabla 30 Cronograma de Plan de Marketing

Actividad	2021					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Estrategia de identidad						
Misión						
Visión						
Valores						
Eslogan						
Estrategia de Plaza						
Diseñar la tienda online						
Subir catálogo de productos y precios						
Pagar por uso de la plataforma web						
Receptar pedidos de compra, recopilar requerimientos del cliente y actualizar según las necesidades.						
Estrategia de Producto						
Realizar un estudio de mercado para conocer el perfil del cliente del mercado de productos tecnológicos						
Establecer políticas de descuento para clientes						
Importar productos con mayor demanda según estudio de mercado.						
Estrategia de Precio						
Crear una base de datos de precios máximos y mínimos.						
Crear políticas de descuentos según productos						
Aplicar descuentos especiales a clientes que adquieren al por mayor						
Entregar un producto adicional por compras en combos.						
Entregas de material POP para clientes potenciales.						
Estrategia de Promoción						
Diseñar el contenido promocional						
Definir los medios digitales para difundir contenido promocional						
Revisar el perfil de influencers que puedan realizar la promoción de los productos de la empresa						
Reclutamiento de personal influencers						
Selección de perfiles idóneos según el mercado al cual dirigir la promoción, uno para promoción de aparatos electrónicos y otro para la línea blanca productos de hogar en general.						

Contratación de las personas para realizar la promoción y publicidad, dirigido a las amas de casa y jóvenes, estudiantes

Estrategias de personas

Identificar los temas que se deben incluir en la capacitación.

Establecer un presupuesto que será destinado a la capacitación.

Elaborar un cronograma de capacitación.

Cotizar facilitador para la capacitación y contratar.

Ejecutar cronograma.

Estrategias de procesos

Identificar los procesos que requieren una reingeniería.

Diagnosticar cada uno de los procesos y detectar falencias.

Diseñar nuevos procesos basado en la solución de los problemas detectados.

Crear un manual de procesos.

Socializar con los responsables de los procesos.

Estrategia de posicionamiento

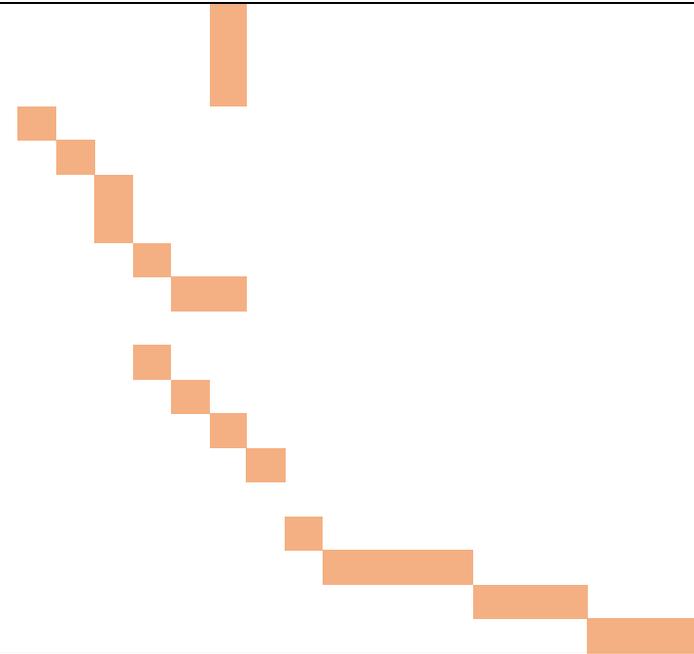
Registro en base de datos de clientes

Seguimiento al cliente

Servicio técnico postventa

Evaluación de satisfacción al cliente

Elaborado por: Pamela Andino



2.5. Control del Plan de Marketing

Para el control del plan de marketing se plantea el siguiente cuadro matriz para hacer seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos:

Tabla 31 Control del Plan de Marketing

Enfoque de Marketing	Objetivos	Estrategia	Meta	Indicador	Responsables	Tiempo
Plaza	Aumentar el nivel de ventas de forma virtual	Desarrollar una tienda online y ofrecer la gama de productos mediante catálogos	Llegar a un 3% de ventas mediante la tienda online	% de aumento de nivel de ventas online	Gerente General/Jefe de compras y ventas	
Producto	Alcanzar una participación en el mercado de ventas de artículos tecnológicos	Ampliar la línea de productos: tablets, celulares y otros	Venta de aparatos electrónicos en un 5%	% de incremento de ventas de aparatos tecnológicos	Gerente General/Jefe de compras y ventas	
Precio	Contar con un plan de descuentos políticas y de costos.	Plantear políticas de descuentos, costos y determinación de precios	Incrementar ventas en productos por combos en un 5%	% de productos en combo vendidos	Gerente General/Jefe de compras y ventas	
Promoción	Alcanzar un número significativo en seguidores, interesados o clientes potenciales de las principales redes sociales como Facebook e Instagram	Realizar el merchandising digital para promocionar el producto mediante la contratación de influencers	Aumentar a 10k en seguidores en la Fanpage de Facebook e Instagram	% de aumento de seguidores o interacciones	Gerente General/Jefe de compras y ventas	

Personas	Desarrollar las habilidades y destrezas del personal en cuanto al manejo de redes sociales y trato con los clientes, para proporcionar un excelente servicio y lograr que el cliente tenga una experiencia positiva	Capacitar al personal en el uso de tecnología y atención al cliente	Personal capacitado	100%	% personal capacitado	Gerente General/Jefe de compras y ventas
Procesos	Mejorar la atención al cliente y entrega oportuna de los productos adquiridos por los clientes, ahorrando recursos, tiempo y mejorando la eficacia.	Efectuar una reingeniería de procesos del servicio al cliente y entrega de productos.	Procesos de atención al cliente y entrega de productos automatizados	100%	% de procesos de post venta realizados en conformidad	Gerente General/Jefe de compras y ventas
Posicionamiento	Ofrecer servicio postventa a clientes sin importar límites de territorio para fidelizar clientes	Implementar servicio postventa para línea blanca de productos	Servicio postventa al 90% de clientes		% de clientes atendidos en servicio postventa	Gerente General/Jefe de compras y ventas

Elaborado por: Pamela Andino

2.5.1. Financiamiento

La forma de financiamiento del presupuesto es 40% por aporte de los socios esto es un total de \$12.240,00 y 60% (\$ 18.360,00) a través de un préstamo bancario en el BanEcuador, al 10,21% de interés bajo la línea de crédito para aumentar capital de trabajo-microempresarios.

2.5.2. Evaluación financiera

En esta sección se analiza los principales indicadores financieros, como es la Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y el Costo-Beneficio; esto con el fin de determinar la viabilidad de implementación del plan de marketing para la empresa Montenegro Import. Para realizar este análisis se recopila información de los últimos estados financieros año 2020, a continuación, se presenta el examen detallado:

Tabla 32 Tasa de descuento

Detalle	Valor	Porcentaje	Porcentaje	Total
Capital propio	12.240,00	40,00%	4,95%	1,98%
Capital ajeno	18.360,00	60,00%	10,21%	6,13%
Subtotal	30.600,00	100%	15,16%	8,11%
Inflación				0,18%
Total tasa descuento				8,29%

Elaborado por: Pamela Andino

Para el cálculo de indicadores es necesario determinar la tasa de descuento, que indica cual es el costo del dinero que se recibirá en un momento futuro, sirve de base para evaluar un proyecto, en este caso la tasa es de 8,29%. En la siguiente tabla se actualiza los flujos de caja a valor presente, para ello se recopila dato de estados financieros de año anteriores y se toma para el año cero, el presupuesto de inversión propio del plan de marketing.

Tabla 33 Valor actual Neto

Años	Flujo De Caja	Flujos Actualizados
0	-12.240,00	
1	-3.000,00	-2.770,44
2	-1.500,00	-1.279,22
3	10.000,00	7.875,59
4	15.400,00	11.200,35
5	18.000,00	12.089,57
Total flujo		27.115,84

Elaborado por: Pamela Andino

VAN= FLUJOS ACTUALIZADOS - INVERSIÓN		
VAN=	27.115,84	-12.240,00
VAN=	14.875,84	

El VAN del presente proyecto es de: \$ 14.875,84 siendo este un valor positivo lo que indica que la implementación del plan de marketing en la empresa Montenegro Import es viable. Tomando en cuenta los flujos de caja de 5 años de vida útil del proyecto, se tiene una TIR del 28,53%, siendo este superior a la tasa de descuento, por ende, es viable la implementación del proyecto pues ofrece una rentabilidad moderada.

2.6. Análisis Costo-Beneficio

Este indicador mide el beneficio que se obtendrá por invertir en determinado proyecto en relación al monto total invertido, para lo cual se divide los ingresos actualizados sobre los egresos, a continuación, se detalla el cálculo:

Tabla 34 Análisis de Costo-beneficio

Años	Ingresos	Ingresos Actualizados	Egresos	Egresos Actualizados
1	25.000,00	23.087,01	20.456,00	18.890,72
2	22.000,00	18.761,95	18.000,00	15.350,69
3	22.500,00	17.720,08	19.345,00	15.235,33
4	25.000,00	18.182,38	20.000,00	14.545,91
5	25.125,00	16.875,03	18.000,00	12.089,57
Total	119.625,00	94.626,45	95.801,00	76.112,21

Elaborado por: Pamela Andino

$$C/B = \frac{\text{INGRESOS ACTUALIZADOS}}{\text{EGRESOS ACTUALIZADOS}}$$

$$= 94.626,45 / 76.112,21 = 1,24$$

Por cada dólar invertido en el proyecto, este generará 0,24 ctvs., adicional de ganancia, lo que indica que se obtendrá resultados rentables al realizar la inversión en la implementación del plan de marketing.

CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planteados, se derivan las siguientes conclusiones:

- Se realizó el análisis externo e interno en base a factores que pueden influir en el desempeño y operatividad de la empresa Montenegro Import. Por tanto, a través del análisis externo se pudo determinar que la empresa tiene la oportunidad de crecer debido a la disponibilidad de nuevas herramientas tecnológicas que permiten automatizar los procesos e implementar canales de comercialización online. Además, existe una tendencia por el consumo de productos de entrenamiento, así como de estudio (laptops, celulares y otros). La reducción de aranceles es otro aspecto que se convierte en oportunidad para adquirir más y nuevos productos que faciliten la diversificación del inventario y con ello ofertar más productos a los clientes. No obstante, existen amenazas las cuales debe enfrentar la empresa, entre las cuales están: la paralización de transporte a consecuencia de la crisis sanitaria, el incremento del desempleo que provoca una disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores, por ende tienden a disminuir su nivel de compra. Asimismo, se registra niveles de inflación negativa que indica una disminución de precios. Igualmente, en este mercado de en el que se desenvuelve la empresa Montenegro Import existe un nivel alto de competencia. Por el contrario, con el análisis interno se identificó que la empresa tiene un alto poder de negociación con los proveedores, a nivel financiero se determinó la disponibilidad de capital de trabajo y liquidez y personal con experiencia en ventas. Pese a esto, la empresa posee debilidades relacionadas al bajo posicionamiento en el mercado, poco conocimiento del manejo de redes sociales, falta de identidad corporativa, publicidad y una mala organización de puestos.
- Tomando en cuenta estas falencias se diseñó un plan de marketing, partiendo de la definición de la identidad corporativa y las estrategias basadas en las 7P del marketing. Para la estrategia de plaza se propuso desarrollar una tienda online y ofrecer la gama de productos mediante catálogos. En producto se planteó ampliar la línea de productos: tablets, celulares y otros. Para el precio se consideró plantear políticas de descuentos, costos y determinación de precios. En la promoción se propuso realizar el merchandising digital para promocionar el producto mediante la contratación de influencers. Mientras que en las personas se decidió capacitar al personal en el uso de tecnología y atención al cliente. Para los procesos se plantea efectuar una reingeniería de procesos del servicio al cliente y entrega

de productos. Finalmente, para el posicionamiento se estima implementar servicio postventa para línea blanca de productos. El plan de marketing viene acompañado de un análisis de costo-beneficio obteniendo resultados positivos, es decir que por cada dólar invertido en el plan de marketing se tendrá una ganancia de 0,24 ctvs, adicional, lo que constituye directamente en ganancias netas. De igual forma se determina que es viable la implementación pues se tiene una TIR del 28,53% y un VAN de \$ 14.875,84.

RECOMENDACIONES

Se recomienda considerar varios componentes del mercado para el análisis externo, puesto que en el actual contexto por covid-19, hubo cambios trascendentales en todos los niveles, con cambios profundos que de alguna forma cambio el rumbo de todos los sectores productivos y empresariales. Dentro de esto se debe poner mayor énfasis en profundizar el análisis del elemento tecnológico.

Para la propuesta es importante considerar aspectos como estados financieros de años anteriores para realizar proyecciones financieras, con la implementación de la propuesta y sin este, con ello conocer o valorar cuanto podría mejorar en caso de la aplicación de este. Cabe recalcar que los rubros que constan en el presupuesto del plan de marketing son estimaciones, por ende los indicadores financieros son valores aproximados.

Bibliografía

- Álvarez, L. (2016). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Paraninfo.
- American Marketing Association. (septiembre de 2013). *Definiciones of Marketing*. Recuperado el 6 de enero de 2021, de 4 Ps del Marketing: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ariza, Y. (14 de Septiembre de 2016). *Matriz de Perfil Competitivo*. Recuperado el 25 de enero de 2021, de Yesidariza.blogspot.com: <https://yesidariza.blogspot.com/2016/09/matriz-de-perfil-competitivo.html>
- Auquilla, D. (2019). *Análisis del impacto que han tenido las salvaguardias implementadas en el año 2015 en las Pymes Manufactureras en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Briceño, M., & Martínez, E. (2015). *Direccionamiento estratégico*. España: Editorial Académica Española.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Coba, G. (24 de Abril de 2021). *Quito es la ciudad con la mayor tasa de desempleo, según el INEC*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/quito-ciudad-mayor-porcentaje-desempleo/#:~:text=De%20las%20cinco%20ciudades%20que,con%20el%208%2C2%25.>
- Constitución Montenegro Import. (2019). *Estatutos de Compañía*. Quito.
- Cortés, F. (5 de 3 de 2017). *Estrategias de Marketing derivadas de una Matriz FODA*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de mercadotecniatotal.com: <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>
- David, F. (2012). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario el Comercio. (22 de Julio de 2020). El sector comercial prevé mejores ventas. págs. 7-8. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercio-ventas-economia-negocios-ingresos.html>
- Diario El Comercio. (9 de Octubre de 2020). Los televisores grandes (50 a 75 pulgadas) tendrán un arancel adicional en el Ecuador. págs. 3-6. Recuperado el 23 de enero de 2021, de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/arancel-televisores-pulgadas-cambios-ecuador.html>

Diario El Universo. (28 de Diciembre de 2020). *Los diez electrodomésticos más comprados durante la pandemia en Ecuador*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de ElUniverso.com:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/28/nota/8874496/electrodomesticos-mas-vendidos/>

Ecuador, Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Ecuador, Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010.

Ecuador, Asamblea Nacional. (2018). *Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la producción*. Quito: Registro Oficial Suplemento 450 de 17-may.-2011. Última modificación: 20-dic.-2018.

Ecuador, Banco Central. (octubre de 2019). *Información Estadística Mensual No. 2029 - Marzo 2021*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Ecuador, Banco Central. (30 de Septiembre de 2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Recuperado el 15 de enero de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

Ecuador, Comité de Comercio Exterior. (2019). *Las resoluciones fueron la No. 025 y No.024 sobre reforma de aranceles*. Quito: COMEX.

Ecuador, Comité de Comercio Exterior. (2019). *Resoluciones Pleno del COMEX*. Recuperado el 19 de enero de 2021, de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/resoluciones-pleno-del-comex-2019/>

Ecuador, Comité de Comercio Exterior. (2020). *Resolución No. 021 - 2020. Acuerdo sobre contratación Pública, revisado en la Organización Mundial del Comercio*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Resoluci%C3%B3n-COMEX-021-2020.pdf>

Ecuador, Congreso Nacional. (2003). *Ley Orgánica de Aduanas Codificación*. Quito: Registro Oficial Suplemento 219 de 26 de Noviembre del 2003.

- Ecuador, Congreso Nacional. (2004). *Ley de Regimen Tributario Interno*. Quito: Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov.-2004. Ultima modificación: 21-ago.-2018.
- Ecuador, Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Quito: Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Ultima modificación: 26-sep-2012.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIU REV. 4.0)*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Clasificacion%20Nacional%20de%20Actividades%20Economicas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Clasificacion%20Nacional%20de%20Actividades%20Economicas%20(1).pdf)
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2021). *Boletín Técnico N°03-2021-IPC*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Marzo-2021/Boletin_tecnico_03-2021-IPC.pdf
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Abril de 2021). *Boletín Técnico N°04-2021-IPC*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Abril-2021/Boletin_tecnico_04-2021-IPC.pdf
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Abril de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021*. Recuperado el 22 de enero de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Abril-2021/202104_Mercado_Laboral.pdf
- Ecuador, Intituto Nacional de Estadísticas y Censos. (octubre de 2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2019*. Recuperado el 14 de enero de 2021, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Principales_Resultados_DIEE_2019.pdf
- Ecuador, Presidencia de la República . (2006). *Reglamento a la Ley de Registro Unico de Contribuyentes, RUC*. Quito: Registro Oficial Suplemento 427 de 29-dic.-2006. Ultima modificación: 13-jun.-2016.
- Ecuador, Presidencia de la República . (2020). *Reglamento al título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Segundo Suplemento del Registro Oficial 260.

- Ecuador, Presidencia de la República. (2015). *Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios*. Quito: Registro Oficial 448, 28-Febrero-2015.
- Ecuador, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2021). *Para Importar*. Recuperado el 18 de enero de 2021, de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Feijoo, E., & Del Pozo, D. (15 de abril de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) marzo 2019*. Recuperado el 22 de enero de 2021, de Boletín técnico No. 02-2019: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/Boletin_mar2019.pdf
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Físico, M. (2016). *Economía de la Empresa*. España: Editex, S.A.
- Galina, P. (9 de Noviembre de 2020). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Recuperado el 23 de enero de 2021, de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Distrito Metropolitano de Quito. (2010). *La ordenanza metropolitana sustitutiva del capítulo III del título I del libro III del Código Municipal*. Quito: Ordenanza Metropolitana No. 0339, 29 de diciembre de 2010.
- Google Maps. (2021). *Ubicación Montenegro Import*. Recuperado el 26 de enero de 2021, de <https://www.google.com.ec/maps/place/MontenegroImport/@-0.2995218,-78.5408016,17z/data=!4m5!3m4!1s0x91d5a340e60251c5:0x37b0ad0b0da26ca9!8m2!3d-0.2994199!4d-78.5399862?hl=es>
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9. Recuperado el 17 de enero de 2021, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/7/8>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, F. (marzo de 2015). *Plan de marketing para posicionar a la empresa Aserrinec en la ciudad de Quito para el año 2014*. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8954/Tesis%20FINAL%20-%20Fabricio%20Herrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Jaramillo, S., Tacuri, L., & Trelles, D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *Innova Research Journal*, 3(10.1), 28-41. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/737/905>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- López, J. (2004). *Análisis de matriz DOFA*. Recuperado el 16 de enero de 2021, de Auditoría de sistemas informáticos: https://www.academia.edu/6583621/AUDITORIA_DE_SISTEMAS_INFORMATICOS
- Martínez, D. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Montenegro Import. (2020). *Informe Financiero*. Quito: Contabilidad.
- Montenegro Import. (2021). *Identidad Corporativa*. Quito: Montenegro Import.
- Montenegro, M. (28 de marzo de 2021). Comunicación de personal. Quito: Montenegro Import.
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. España: Editorial Limusa.
- Nueva ISO 9001. (5 de Mayo de 2020). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Recuperado el 16 de enero de 2021, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Orosco, L. (diciembre de 2015). *Estrategias de marketing y posicionamiento de un determinado producto (lavavajilla tips) de la compañía Calbaq*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Universidad De Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11216/1/TESIS%20ESTRATEGIAS%20DE%20MARKETIN%20Y%20POSICIONAMIENTO%20PARA%20LAVAVAJILLAS%20TIPS.pdf>
- Plugiese, E. (2000). Qué es el desempleo. *Política y sociedad*, 34(59), 59-67. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0000230059A/24541>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 23(1), 9-17. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de http://www.soyidem.com/referencias/CIP_U3_PARADIGMAS_CARLOS_RAMOS.pdf

- Recuero, N., Blasco, F., & De Madariaga, J. (2016). *Marketing del turismo cultural*. Madrid: Esic Editorial.
- Revista Ekos. (21 de octubre de 2020). *Impacto de la pandemia en el consumo masivo ecuatoriano*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/impacto-de-la-pandemia-en-el-consumo-masivo-ecuatoriano>
- Revista Líderes. (4 de septiembre de 2020). *La industria tecnológica local se desarrolla durante la pandemia*. Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-tecnologica-ecuador-desarrolla-pandemia.html>
- Revista Líderes. (11 de mayo de 2020). *Oportunidades de negocios se multiplican con el 'e-commerce'*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/negocios-comercio-electronico-pandemia-aislamiento.html#:~:text=La%20cuarentena%2C%20el%20distanciamiento%20social,del%20comercio%20electr%C3%B3nico%20en%20Ecuador.>
- Sainz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sainz, J. (2016). *El plan de marketing en la pyme*. Madrid: Escic Editorial.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. España: Profit.
- Zabala, V. (16 de noviembre de 2020). *Los sectores que crecen y decrecen, los más afectados por la recesión de la economía*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de Ekos negocios: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/los-sectores-que-crecen-y-decrecen-los-mas-afectados-por-la-recesion-de-la-economia>
- Zuin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *Invenio*, 19(36), 107-116. Recuperado el 15 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87745590007>

Anexos

ANEXO 1. Formato de Entrevista

Objetivo: Conocer la situación actual de la Empresa Montenegro Import. S.A

1. ¿La empresa ha cumplido con las metas y objetivos a cabalidad según el alcance y tiempos establecidos a nivel general y por unidades departamentales?
2. ¿Cuenta la empresa con manual de funciones y operaciones?, en caso de tenerlos cada cuanto tiempo se realiza la actualización del mismo?
3. ¿Cuenta con personal idóneo por cada puesto de trabajo?
4. ¿La empresa cuenta con todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos?
5. ¿A nivel interno cuales son los factores de fortaleza y debilidad fuertes y débiles, y cuál es la posición competitiva en el mercado?
6. ¿Se realiza servicios de postventa o seguimiento de satisfacción de los clientes?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa, para mantenerse en contacto con los clientes, de tenerlos como califica usted la presencia en medios digitales?
8. ¿Son efectivas los procesos de transmisión de información a nivel interno de la empresa?
9. ¿Talvez tiene la empresa algún plan, cuáles han sido las estrategias propuestas para mejorar la situación actual?, ¿De estos han sido favorables los resultados? Qué tipo de planes cuenta actualmente la empresa y cuáles son las estrategias o mecanismos aplicados para mejorar la situación actual de la empresa? ¿Han sido efectivos?
10. ¿Considera usted que es importante formular un plan de marketing para tener una mayor notoriedad a nivel empresarial, y aumentar la cartera de clientes, presencia en medios sociales, aumentar el nivel de posicionamiento y competitividad?

ANEXO 2. SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTAS

Tabla 35 Resultados de entrevista

Preguntas	Respuesta	Análisis
¿La empresa ha cumplido con las metas y objetivos a cabalidad según el alcance y tiempos establecidos a nivel general y por unidades departamentales?	A nivel general se han cumplido ciertos objetivos uno de ellos y el más importante la diversificación de productos. Con respecto a cada una de las áreas, en nivel medio, ya que la falta de control y seguimiento, no se ha logrado obtener resultados concretos.	La empresa no cumple objetivos y metas a cabalidad. Lo que indica que se debe plantear actividades y estrategias para poder cumplir lo planificado.
¿Cree usted que la empresa requiere emprender masivamente promociones en el mercado local?	Siempre es importante que se realice promociones, pues la competencia cada día aumenta sin embargo la publicidad es cara, en nuestro caso no hemos invertido en nada.	La empresa no realiza promociones ni publicidad.
¿Se ha aplicado alguna estrategia para mantenerse en contacto con los clientes?	Sí, tenemos una página de Fanpage e Instagram por ese medio los clientes pueden contactarnos.	La empresa considera que contar con redes sociales es un medio de contacto con el cliente. Estos con únicas estrategias aplicadas.
¿La empresa cuenta con una identidad corporativa, es decir, la misión, visión, valores y principios?	La verdad que no ha sido necesario, puesto que tenemos amplia experiencia y sabemos la razón de ser y objetivo de nuestra empresa.	Una debilidad al no poseer una identidad corporativa.
¿A nivel interno cuales son los factores de fortalezas y debilidad fuertes y débiles, y cuál es la posición competitiva en el mercado?	Contamos con el personal con experiencia en las ventas, y conocen sobre todo el proceso de importación, siendo este importante	Cuenta con personal con experiencia en ventas y alto conocimiento en importaciones.

	para estar al día con productos según las necesidades del cliente.	
¿Se realiza servicios de postventa o seguimiento de satisfacción de los clientes?	No, puesto que implica costos y muchas de las veces representa pérdida de tiempo.	La empresa no realiza un servicio de Postventa. Lo que indica un nivel bajo en la satisfacción del cliente.
¿Cree usted que sea necesario contar con un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de comercio de productos de línea blanca para el hogar?	En si la empresa, si se encuentra bien posicionada en el mercado de comercio de línea blanca, pero seria bueno para mantenernos o elevarlo, pero siempre que el costo no sea alto.	Es importante plantear estrategias para ganar mayor presencia en medios sociales e internet.
¿Considera usted que en contexto del covid-19, la ventas han aumentado o reducido?	No, más bien se ha aumentado, sumado a ello hay clientes que buscan línea tecnológica; pero podría decirse que ello solo ha servido para recuperar las ventas que se perdieron durante el confinamiento.	
¿Considera usted que es importante formular un plan de marketing para tener una mayor notoriedad a nivel empresarial, y aumentar la cartera de clientes, presencia en medios sociales, aumentar el nivel de posicionamiento y competitividad?	Podría ser una alternativa, siempre y cuando se enfoque en mejorar el aspecto de marketing y publicidad, basado en sustentos y evidencias, que muestren que tan factible sea, es decir, un plan que indique las estrategias, actividades, indicadores y presupuesto para la ejecución Sumando a ello, frente a la pandemia es importante que se plantee nuevas estrategias basados en medios digitales, así poder aumentar la cartera de clientes, vender y aumentar la rentabilidad.	Se identifica que es importante la formulación del plan de marketing, puesto que con ello se puede aumentar la cartera de clientes y obtener mayor rentabilidad.

¿Considera usted que la tendencia actual de ventas online, podría ser un canal alternativo para aumentar las ventas?	Si, es más creo que es una alternativa rentable, pero en mi empresa no se ha implementado por el poco conocimiento en manejo de medios digitales, además los clientes nos conocen, pero puede ser una opción para ver cómo funciona en la empresa, siempre que haya alguien como guía o ayude a hacer publicidad.	No cuentan con conocimientos en manejo de medios digitales.
--	---	---

Elaborado por: Pamela Andino

Por otra parte, también se realizó una entrevista a los clientes fieles, basado en información dada por el gerente general a continuación se expone las respuestas:

Tabla 36 Resultados de entrevista clientes

Respuestas	Ciente 1	Ciente 2	Ciente 3	Ciente 4
Preguntas				
¿Cuánto tiempo es usted cliente de la empresa Montenegro Import?	Yo desde hace 5 años.	Desde hace 2 años	Soy intermediario, también tengo un negocio de línea blanca son mis proveedores desde hace 4 años	4 años
¿Cuáles son los medios de canal de contacto para la compra de productos?	Directamente en el local comercial o contacto directo con el gerente.	Directamente me toca negociar con el gerente.	La verdad que es con previa cita, se tiene que agendar para tratar el tema directamente con el gerente general.	Al local comercial.

¿Cuál es el principal motivo por el que usted prefiere adquirir artículos de línea blanca en Montenegro Import?	Facilidades de pago y garantiza por fallo técnicos.	Se puede pagar en cómodas cuotas.	Yo compro al por mayor, por lo que los precios son cómodos, a parte tengo un descuento por cliente fiel y compras en cantidad.	Confianza y seguridad por cuanto prestan el servicio de garantía y reposición.
¿Qué tipo de productos considera usted que la empresa debe diversificar en mercadería?	Puede ser como muebles de hogar como sillones, armarios y otros.	Ninguno, a mi criterio lo tienen todo.	Pienso que la línea de teléfonos celulares, tables, IPod, línea tecnología pues es la tendencia.	Me gustaría que puedan tener en inventario tablests y celulares.
¿Cree usted que la empresa debería implementar estrategias de venta o promociones?	Si, sobre todo cuando se compra en combos.	Si, para de alguna manera incentiven la compra puede ser por medios digitales que están a la moda.	Considero que si sobre todo por compras en cantidad para que incentiven a los clientes.	Si, sobre todo publicar por distintos medios sociales, los diferentes catálogos.
¿Le gustaría a usted contactarse con la empresa por otros medios?	Claro, sobre todo poder mirar el catalogo en línea, o promociones de los productos.	Si, por Facebook, Instagram u otro, para preguntar inquietudes.	Si. Pues muchas de las veces no se pueden ir directamente, pero con un catálogo la línea se agilizaría el proceso de compra.	Si, por WhatsApp, Facebook u otro.

Elaborado por: Pamela Andino