

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA REPOTENCIAR EL
NEGOCIO DIRECCIONADO A LA EMPRESA CASA PEREZ
ELECTRODOMESTICOS Y MUEBLES**

PATRICIO GABRIEL PÉREZ MENÉNDEZ

DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICÁZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y
LOCAL**

**SUBLÍNEA: ESTRATEGIA DEL SECTOR EMPRESARIAL PRIVADO Y
PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, 2022

Director:

Ing. Rodrigo Fernando Saltos Mosquera, MBA

Lectores:

Mgr. Pablo Hernández

Mgr. Herman Spitzer

Dedicatoria

Una vez culminado el presente trabajo de titulación, deseo dedicar el mismo en primer lugar a Dios que me brindó las fuerzas necesarias en todo el camino y proceso de realización de mi trabajo de titulación.

Dedico también mi trabajo de titulación, de manera especial a mis padres, quienes, con esfuerzo, dedicación y mucho amor me apoyaron en cada paso que he dado y gracias a ellos es posible poder culminar y cumplir una de las metas que tengo en mi vida.

A mis hermanas que con sus consejos, bromas y regañadas me han regalado la energía en los momentos que más necesitaba para nunca rendirme en cualquier aspecto de mi vida.

Agradecimiento

Expreso con mucha humildad y amor el más sincero agradecimiento a mis padres Patricio y Amarilis que, aunque uno de ellos no se encuentre más en este mundo ha logrado nutrirme con bendiciones, fuerza y resignación desde lo más alto del cielo.

Agradezco también al Ing. Rodrigo Saltos, MBA quien fue director del presente trabajo de titulación, por su gran conocimiento y apoyo a todos los estudiantes para poder desarrollar de manera exitosa este proyecto.

Y último, pero no menos importante, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me ha permitido aprender y formarme al mismo tiempo como persona y profesional durante 4 años de carrera.

Índice General

Contenido	
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	12
Planteamiento del problema	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Marco Teórico	14
Marco Conceptual	16
Diseño metodológico	17
Tipo de estudio	18
Método de Investigación	18
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL APLICADA A LA EMPRESA “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”	19
1.1 Antecedentes	19
1.2 Reseña Histórica	19
1.3 Clasificación CIU	20
1.4 Análisis Externo de la Empresa Casa Pérez electrodomésticos y muebles	21
1.4.1. Análisis político, económico, social, tecnológico, global, ambiental y demográfico (PESTGAD)	21
1.4.1.1 Factor Político	22
1.4.1.2 Factor Económico	23
1.4.1.3 Factor Social	24
1.4.1.4 Factor Tecnológico	25
1.4.1.5 Factor Global	26
1.4.1.6 Factor Ambiental	28
1.4.1.7 Factor Demográfico	29
1.4.2 Matriz PESTGAD	31
1.4.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	32
1.4.3.1 Clientes	32

1.4.3.2 Nuevos competidores.....	33
1.4.3.3 Proveedores.....	34
1.4.3.4 Sustitutos.....	35
1.4.3.5 Rivalidad entre competidores.....	35
1.4.4 Oportunidades y Amenazas.....	36
Oportunidades:.....	36
Amenazas.....	36
1.5 Análisis Interno de la Empresa Casa Perez electrodomésticos y muebles.....	37
1.5.1 Organigrama funcional.....	37
1.5.2 Análisis de recursos y capacidades.....	38
1.5.3 Cadena de Valor.....	40
1.5.4 Fortalezas y debilidades.....	40
1.5.5 FODA.....	42
1.5.6 Ventajas Competitivas.....	43
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”.....	45
2.1 Establecer misión, visión y valores.....	45
2.1.1 Misión.....	45
2.1.2 Visión.....	45
2.1.3 Valores.....	45
2.1.4 Objetivos.....	46
2.2 Estrategias.....	49
2.2.1 Matriz FODA.....	49
3. IMPLEMENTACIÓN – PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”.....	51
3.1 Mejoramiento de servicio en la empresa “Casa Pérez Electrodomésticos y Muebles”... 51	51
3.2 Objetivos del Plan Operativo.....	52
3.3 Actividades para cumplir el objetivo estratégico.....	52
3.4 Requisitos del personal y Recursos.....	53
3.5 Plazos.....	54
3.6 Presupuesto.....	54
3.6.1 Propuesta económica para implementar la estrategia escogida.....	54
3.6 Matriz de Plan Operativo.....	56

4. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CASA PEREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES	57
4.1. Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral	57
4.1.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	58
4.1.2 Perspectiva de Procesos Internos “Casa Pérez electrodomésticos y muebles”	59
4.1.3 Perspectiva de Clientes de la empresa “Casa Pérez electrodomésticos y muebles”. ..	60
4.1.4 Perspectiva de Finanzas de la empresa “Casa Pérez electrodomésticos y muebles” ..	61
4.2 Matriz Balance Score Card	62
4.3 Mapa estratégico	63
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 Conclusiones	64
5.2 Recomendaciones	65
Bibliografía	67
Anexos	70

Índice de Tablas

Tabla 1. MATRIZ PESTGAD	31
Tabla 2. Organigrama funcional	37
Tabla 3. Cadena de Valor.....	40
Tabla 4. Foda	42
Tabla 5. Análisis Foda	43
Tabla 6. Matriz FODA	49
Tabla 7. Presupuestos	54
Tabla 8. Presupuesto de Materiales.....	55
Tabla 9. Matriz de Plan Operativo.....	56
Tabla 10. Matriz BSC Aprendizaje y Crecimiento	58
Tabla 11. Matriz BSC Procesos Internos.....	59
Tabla 12. Matriz BSC Clientes.....	60
Tabla 13. Matriz BSC Finanzas.....	61
Tabla 14. Matriz BSC unificado.....	62
Tabla 15. Mapa estratégico.....	63

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo de titulación es generar un plan estratégico que permita a la empresa Casa Pérez repotenciar el negocio analizando, formulando y operativizando distintas estrategias que se seleccionen. Optimizando así los procesos administrativos comerciales que maneja la empresa.

También se ha logrado realizar un análisis interno y externo de la empresa, con el análisis interno se pudo diagnosticar las falencias y virtudes que posee la empresa al momento de ejecutar sus actividades, mientras que con el análisis externo se pudo observar a través de distintas ópticas de qué manera influyen los siguientes factores: Político, económico, social, tecnológico, global, ambiental y demográfico. Adicionalmente se pudo apreciar a los principales proveedores, competidores y productos sustitutos con el fin de entender el entorno comercial en el cual la empresa Casa Pérez se encuentra inmerso.

Adentrados en el análisis interno, es muy importante mencionar que se elaboró la cadena de valor de la empresa Casa Pérez ya que este es un recurso de mucha utilidad, y ayuda a estudiar las ventajas competitivas las cuales diferencian a la empresa con respecto a las demás junto con sus estrategias. Consecuentemente se formuló distintas estrategias que ayudarán a la empresa a reinventarse como un ente comercial, productivo y rentable, de las cuales se escogió una de ellas para poder operativizar. Todas estas actividades no podían avanzar sin antes reformular la razón de ser y donde se dirige la empresa, es decir, la misión, visión y valores.

Finalmente, se procedió a realizar un plan operativo para ejecutar la estrategia que se eligió, para lo cual se planteó un presupuesto detallado que se manejaría de forma controlada al momento de ejecutar las diferentes actividades, considerando proveedores, tiempo y personal. Este plan operativo consta de actividades medibles y alcanzables por lo que se enfocó en cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas. Estos diferentes enfoques ayudaron a que se cree tablas de mando o Balance Scorecard para poder dirigir y controlar las actividades a realizar de acuerdo con cada objetivo que se requiera alcanzar según el tiempo dispuesto en el cronograma de actividades.

ABSTRACT

The objective of this degree work is to generate a strategic plan that allows the company Casa Pérez to repotencie the business by analyzing, formulating, and operating different strategies that are selected. Thus, optimizing the business administrative processes that the company manages.

An internal and external analysis of the company has also been achieved, with the internal analysis it was possible to diagnose the deficiencies and virtues that the company possesses when executing its activities, while with the external analysis it was possible to observe through different optics how the following factors influence: Political, economic, social, technological, global, environmental, and demographic. Additionally, the main suppliers, competitors and substitute products could be appreciated to understand the commercial environment in which Casa Pérez is immersed.

Going into the internal analysis, it is very important to mention that the value chain of the company Casa Pérez was developed since this is a resource of great usefulness and helps to study the competitive advantages that differentiate the company from the others along with their strategies. Consequently, different strategies were formulated that will help the company reinvent itself as a commercial, productive, and profitable entity, of which one of them was chosen to operate. All these activities could not advance without reformulating the reason for being and where the company is headed, that is, the mission, vision, and values.

Finally, an operational plan was carried out to implement the chosen strategy, for which a detailed budget was proposed that would be managed in a controlled manner when executing the different activities, considering suppliers, time, and personnel. This operational plan consists of measurable and achievable activities.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Casa Pérez electrodomésticos y muebles fue fundada en 1987 por Patricio Pérez y su esposa Amarilis Menéndez con el objetivo de crear un lugar en donde las familias quiteñas puedan encontrar los muebles que necesitan para su hogar. A lo largo de los años ya se había convertido en una empresa de tamaño considerable ampliando su inventario y expandiéndose por más sectores de la ciudad como: Chillogallo, Cusubamba, Villaflora y también generando empleo a una decena de personas.

Casa Pérez obtuvo mucha rentabilidad a lo largo de los años, por consecuencia de los ejercicios realizados dentro de la empresa, sin embargo, los mismos no eran reinvertidos en pro de la empresa por lo que hacer caso omiso a el paso de los años, los avances en las tecnologías, los nuevos métodos y estrategias de administración, ventas y publicidad fueron deteriorando poco a poco lo que un día fue una empresa estable en términos económicos y administrativos.

A pesar de estos altos y bajos que ha pasado Casa Pérez a lo largo de los años, sigue vigente hasta el día de hoy siendo administrado por Patricio Pérez e hijos, aunque con los mismos problemas antes mencionados. El hecho de ser una empresa ejecutada por personas que desconocen de temas administrativos estratégicos, ventas y marketing, ha convertido a Casa Pérez en una empresa no competitiva dentro del mercado.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan estratégico para repotenciar las actividades comerciales de la empresa Casa Pérez y poder seguir dentro del mercado ecuatoriano.

Objetivos Específicos

- Generar un diagnóstico situacional actual de la empresa Casa Pérez.
- Estudiar las razones y decisiones que se han tomado para poder estar en la situación en la que se encuentra la empresa el día de hoy.
- Plantear estrategias que favorezcan a las áreas más afectadas dentro de la empresa como: Inventario y su manejo, ventas, marketing y administración de la empresa ya que por las mismas la empresa no ejecuta de buena manera sus acciones.
- Definir de manera efectiva las posiciones y funciones de los colaboradores de la empresa a razón de sus conocimientos, habilidades y aptitudes.
- Ampliar las opciones y posibilidades de trabajo dentro de la empresa.
- Plan operativo para una de las estrategias de la empresa Casa Pérez.

Marco Teórico

Un plan estratégico es un conjunto de métodos los cuales son analizados y ejecutados con el objetivo de dar soluciones a distintos problemas o en su defecto fijar metas, objetivos y consecuentemente obtener resultados favorables para la empresa. Daniel Martínez menciona a Porter tomando en cuenta la descripción que realiza hacia la definición de plan estratégico, “la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (Pedros, 2012). La definición que brindó Porter en referencia al plan estratégico resulta muy acertada ya que la diferenciación es lo que siempre posicionará a una empresa ya sea dentro del mercado actual o el futuro.

En las empresas es usual que se realice planes estratégicos cada cierto tiempo, ya sea a corto o largo plazo esto sucede ya que el entorno en donde se desenvuelven las mismas es cambiante e impredecible por lo que un plan de acción es fundamental para generar una visión mejorada sobre los sucesos a los que la empresa puede enfrentarse. José María Sainz afirma “para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad” (Vicuña, 2017).

Para la correcta formulación y ejecución de un plan estratégico es congruente saber el estado actual de la empresa y en consecuencia actuar de acuerdo con las falencias en donde sea importante trabajar. Existen ciertas herramientas que nos permiten realizar un vasto diagnóstico situacional como lo son: FODA y Análisis PESTGAD estas son las más efectivas y utilizadas en el mundo empresarial por lo que es importante prestarles atención e importancia al momento de generar un plan estratégico. Según Jorge Hanel del Valle, “El análisis Situacional es un método que permite analizar dificultades, fallas, oportunidades y

riesgos, para definirlos, clasificarlos, desglosarlos, jerarquizarlos y ponderarlos, permitiendo así actuar eficientemente con base en criterios y/o planes establecidos” (Hanel del Valle, 2005). Tomando en cuenta la definición que nos brinda Jorge Hanel del Valle sabemos que realizar un análisis situacional nos ayudará de sobremanera en un plan estratégico, tanto en la planeación como ejecución de este.

Deben estar presentes siempre factores muy importantes en el proceso de formulación de un plan estratégico, en este caso forman parte de la cultura organizacional de la empresa los mismos que son: Misión, Visión y Valores de la empresa, estos son fundamentales desde la constitución de la empresa como tal ya que, define a la misma, sus actividades, objetivos y manera de actuar dentro del ámbito laboral en el cual se desempeña o desempeñará. Ramón Maltos Calpena en su tesis doctoral describe la definición de Roger Harris, “La misión debe reflejar el objetivo final de la Organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la Organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión” (Martos Calpena, 2009). En cuanto a la visión, según Ramón Maltos Calpena nos brinda la definición dada por Salvador García y Bonny Richley, “la visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable” (Martos Calpena, 2009). Dentro del mismo contexto de la cultura organizacional hablaremos acerca de los valores de la empresa ya que estos representan la manera en que una empresa opera interna y externamente, los mismos se encuentran enlazados estrechamente con la misión y visión de la empresa. Según Ramon

Martos Calpena “Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien” (Martos Calpena, 2009). De acuerdo con la definición antes mencionada se puede decir que es una información clara y concreta en donde describe a los valores como variables y esto es entendible ya que todas las empresas se encuentran en un entorno en donde pocas personas se encuentran al 100% confortables y teniendo en cuenta aspectos personales se puede dar por sentado que los valores de una empresa pueden ir variando según en donde se encuentre.

Hoy en día el entorno empresarial trata de ser más competitivo cada día por lo que siempre se encuentran en innovación constante de estrategias para mejorar sus ventas, sus productos etc. Luis Mathison, José Gándara, Carlos Primera y Luis García pudieron concluir en lo siguiente, “las ventajas competitivas son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro” (García, 2007). La definición de ventaja competitiva extraída de la revista “Negotium” es muy acertada ya que manifiesta en la misma que el fin de poseer ventajas competitivas dentro de un negocio de bienes o servicios es establecer una diferenciación con respecto a la competencia y con esto da paso a que el negocio que tiene la empresa siga creciendo.

Marco Conceptual

Plan estratégico: “La creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras” (Pedros, 2012).

Planificación: “Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización” (Gallardo, 2011).

Administración estratégica: “Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, lograr el máximo de eficiencia en sus resultados y para alcanzar su futuro” (Gallardo, 2011).

Balance Scorecard: “Es un sistema de planificación estratégica y de gestión utilizado para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con los objetivos estratégicos” (Gallardo, 2011).

Misión: “Es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo” (Barraza, 2019).

Visión: “Describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años” (Barraza, 2019).

Diseño metodológico

En este punto se decidirá el tipo de diseño metodológico con el que se realizará el trabajo de titulación, el mismo que ayudará al lector a entender de mejor manera los datos que se procesarán para el desarrollo de este documento.

Tipo de estudio

Se estima que en este trabajo se realice un estudio exploratorio ya que no se tiene un historial de haber realizado este tipo de trabajos o estudios antes a Casa Pérez. Isabel Hidalgo afirma que “El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados” (Hidalgo, 2005).

Método de Investigación

Se espera realizar este trabajo bajo el método de investigación ya que es un procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica en donde el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento (Méndez Álvarez, 2001). Se procederá de esta manera a razón de que al momento de realizar este proyecto se debe ser muy cuidadoso con la información que se levanta, todo esto para que los resultados sean excelentes.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL APLICADA A LA EMPRESA “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”

1.1 Antecedentes

Casa Pérez electrodomésticos y muebles es una empresa que nació en 1985 del deseo de emprender de un ciudadano quiteño junto a su hermana, una camioneta Datsun 1200 y una cartera de máximo 10 productos los cuales bastaron para comenzar este sueño.

1.2 Reseña Histórica

En 1987 se formalizó a la empresa ya que debido al éxito que se tuvo dentro de sus primeros años era necesario tener una casa matriz en donde se pueda ofertar y exhibir los productos los cuales ya formaban parte de una cartera amplia.

El sector de Chillogallo fue el protagonista principal del desarrollo y crecimiento de la empresa dado que en el sector se encontraba en sus inicios y las familias quiteñas vieron en este sector un lugar en donde concentrarse como hogar, y como tal tuvieron que amoblar sus casas y para tal fin acudieron a Casa Pérez electrodomésticos y muebles ya que en ese entonces era uno de los primeros negocios que ofrecía este tipo de bienes, además de las facilidades de pago que se otorgaban en ese entonces como lo es el crédito directo con la empresa.

A lo largo de los años la empresa fue creciendo exponencialmente, tanto así que fue necesaria la construcción de un almacén propio con su respectiva bodega y consecuentemente un segundo almacén con semejantes o mejores características que el lugar construido previamente. Lógicamente también sus recursos humanos crecieron llegando a tener más de 30 empleados teniendo así que administrarlos correcta y eficientemente para su buen desarrollo.

El paso de los años, innovaciones, crisis financieras y demás factores fueron los que incidieron a que la empresa cada vez se debilite, tanto así que se tuvo que cerrar su casa matriz, manteniendo su sucursal por motivos de localización y ventas. Actualmente la empresa se encuentra en una situación preocupante ya que no puede salir de donde está. La empresa se encuentra en un entorno demasiado competitivo y muy agresivo en donde si la organización no se alinea al 100% con las tendencias mundiales en ventas y administración de empresas, su única opción viable sería terminar sus operaciones.

1.3 Clasificación CIIU

G Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos automotores y motocicletas (INEC, 2012).

G4759.0 Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados. Dentro de esta clasificación se encuentra la siguiente: “Venta al por menor de artículos de iluminación en establecimientos especializados, venta al por menor de utensilios de uso doméstico, cubiertos, vajilla, cristalería, plásticos y objetos de porcelana y de cerámica en

establecimientos especializados, venta al por menor de artículos de madera, desechables, corcho y mimbre en establecimientos especializados” (INEC, 2012).

1.4 Análisis Externo de la Empresa Casa Pérez electrodomésticos y muebles

A continuación, el análisis PESTGAD guiará de mejor manera al momento de proceder con el plan estratégico ya que brindará una mejor óptica con respecto a la situación externa de la empresa.

El análisis externo tiene como fin observar tanto las oportunidades como las amenazas que se presentan actualmente en el entorno en el cual la empresa se desenvuelve, por lo cual la realización de este análisis es vital para poder generar un plan estratégico para la empresa Casa Perez.

1.4.1. Análisis político, económico, social, tecnológico, global, ambiental y demográfico (PESTGAD)

Según Chapman, “El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio” (Chapman, 2004).

1.4.1.1 Factor Político

Escenario Global

Dentro de los factores políticos globales que se analizará, se encuentra la guerra entre Rusia y Ucrania, un combate joven que no ha tenido fin hasta el día de hoy. El contexto de este conflicto lleva varios años vigente, acontece, que ciertos ciudadanos de la parte occidental de Ucrania sienten más afinidad con Europa y desean la incorporación de Ucrania a la Unión Europea (Mancera, 2014). Para Latinoamérica fue fácil percibir las consecuencias de la guerra entre Rusia y Ucrania, una de ellas fue especialmente el costo de los alimentos ya que, dentro del mercado mundial de “commodities” uno de los países en conflicto cumple un rol sumamente importante dentro de la producción de trigo, cereales, fertilizantes y materias primas para los alimentos concentrados, obviando su gran participación en los mercados de bienes energéticos que son en este caso el petróleo y el gas (Alonso Ubieta, 2022).

Escenario Ecuador

A partir de la elección democrática del presidente Guillermo Lasso, han existido ciertos desacuerdos entre el pueblo y el gobierno y hasta la fecha se ha realizado un paro nacional en donde hubo tensiones entre los actores mencionados anteriormente. Este paro sucedió ya que el gobierno eliminó los subsidios a la gasolina y por ende los pueblos indígenas salieron a las calles a protestar. Debido a que, estas decisiones representan una amenaza para su trabajo y desarrollo, además que dentro de su plan de gobierno planteó varios puntos a solucionar, de los cuales muchos de ellos no se solucionan hasta ahora y la aceptación del presidente por parte de los ciudadanos es cada vez más baja.

Escenario Industrial y para la Empresa

A partir del 1 de enero del 2022 comenzó la aplicación de nuevos regímenes impositivos de negocios populares y de emprendedores (RIMPE), hoy en día es de conocimiento de los ecuatorianos que en este nuevo orden pertenecen todas las empresas que trabajaban con RISE.

Actualmente se toma las siguientes consideraciones:

“Si el contribuyente no supera los USD 20.000 de ingresos al año: debe hacer un pago anual de USD 60. Antes, pagaba entre USD 21,48 y USD 260,48 al año, según el negocio. Además, tendrá que presentar su declaración de Impuesto a la Renta una vez al año” (Primicias, 2022).

Así como también, “Si supera el umbral de USD 20.000 de ingresos al año: debe presentar la declaración del Impuesto a la Renta una vez año y las declaraciones semestrales de IVA e ICE” (Primicias, 2022).

1.4.1.2 Factor Económico

Escenario Global

En el enfoque económico se toma en cuenta un gran decrecimiento en la economía, tanto en el continente americano como europeo ha registrado este fenómeno, esa situación tiene una razón de ser; la pandemia que azotó al mundo entero, COVID 19 afectó a millones ocasionando una suspensión de las actividades recurrentes por más de dos años debido a los toques de queda impuestos por los gobiernos de cada país.

Escenario Ecuador

El primer año después del encierro fue difícil para poder reactivar el entorno comercial, sin embargo, la información que brinda el banco central es “La economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, reflejando una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2022).

Escenario Industrial y para la Empresa

Afortunadamente a nivel de industrias, específicamente hablando del comercio, según datos del Banco Central del Ecuador se registró una variación positiva en un 11% ya que existió un incremento de las importaciones que se realizaron de bienes y servicios (Banco Central del Ecuador, 2022). Este es un dato alentador para el sector en el que se encuentra la empresa que se está analizando en este trabajo de titulación ya que, a razón de la pandemia se esperaba una reactivación económica para poder reavivar las operaciones de manera satisfactoria.

1.4.1.3 Factor Social

Escenario Global

Los hábitos de la sociedad han cambiado luego de la pandemia que azotó trágicamente al mundo. Una vez que la población se encontró sujeta a las regulaciones exigidas durante la pandemia, el comportamiento del consumidor cambió a base de la nueva perspectiva; que se centra en el incremento de enfermedades mentales y físicas, debido a que el hombre es un individuo social (Vergara Espinosa, 2022).

Escenario Ecuador

Es muy importante este factor ya que dentro del mismo se encuentran los clientes, proveedores y muchos otros actores los cuales dentro del mercado participan tanto directa como indirectamente. Según los datos de Datos Macro indica que “Ecuador cerró 2021 con una población de 17.888.474 personas, lo que supone un incremento de 377.474 habitantes, 124.065 mujeres y 121.349 hombres, respecto a 2020, en el que la población fue de 17.511.000 personas” (Datos Macro, 2021).

Escenario industrial y para la Empresa

Este ámbito se ajusta mucho a lo mencionado enfocado a Ecuador ya que de esta misma población se tiene un gran porcentaje de personas que están involucradas en este sector y por lo mismo es importante recalcar los factores poblacionales para poder generar una estimación de la demanda para los productos ofertados.

1.4.1.4 Factor Tecnológico

Escenario Global

Nos encontramos en un mundo donde es muy importante saber interactuar por la web ya sea para fines académicos, recreación o para el uso profesional. En el caso comercial es muy importante saber vender por internet, en el encierro debido al COVID – 19 tanto a Ecuador como a todo el mundo para las empresas que no contaban con un desarrollo tecnológico establecido en el ámbito empresarial fue necesario aplicar y ampliar sus opciones y por ende sus oportunidades para poder seguir en el mercado de manera correcta.

Escenario Ecuador

Así como en el anterior aspecto, las tendencias tecnológicas siguen avanzando a pasos agigantados y por lo mismo en la región ecuatoriana se ha implementado desde hace ya varios años innovaciones tecnológicas al servicio de la ciudadanía, ejemplos muy claros son los siguientes: pedidos de comida por medio de distintas aplicaciones, servicio de taxi con tarifas fijas por medio de una aplicación móvil, aplicativos de venta aplicado en distintas cadenas comerciales con el fin de incrementar las ventas dentro de sus empresas.

Escenario industrial y para la Empresa

El sector industrial al cual pertenece la empresa analizada en este trabajo es muy propenso a tener cambios drásticos dentro del ámbito que se está analizando, ya que la forma de vender hace 15 años no es la misma actualmente, por lo cual dentro del sector ya existen empresas que conocen la importancia de las tecnologías de la información y ayuda al buen rendimiento de la empresa. Son mentes jóvenes las que inducen a que los veteranos del comercio puedan implementar todo este mundo de posibilidades dentro de sus negocios.

1.4.1.5 Factor Global

En este aspecto es muy importante hacer hincapié en la emergencia sanitaria que azotó al mundo entero, a partir de marzo de 2020 se decretó a esta emergencia como una “epidemia” ya que aún no existían casos confirmados de este virus en muchos países, eventualmente el virus siguió propagándose por todo al mundo y llegó a denominarse como “pandemia” por parte de la OMS, a partir de este punto cada país se organizaba de distinta manera con

medidas de prevención tales como: Aislamiento obligatorio, habilitación de teletrabajo, lavado constante de manos, uso de mascarilla obligatorio etc.

Escenario Ecuador

Así como en los aspectos globales, Ecuador también tomó ciertas medidas con respecto a la emergencia sanitaria que se vivió como: Toque de queda, salidas de un solo miembro del núcleo familiar y desinfectar los espacios que se utiliza diariamente, etc. En el caso de Ecuador, la tasa de desempleo creció de una manera considerable ya que conociendo que la tasa de informalidad entre las mujeres y hombres suma un total de 400.000 personas trabajando en el comercio informal, siendo las mujeres la mayor tasa de informalidad con 51,7% y hombres con el 48%. (Orozco, 2022).

Escenario Industrial y para la Empresa

El impacto que sufrió y sufre el sector industrial de “Venta al por menor de aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles, equipo de iluminación y otros enseres domésticos en comercios especializados”, fue en un principio el reto de poder manejarse mediante las redes para poder vender en medio de un toque de queda muy estricto y eventualmente reactivarse presencialmente una vez que el COE nacional dio el visto bueno al levantamiento del toque de queda y la prohibición de realización de actividades.

1.4.1.6 Factor Ambiental

Escenario Global

Existen muchos ámbitos que analizar, sin embargo, uno de los más importantes en tema de responsabilidad social de una empresa es el ambiente. ¿Porque es este uno de los temas más importantes de los que se tiene que hablar? La respuesta es que los recursos del mundo no son ilimitados y por ende se los debe usar meticulosamente, pero es un hecho lamentable que algunas personas inescrupulosas que manejan industrias alrededor del mundo se aprovechen de estos recursos que de una u otra forma pertenece a todos los habitantes del planeta.

Escenario Ecuador

Existen varios problemas o controversias en cuanto a recursos naturales se refiere ya que muchas empresas transnacionales han buscado explotar la reserva amazónica del Yasuní por el increíble potencial en cuanto extracción de petróleo se trata, las comunidades indígenas buscan proteger a toda costa sus territorios, los cuales han sido habitados por ellos por muchos siglos. Por este mismo motivo el pueblo tanto indígena como mestizo ha mostrado su desacuerdo con respecto a todas las ideas de explotación.

Escenario Industrial y para la Empresa

Tomando en cuenta el aspecto global en referencia al factor ambiental todos los sectores industriales y comerciales deben estar conscientes de las actividades que realizan, por ejemplo: Si una empresa fabrica muebles y para dicho proceso talan todos los árboles de una hectárea de terreno estaría irrespetando al ambiente considerando la situación actual del

ambiente, así mismo una comercializadora de muebles debe asegurarse que los productos que se venda sean totalmente fabricados de una manera responsable, respetando las normas ambientales.

1.4.1.7 Factor Demográfico

Escenario Global

En la última década en países europeos se ha revolucionado en cuanto a la movilización de las personas, y todo esto tiene referencia a la planificación, modificación y reestructuración de sus sistemas demográficos, además de considerar el beneficio de los ciudadanos para poder ejecutar planes en cuanto a la demografía. Ámsterdam es la ciudad más amigable del mundo ya que el 32 % de la movilización se realiza en bicicleta, el 22% en coche, el 16% en transporte público y considerando la ciudad como tal tendría un 48% de uso de la bicicleta (C, 2017).

Escenario Ecuador

Cuando se habla de factores demográficos de Ecuador es muy complejo hablarlo en cuanto a planificación y ejecución se trata ya que existe en todo el país errores los cuales no permiten al ciudadano promedio realizar sus actividades normalmente, sin embargo, cuando se trata de hablar de la demografía del país en cuestión turística es un espectáculo y se cree que es uno de los factores de los cuales se debe acoger varios sectores tanto para afianzar el patriotismo como para poder aprovechar y saber valorar lo que el país tiene.

Escenario industrial y para la Empresa

El sector industrial al cual estamos analizando no tiene mayor relevancia este factor, sin embargo, en cuestión de entregas tanto del proveedor a la comercializadora y entregas de la comercializadora al cliente si es afectada refiriéndose al tiempo de las entregas, ya que la ejecución de las vías metropolitanas y en la mayoría de las ciudades es deficiente y esto provoca un gap dentro de la eficacia y eficiencia de servicio al cliente.

1.4.2 Matriz PESTGAD

	ASPECTOS GENERALES	ASPECTOS ESPECIFICOS
P	La guerra entre Rusia y Ucrania se ha considerado como uno de los eventos que ha causado grandes consecuencias en cuanto a las dificultades para conseguir gran parte de los alimentos o concentrados que se consumen en todo el mundo.	La elección del presidente de la república del Ecuador dio el respiro que necesitaba el país, sin embargo, existe una inconformidad dentro de la conciencia de los ciudadanos, por lo cual el actual presidente ha perdido credibilidad con la población.
E	Globalmente se pudo llegar a observar un decrecimiento dentro de la economía mundial en varios sectores ya que por la llegada de la pandemia COVID 19 se restringió el trabajo fuera de casa por lo que los comerciantes informales ya no podían realizar sus trabajos con normalidad.	El primer año después del encierro fue difícil para poder reactivar el entorno comercial, sin embargo, la información que brinda el banco central es “La economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, reflejando una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador” (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2022).
S	Es muy importante este factor ya que dentro del mismo se encuentran los clientes, proveedores y muchos otros actores los cuales dentro del mercado participan tanto directa como indirectamente.	Según los datos de Datos Macro indica que “Ecuador cerró 2021 con una población de 17.888.474 personas, lo que supone un incremento de 377.474 habitantes, 124.065 mujeres y 121.349 hombres, respecto a 2020, en el que la población fue de 17.511.000 personas” (Datos Macro, 2021).
T	Nos encontramos en un mundo donde es muy importante saber interactuar por la web ya sea para fines académicos, recreación o para el uso profesional. En el caso comercial es muy importante saber vender por internet, en el encierro debido al COVID – 19.	Tanto a Ecuador como a todo el mundo para las empresas que no contaban con un desarrollo tecnológico establecido en el ámbito empresarial fue necesario aplicar y ampliar sus opciones y por ende sus oportunidades para poder seguir en el mercado de manera correcta.
G	La emergencia sanitaria que azotó al mundo entero, a partir de marzo de 2020 se decretó a esta emergencia como una “epidemia” ya que aún no existían casos confirmados de este virus en muchos países, eventualmente el virus siguió propagándose por todo el mundo y llegó a denominarse como “pandemia” por parte de la OMS, a partir de este punto cada país se organizaba de distinta manera con medidas de prevención tales como: Aislamiento obligatorio, habilitación de teletrabajo, lavado constante de manos, uso de mascarilla obligatorio etc.	Ecuador también tomó ciertas medidas con respecto a la emergencia sanitaria que se vivió como: Toque de queda, salidas de un solo miembro del núcleo familiar y desinfectar los espacios que se utiliza diariamente, etc. En el caso de Ecuador, la tasa de desempleo creció de una manera considerable ya que conociendo que la tasa de informalidad entre las mujeres y hombres suma un total de 400.000 personas trabajando en el comercio informal, siendo las mujeres la mayor tasa de informalidad con 51,7% y hombres con el 48%. (Orozco, 2022).
A	¿Porque es este uno de los temas más importantes de los que se tiene que hablar? La respuesta es que los recursos del mundo no son ilimitados y por ende se los debe usar meticulosamente, pero es un hecho lamentable que algunas personas inescrupulosas que manejan industrias alrededor del mundo se aprovechen de estos recursos que de una u otra forma pertenece a todos los habitantes del planeta.	Existen varios problemas o controversias en cuanto a recursos naturales se refiere ya que muchas empresas transnacionales han buscado explotar la reserva amazónica del Yasuni por el increíble potencial en cuanto extracción de petróleo se trata, las comunidades indígenas buscan proteger a toda costa sus territorios, los cuales han sido habitados por ellos por muchos siglos.
D	En la última década en países europeos se ha revolucionado en cuanto a la movilización de las personas, y todo esto tiene referencia a la planificación, modificación y reestructuración de sus sistemas demográficos, además de considerar el beneficio de los ciudadanos para poder ejecutar planes en cuanto a la demografía.	Cuando se habla de factores demográficos de Ecuador es muy complejo hablarlo en cuanto a planificación y ejecución se trata ya que existe en todo el país errores los cuales no permiten al ciudadano promedio realizar sus actividades normalmente, sin embargo, cuando se trata de hablar de la demografía del país en cuestión turística es un espectáculo y se cree que es uno de los factores de los cuales se debe acoger varios sectores tanto para afianzar el patriotismo como para poder aprovechar y saber valorar lo que el país tiene.

Tabla 1. MATRIZ PESTGAD

1.4.3 Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Para continuar con el presente trabajo es necesario seguir evaluando el entorno en donde la empresa va a ejecutar el plan operativo por lo cual se va a utilizar una de las herramientas más completas para observar a profundidad otros aspectos que se deben contemplar antes de poder ejecutar cualquier estrategia. Las cinco fuerzas de Porter tienen como base fundamental que la empresa debe realizar una evaluación de los recursos y objetivos que la empresa quiere llegar a alcanzar por lo que se enfoca en cinco aspectos: Amenaza de nuevos competidores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes y amenaza de ingreso de productos sustitutos (Herrera, 2018).

1.4.3.1 Clientes

Casa Pérez electrodomésticos desde sus inicios ha vendido productos para el hogar desde 1985 a toda la ciudadanía, enfocándose en el sur de Quito, específicamente el sector de Chillogallo en donde inició su crecimiento comercial atendiendo a todo ciudadano desde las 9:00 hasta las 18:30.

Como en todo negocio el cliente es la parte más importante de la empresa ya que mantiene a la misma con flujo de efectivo para poder continuar sus operaciones dentro del mercado.

El público principal de la empresa fueron las familias de Quito, ya que son las que buscan comodidad y calidad dentro de su hogar, por lo cual la empresa generaba ciertas políticas para una de las formas de venta, en este caso hablamos de crédito directo el cual hacía que el cliente se sienta menos presionado con el pago considerando sus cargas familiares.

Los clientes de Casa Pérez en sus inicios por lo general se encontraban por el rango de edad de entre 33 a 50 años, ya que estas son las personas que cuentan con ingresos mensuales estables y pueden adquirir una deuda para poder amoblar su hogar. La empresa posee una lista de clientes muy extensa debido a los años que llevan dentro del mercado, sin embargo, la empresa proporcionó un resumen en una lista de clientes de los últimos 3 meses.

- Bastidas Moreno Shuber Ramiro
- Caiza Chaquinga María Olimpia
- Buñay Condemaita Roger Javier
- Almeida Cauza Laura Jazmín
- Herrera Ramírez Flavio Arturo
- Guachamin Quishpe Anderson Enrique
- Peñaherrera Aguirre Ana Karen
- Pazmiño Wilca Cesar Fernando
- Charcopa Hurtado Marcelo Ramon
- Álava Intriago Marjorie

1.4.3.2 Nuevos competidores

Sin duda para Casa Perez la llegada de nuevos competidores trae consigo preocupación, ya que son empresas que pueden o no tener estrategias agresivas para poder introducirse en el mercado de manera exitosa. Por lo cual siempre la empresa debe tener una visión amplia de que empresas han empezado sus operaciones o tienen intenciones de hacerlo para preparar un plan para combatir estas posibles amenazas.

Los nuevos competidores que se han podido identificar cerca del sector en donde actualmente se encuentra la empresa son los siguientes:

- Casa Bella
- Muebles Vera Vázquez
- Muebles Gordon
- Muebles In House
- Confort muebles

Las empresas ya mencionadas son reconocidas como nuevos competidores por su reciente aparición dentro del rubro.

1.4.3.3 Proveedores

La lista de proveedores se puede dividir en dos secciones ya que, en la línea de muebles, por cuestiones de responsabilidad social no establecida en ninguna política de la empresa se compra los productos a artesanos calificados ya que ellos proveen de terminados de calidad y además utilizan materia prima 100% ecuatoriana, procesada de manera amigable con el medio ambiente.

En cuanto a los electrodomésticos y línea de productos electrónicos los proveedores de estos son los siguientes:

- FEMAR S.A.: Distribuye productos de línea blanca menores, tales como: Licuadoras, ollas y microondas.
- QUICSA: Distribuye productos de línea blanca importada como es: Oster.
- GERARDO ORTIZ: GO es un corporativo que maneja todo tipo de líneas de productos.
- LARTIZCO: Esta empresa es muy completa y oferta desde línea de bazar y electrodomésticos para el hogar.
- CHAIDE: Comercializa y distribuye colchones para diferentes necesidades.
- ECASA: Su línea de productos son orientados para la cocina de un hogar, como son: Cocinas, refrigeradoras y hornos.
- A GAS: A GAS distribuye productos relacionados y complementarios para la cocina, en este caso sería lo siguiente: Reguladores de gas, abrazaderas y calefones.
- UMCO: Esta empresa es muy conocida por sus productos orientados para el ámbito culinario, sus productos usuales son: Ollas, sartenes, juego de cubiertos, licuadoras, sin embargo, esta empresa fabrica y distribuye también cocinetas de alta calidad.
- INSIDE: Es una empresa que distribuye principalmente tanques de gas de distintas marcas.

1.4.3.4 Sustitutos

Encontrar sustitutos de los productos que se vende en Casa Pérez solía ser complejo, sin embargo, hoy en día con las distintas innovaciones del sector de los muebles el comprador puede conseguir muebles hechos a base de cartón, plástico reutilizado y comprimido.

Dentro de la línea de los electrodomésticos son muy puntuales los productos sustitutos que se pueda mencionar como, por ejemplo:

- Freidora de aceite - Freidora de Aire
- Cocina eléctrica – Parrilla a carbón

1.4.3.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad en este sector es muy variada y segmentada, en este caso podemos tener lucha de precios y promociones con pequeñas y medianas empresas del sector como: Cronik o Almacenes Familiar, sin embargo, se puede llegar a considerar como competencia a empresas de gran tamaño con el fin de poder realizar con facilidad un benchmarking desde la empresa competidora hacia la que se está analizando en este trabajo de titulación.

Entre todas las empresas que existen en el mercado comercializando una línea similar a la que maneja la empresa Casa Pérez, podemos destacar las siguientes:

- La Ganga
- Artefacta
- Japón
- Colineal
- Cronik
- Sukasa
- Mueblehogar
- Almacenes Familiar

1.4.4 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Ventas online.
- Marketing digital.
- Finalización de las restricciones por la pandemia.
- Oportunidades de negociación con los proveedores.
- Utilización de aplicaciones móviles para ventas.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores.
- Nuevas estrategias de venta de los competidores.
- Mayor capacitación a los recursos humanos de la empresa competidoras.
- Entrada de nuevos productos con precios bajos.
- Contaminación por parte de los buses que pasan por la dirección de la empresa, su smog mancha ciertos lugares del punto de venta y no se puede tener un ambiente agradable, tanto para el cliente como para los colaboradores.
- Innovaciones tecnológicas costosas.

1.5 Análisis Interno de la Empresa Casa Perez electrodomésticos y muebles

1.5.1 Organigrama funcional

La empresa Casa Perez, posee el siguiente organigrama:

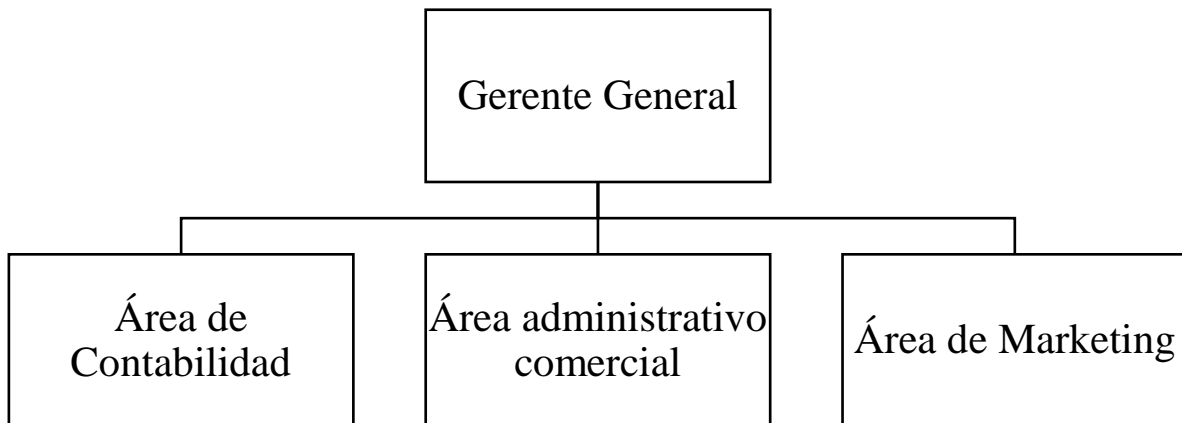


Tabla 2. Organigrama funcional

Descripción y función

Gerente General: Encargado de ejecutar acciones necesarias para administrar los recursos de la empresa favorablemente y de esta forma direccionarla por el mejor camino.

Área de Contabilidad: Diseñar y estructurar los estados financieros, controlar el desempeño financiero, analizar y medir el patrimonio y la situación de la empresa.

Área administrativa comercial: Encargados de generar estrategias comerciales para alcanzar el objetivo de ventas propuesto por el departamento contable.

Área de Marketing: Cumple la función de estudiar al consumidor para inducir al comprador de forma que, posteriormente se convierta en un cliente.

1.5.2 Análisis de recursos y capacidades

A través de este análisis se presentará lo que se considera como recursos y capacidades tangibles e intangibles de la empresa. Con el fin de tener una mejor visión y así tomar las mejores decisiones.

Recursos Físicos:

Gracias al fruto de 30 años de trayectoria y dos generaciones a cargo de la organización, la empresa tiene la fortuna de poseer varios activos tangibles entre ellos los siguientes:

Activos Tangibles:

- Almacén: La empresa cuenta con un punto de venta amplio de 250 metros cuadrados.
- Oficinas: Las oficinas de la empresa se encuentran en el mismo punto de venta.
- Bodega: Posee una bodega de dimensiones considerables para poder guardar la mercadería que tenga la empresa para la venta.
- Camionetas: Con el fin de brindar al cliente un excelente servicio, se ofrece el envío a domicilio por lo cual este recurso es indispensable.
- Equipos de Cómputo: Para realizar distintas actividades comerciales, la empresa cuenta con equipos de cómputo habilitados al 100% para cumplir sus labores.
- Muebles y enseres: La empresa Casa Perez cuenta con los necesarios muebles y enseres para poder tener un ambiente adecuado para el trabajo.

- Edificio: El edificio que posee es propio y es el recurso que más ayuda a la empresa al momento de realizar sus operaciones ya que al ser de la empresa no debe pagar arriendos o lidiar con los arrendadores.

Recursos intangibles:

- Capacitaciones continuas.
- Clientes.
- Proveedores.
- Marca.
- Políticas de la empresa.
- Recursos humanos.

Capacidades de la empresa Casa Pérez electrodomésticos y muebles

- Poder de negociación con los proveedores.
- Productividad dentro del ámbito laboral.
- Poder de negociación con los clientes.

1.5.3 Cadena de Valor

Para que una empresa pueda examinar las diferentes actividades que una empresa realiza y como interactúan entre sí, se debe usar la cadena de valor. Con esta herramienta podremos disolver a la empresa en términos de actividades que son estratégicamente relevantes para la empresa y el ambiente en el cual trabaja (Porter, 2004).

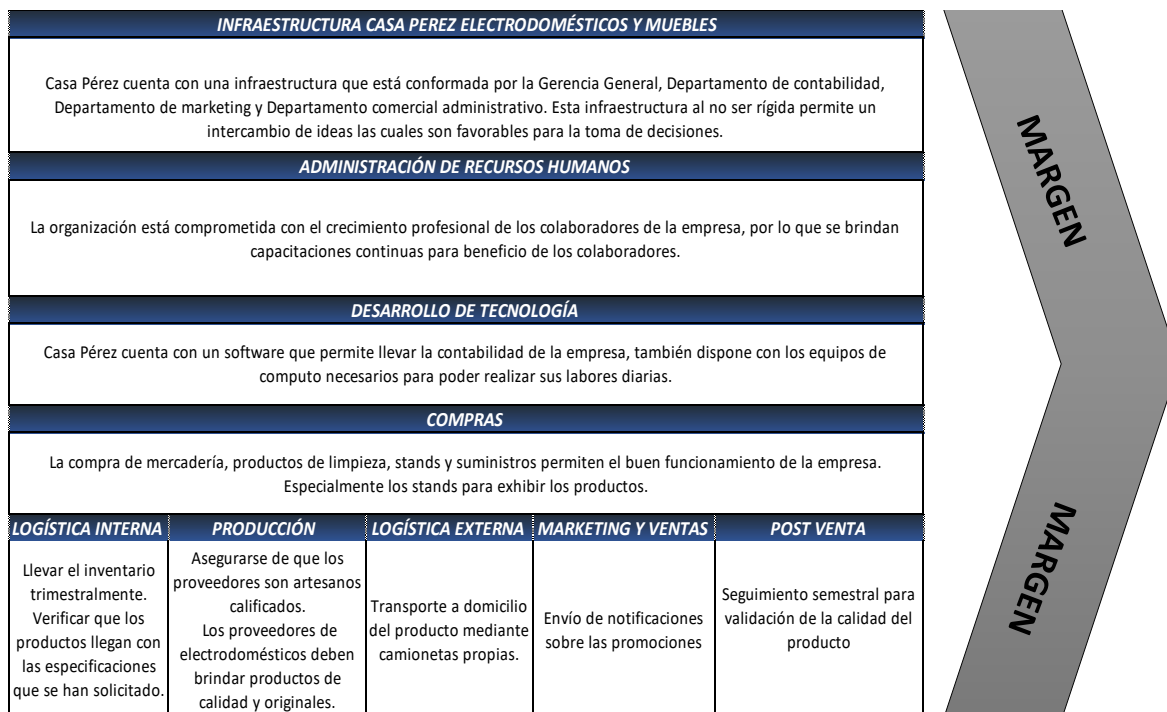


Tabla 3. Cadena de Valor

1.5.4 Fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Localización favorable.
- Facilidad de pago al cliente.
- Proveedores Ecuatorianos (Artesanos calificados).

- Instalaciones amplias.
- Portafolio de productos variados.
- Facilidades de pago.

Debilidades

- Falta de renovación de instalaciones.
- Actualización del catálogo de productos.
- Digitalización de la empresa.
- No especialización en ventas en línea.
- No especialización en trade marketing.
- Sobre stock en productos con muchos años.

1.5.5 FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Localización favorable	D1	Falta de renovación de instalaciones
F2	Facilidad de pago al cliente	D2	Actualización del catálogo de productos
F3	Proveedores Ecuatorianos (Artesanos calificados)	D3	Digitalización de la empresa
F4	Instalaciones amplias	D4	No especialización en ventas en línea
F5	Portafolio de productos variados	D5	No especialización en trade marketing
F6	Facilidades de pago	D6	Sobrestock en productos con muchos años.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Ventas online	A1	Entrada de nuevos competidores.
O2	Marketing digital	A2	Ejecución de visibilidad por parte de los competidores.
O3	Finalización de las restricciones por la pandemia	A3	Nuevas estrategias de venta de los competidores.
O4	Oportunidades de negociación con el proveedor	A4	Mayor capacitación a los recursos humanos de la empresa competidoras.
O5	Utilización de aplicaciones móviles para ventas	A5	Contaminación por parte de los buses que pasan por la dirección de la empresa, su smog mancha ciertos lugares del punto de venta y no se puede tener un ambiente agradable, tanto para el cliente como para los colaboradores.

Tabla 4. Foda

Esta matriz es muy útil al momento de querer diagnosticar factores externos e internos de la empresa y ayuda a desarrollar estrategias de mejora para la empresa.

Análisis FODA

Se identificaron Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con el fin de desarrollar distintas estrategias para el plan operativo de la empresa, del universo de factores que se recabó se tomaron 4 más importantes.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Facilidad de pago para el cliente.	Falta de renovación de instalaciones.
Instalaciones amplias.	Actualización de la empresa.
Localización favorable.	No especialización en ventas en línea.
Portafolio de productos variados.	Sobrestock en productos con muchos años.
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Ventas online.	Entrada de nuevos competidores.
Utilización de aplicaciones móviles para ventas.	Ejecución óptima por parte de la competencia.
	Contaminación por parte de los buses que pasan por la dirección de la empresa, su smog mancha ciertos lugares del punto de venta y no se puede tener un ambiente agradable, tanto para el cliente como para los colaboradores.
Marketing digital.	
Oportunidad de negociación con el proveedor.	Nuevas estrategias de venta de los competidores.

Tabla 5. Análisis Foda

1.5.6 Ventajas Competitivas

- Mano de obra calificada: En el momento que Casa Perez vende productos fabricados por artesanos calificados, la empresa certifica que se está vendiendo un producto de calidad, asegurando que los recursos que el fabricante dispone para la realización del mueble son procesadas responsablemente siendo consciente de los cambios ambientales que actualmente se está viviendo.
- Calidad en producto y servicios: La empresa garantiza que tanto el producto como el servicio que ofertan son superiores a la competencia.
- Ubicación geográfica: La ubicación del punto de venta que maneja Casa Perez es muy favorable ya que se encuentra en una calle principal, misma que miles de personas transitan a diario para poder dirigirse de un punto de la ciudad a otro.

- Todos sus recursos tangibles son propios, tales como: Vehículos, oficinas, bodegas, recursos humanos, este factor es muy importante ya que no todas las empresas se pueden permitir tener este tipo de recursos a su disposición inmediata.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”

2.1 Establecer misión, visión y valores

2.1.1 Misión

Casa Pérez electrodomésticos y muebles se dedica a la comercialización de artículos para el hogar en general, desempeñando sus actividades en su matriz ubicada en la provincia de Pichincha cantón Quito, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y general beneficios mutuos.

2.1.2 Visión

Llegar a ser una empresa con reconocimiento local gracias a sus características diferenciadoras en la comercialización de productos de calidad y competencia en el servicio al cliente, posicionando nuestra marca en el mercado y logrando una ampliación de las capacidades organizacionales.

2.1.3 Valores

En Casa Pérez se determinan como valores lo siguiente:

- **Responsabilidad:** Ante los mismos colaboradores de la empresa y sus actividades, ante los clientes y proveedores la organización debe ser responsable de sus acciones, ya sea pago a sus colaboradores, ventas u otorgamiento de créditos.
- **Honestidad:** Dentro de las reglas y normas que se deben seguir en la sociedad para poder mantener una buena relación, la honestidad juega un papel muy importante ya

que, ante el cliente, y proveedores se debe ser claro en cuanto a los asuntos que se refieran a la empresa.

- Calidad: Se refiere a cumplir con los estándares que la organización ofrece al cliente para poder así satisfacerlos al 100%.
- Puntualidad: Establecer metas medibles en referencia del tiempo para no faltar el respeto a los clientes con atrasos o demoras.

2.1.4 Objetivos

A continuación, se plantearán objetivos según las perspectivas que propone el Balance Score Card (BSC), mismas que son: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva Financiera

Objetivos:

- Reducir costos un 30% mediante la búsqueda de nuevos proveedores.
- Poseer una rentabilidad alta a comparación de la competencia.

Actividades:

- Realizar cotizaciones e investigaciones de los proveedores.
- Gestionar de manera eficiente los pagos y cobros de empresa.
- Contratar asesores financieros que apoyen en la búsqueda de oportunidades para llegar al objetivo de tener mayor rentabilidad.
- Realizar una investigación de mercado en cuanto a rentabilidad de la competencia.

Perspectiva de Clientes

Objetivos:

- Afianzar a los clientes en un 80% por medio de una buena atención, productos de calidad y cómodas instalaciones.
- Establecer servicio de garantía y servicio post venta.

Actividades

- Generar encuestas de satisfacción para conocer más al cliente.
- Fidelizar al cliente con promociones y ofertas temporales.
- Mejorar el servicio postventa, mediante un seguimiento a los clientes a los dos meses de la compra del producto.
- Establecer políticas que permitan garantizar la compra del cliente.

Perspectiva de procesos internos

Objetivos:

- Conocer las existencias de la empresa para administrarlas de manera eficiente, mediante la implementación de un inventario que sea acorde con el giro de negocio tomando en cuenta un rango ideal entre 3 a 4 meses.
- Mejorar las técnicas de negociación de ventas, marketing y atención al cliente para realizar actividades comerciales tales como: negociaciones, promociones, descuentos y regalías; y de esta forma incrementar las ventas en un 30%.

Actividades:

- Tener un método preciso de administración de inventarios para su control y administración, en este caso se implementará Inventario físico ya que este genera una lista muy elaborada en donde se controla las existencias de los productos verificando su estado actual.
- Adquirir un software especial para llevar correctamente el inventario de Casa Pérez.
- Renovar las instalaciones de la empresa para brindar un mejor ambiente y que los productos sean más visibles y atractivos para el cliente.
- Asistiendo a cursos básicos de negociación.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos:

- Lograr que el recurso humano de la empresa se encuentre entre el 80% y 100% capacitado, con el fin de poder ejecutar sus labores satisfactoriamente, las cuales serán medidas por medio reportes de ventas, comentarios de clientes y superiores.
- Asegurar en un 70% crecimiento laboral y desarrollo personal a los colaboradores de la empresa para incrementar la lealtad de estos hacia la empresa.

Actividades:

- Llevar una hoja de ejecución para registrar el cumplimiento de las capacitaciones de los empleados.
- Planificar y ejecutar cronogramas de capacitaciones sobre técnicas de negociación y ventas a lo largo del año en el que se aplicará esta estrategia.
- Cumplir con los objetivos que se planteen dentro de la empresa.

- Crear una encuesta de satisfacción del cliente para evaluar al personal y verificar el aprendizaje del personal.

2.2 Estrategias

Siempre cualquier organización necesita de estrategias para poder realizar cualquier tipo de actividad ya sea en área de ventas, procesos, legal, recursos humanos o financiero, las estrategias benefician a la toma de decisiones para que el resultado de esta sea favorable para la empresa u organización. En este trabajo de titulación se plantearán estrategias y se dará a conocer las mismas mediante la matriz FODA en donde se escogerán para este trabajo.

2.2.1 Matriz FODA

ANÁLISIS EXTERNO / ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1. Facilidad de pago para el cliente.		D1. Falta de renovación de instalaciones.	
	F2. Instalaciones amplias.		D2. Actualización de la empresa.	
	F3. Localización favorable.		D3. No especialización en ventas en línea.	
	F4. Portafolio de productos variados.		D4. Sobrestock en productos con muchos años.	
OPORTUNIDADES	FO		DO	
O1. Ventas online.	1. Generar capacitaciones en marketing digital. (O3;F4)		1. Generar un plan de modernización de instalaciones y estrategias de venta dentro del punto de venta. (O3;D1)	
O2. Utilización de aplicaciones móviles para ventas.	2. Creación de página web en donde se pueda vender y dar a conocer los métodos de pago en la empresa. (O1;F1)		2. Contratar personas o empresas que brinden capacitaciones en cuanto a ventas en línea para poder aplicarlo a la empresa. (O1;D3)	
O3. Marketing digital.	3. Lograr generar alianzas con aplicaciones móviles para generar más ventas. (O2;F4)		3. Creación y utilización de aplicaciones móviles en donde se pueda controlar de buena manera el inventario de la empresa. (O2;D4)	
O4. Oportunidad de negociación con el proveedor.	4. Alianzas comerciales entre proveedor y cliente aprovechando el tamaño de la empresa. (O4;F2)		4. Digitalizar y renovar la imagen de la empresa para tener apertura en el mundo digital. (O3;O4;D2)	
AMENAZAS	FA		DA	
A1. Entrada de nuevos competidores.	1. Fortalecimiento en cuanto a publicidad para dar a conocer a los clientes las bondades y beneficios de la empresa. (A1;F1;F2;F3;F4)		1. Impulsación de productos que tengan una rotación media, llamando la atención de posibles clientes. (A1;D3)	
A2. Ejecución óptima por parte de la competencia.	2. Capacitación en temas de trade marketing, aprovechando las amplias instalaciones. (A2;F2)		2. Plan de renovación y modernización de instalaciones para poder realizar un "benchmarking" de las estrategias de ejecución de la competencia. (A2;D1)	
A3. Contaminación por parte de los buses que pasan por la dirección de la empresa, su smog mancha ciertos lugares del punto de venta y no se puede tener un ambiente agradable, tanto para el cliente como para los colaboradores.	3. Contratar un servicio de limpieza cada cierto tiempo para que las instalaciones se mantengan en óptimas condiciones a pesar de los factores que no se puede controlar a razón de la ubicación en donde pasan muchos buses. (A3;F2;F3)		3. Implementar métodos que ayuden a las instalaciones a no sufrir las consecuencias del smog de los buses como barreras plásticas o de cristal. (A3;D1)	
	4. Administrar de buena manera el portafolio de		4. Capacitar al personal en nuevas técnicas de negociación tanto en línea como presencialmente.	

Tabla 6. Matriz FODA

Selección de estrategias basada en la matriz FODA

Dentro de todas las estrategias planteadas, se escogerá en base a un análisis objetivo, observando la factibilidad de la puesta en marcha de la estrategia que se elija.

Se escogió la siguiente estrategia:

Generar un plan de modernización de instalaciones y de estrategias de ventas dentro y fuera del punto de venta.

Razón por la cual se escogió esta estrategia:

Las instalaciones de Casa Pérez no han sido remodeladas por más de 14 años, una renovación en cuanto imagen corporativa, colores, e interiores llámese, pintura, y muebles para exhibición es necesaria para poder dar el primer paso a la mejora dentro de la empresa, pues la misma debe aprender de sus competidores y observar que mientras más llamativo y cómodo sea el lugar para el cliente, más afluencia de personas va a tener.

Con respecto a las estrategias de venta dentro y fuera del punto de venta, se debe tener claro que el conocimiento no va a venir de la noche a la mañana por lo cual es preciso contactar a facilitadores o asesores experimentados que puedan ayudar y capacitar al personal de la empresa a manejar tanto los aspectos administrativos y comerciales correctamente, ya que como se menciona anteriormente en este documento la empresa no tiene un manejo adecuado de estos puntos.

3. IMPLEMENTACIÓN – PLAN OPERATIVO PARA LA EMPRESA “CASA PÉREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES”

3.1 Mejoramiento de servicio en la empresa “Casa Pérez Electrodomésticos y Muebles”

Plan operativo para generar un plan de modernización de instalaciones y de estrategias de ventas dentro y fuera del punto de venta

Antecedente

Se tendría planeado implementar la estrategia trabajada en este trabajo de titulación a inicios del año 2023 con el fin que empezar un ciclo con este nuevo proyecto y con metas y objetivos claros.

Lo que se desea es poder realizar remodelaciones dentro del punto de venta con el fin de brindar un mejor ambiente al cliente, además de capacitar a los recursos humanos en áreas como ventas y administración. Todo esto se quiere realizar para poder recuperar el prestigio de la empresa y volver a introducirse dentro del mercado como un competidor más.

Desarrollo

Esta estrategia debe ser analizada y ejecutada por pasos con los cuales la empresa pueda medir sus resultados en cuanto a índices de cumplimiento.

Se debe realizar un estudio de la situación física actual del punto de venta para poder analizar posibles oportunidades que se puedan aprovechar al momento de remodelar el punto de venta sin dejar de realizar las operaciones con normalidad.

Así mismo y posteriormente dentro de un plazo de 3 meses máximo se tiene que encontrar una empresa de asesores que brinden cursos de técnicas de ventas, negociación, administración y marketing con el fin de que los colaboradores de la empresa sepan cómo realizar su trabajo de manera satisfactoria. Estos cursos se realizarán por módulos en donde también se evaluará el rendimiento en base a metas que se coloque a cada colaborador dependiendo el área.

3.2 Objetivos del Plan Operativo

- Mejorar servicio al cliente.
- Mejorar presentación del punto de venta.
- Aumentar la rentabilidad de las inversiones.
- Incrementar el número de clientes que ingresen al punto de venta.
- Introducirse en el mercado actual.
- Ser parte de la competencia.

3.3 Actividades para cumplir el objetivo estratégico

- En cada área se evaluará las actividades que realizan posterior a los cursos.
- Se registrarán los avances de la reestructuración del punto de venta.
- Conocer la opinión de los clientes y posibles clientes.
- Optimizar el tiempo de atención.

- Capacitaciones constantes respecto a temas relevantes.
- Diagnosticar e identificar los elementos físicos que deben ser remodelados, así como también los que no necesitan ningún tipo de remodelación.
- Cotizar mano de obra para poder realizar las operaciones de remodelación.
- Cotizar cursos por parte de asesores externos que puedan ofrecer las capacitaciones en ventas.
- Medir los avances tanto de la remodelación de las instalaciones como del aprendizaje y resultados del personal de ventas.

3.4 Requisitos del personal y Recursos

Requisitos del personal para poder implementar la estrategia escogida

Dentro de la organización, las personas que supervisarán y controlarán las actividades para implementar este proyecto son los siguientes:

- Gerente
- Jefe Administrativo y de Ventas
- Jefe de marketing

3.4.1 Recursos

Para poder implementar esta estrategia es necesario poseer ciertos recursos tales como:

- Equipos de computo
- Muebles de oficina
- Máquinas de imprimir
- Lápices y esferos
- Calculadora

- Teléfono
- Acceso a redes
- Asesores de ventas externos

3.5 Plazos

Este plan estratégico estaría programado a realizarse a inicios del año 2023 con el fin de iniciar evaluando el rendimiento de la empresa ejecutando las estrategias desde inicio de año sin interferencias entre temporadas.

3.6 Presupuesto

3.6.1 Propuesta económica para implementar la estrategia escogida

Resumen de costos que se estiman para la puesta en marcha del proyecto:

PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO			
GASTOS OPERATIVOS			
DETALLE	COSTO X MES	PERIODO (MES)	TOTAL
Servicios Básicos	\$ 40,00	12	\$ 480,00
SubTotal			\$ 480,00
MODERNIZACIÓN DE INSTALACIONES E IMAGEN CORPORATIVA			
DETALLE	COSTO X MES	PERIODO (MES)	TOTAL
Diseño de nuevo logo	\$ 250,00	1	\$ 250,00
Diseño de punto de venta	\$ 600,00	2	\$ 1.200,00
Mano de obra para la modernización	\$ 2.000,00	2	\$ 4.000,00
Materiales para la modernización	\$ 1.895,00	3	\$ 5.685,00
SubTotal			\$ 11.135,00
CAPACITACIONES DE TÉCNICAS DE VENTA Y MARKETING DIGITAL			
DETALLE	COSTO X MES	PERIODO (MES)	TOTAL
Módulo de enseñanza de ventas	\$ 110,00	12	\$ 1.320,00
Módulo de enseñanza de marketing digital	\$ 110,00	12	\$ 1.320,00
SubTotal			\$ 2.640,00
		TOTAL	\$ 14.255,00

Tabla 7. Presupuestos

MATERIALES PARA LA MODERNIZACIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Perchas	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Pintura	5	\$ 27,00	\$ 135,00
Material de construcción	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Decoración	1	\$ 100,00	\$ 100,00
		TOTAL	\$ 1.895,00

Tabla 8. Presupuesto de Materiales

En este caso se presupuesta conforme a la estrategia escogida, la misma conlleva varias inversiones para poder llegar al fin deseado.

No se puede repotenciar una empresa con una imagen antigua y colores sin significado, por lo tanto, se prevé realizar una inversión de \$1200 en el diseño de la nueva imagen corporativa, es decir, logo de la empresa, colores corporativos y slogan.

También para el diseño del nuevo punto de venta es necesario planear que es lo que se quiere, como se lo va a realizar y cuando se lo va a realizar, todo esto para poder controlar de manera eficiente los recursos de la empresa, por lo tanto, se destinó \$1000.

Se necesita un trabajo rápido y eficiente para lo cual se destina un presupuesto de \$2750 para la mano de obra.

Y por último las capacitaciones las cuales van a ser constantes y a lo largo del año deben ser de calidad ya que de las mismas dependen el resultado de los conocimientos de los colaboradores posterior a los cursos, por este motivo se ha proporcionado el total de \$5000.

3.6 Matriz de Plan Operativo

Proyecto	Plan operativo para generar un plan de modernización de instalaciones y de estrategias de ventas dentro y fuera del punto de venta
Perspectiva	
Objetivo	Ejecutar el plan operativo para repotenciar el negocio y actividades comerciales dentro de la empresa "Casa Pérez"

Periodo	Año 2023
----------------	----------

Responsable	Gerente, Jefe de Administración y ventas, Jefe de Marketing
--------------------	---

Actividad	Periodo	Cronograma												Indicador	Medio de Control	Frecuencia de revisión	Costos	Responsable
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Diagnosticar e identificar los elementos físicos que deben ser remodelados, así como también los que no necesitan ningún tipo de remodelación.	ene-23													Identificación de elementos dados de baja y rescatables.	Hoja de Control de ejecución.	Mensual	\$ -	Gerente General
Cotizar mano de obra para poder realizar las operaciones de remodelación	ene-23													Coste de servicios prestados. para remodelación	Hoja de Control de ejecución.	Mensual	\$ -	Jefe Administrativo
Cotizar cursos por parte de asesores externos que puedan ofrecer las capacitaciones en ventas.	feb-23													Coste de servicios prestados. para Capacitaciones	Hoja de Control de ejecución.	Mensual	\$ -	Jefe de Marketing
Conocer la opinión de los clientes y posibles clientes	ene-23													Quejas o comentarios de satisfacción.	Encuestas Situacionales	Mensual	\$ 30,00	Todas las áreas
Capacitar constantemente respecto a temas relevantes.	Cada tres meses													Conocimiento de los colaboradores.	Hoja de Control de ejecución.	Trimestral	\$ 750,00	Depende el área que corresponda el tema.
Evaluar las actividades que realizan posterior a los cursos.	Cada dos meses													Conocimiento de los colaboradores.	Hoja de Control de ejecución.	Bimestral	\$ -	Jefe de Marketing
Registrar los avances de la reestructuración del punto de venta.	mar-23													Comparativos de estado físico de las instalaciones,	Hoja de Control de ejecución.	Mensual	\$ -	Gerente General
Optimizar el tiempo de atención	Todo el año													Duración de atención al cliente.	Hoja de Control de ejecución.	Todo el año	\$ -	Jefe de Marketing
Evaluar los avances tanto de la remodelación de las instalaciones como del aprendizaje y resultados del personal de ventas.	A partir de Abril													Observaciones de las obras realizadas.	Hoja de Control de ejecución.	A partir de Abri todo el año	\$ -	Jefe administrativo y Jefe de Marketing

Tabla 9. Matriz de Plan Operativo

4. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CASA PEREZ ELECTRODOMÉSTICOS Y MUEBLES

4.1. Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Es necesario para poder ejecutar el balance scorecard ya que esta herramienta da la oportunidad de describir sus activos tanto tangibles como intangibles. El balance scorecard se diferencia de los balances tradicionales por la descripción que permite poner dentro del mismo por lo cual se logra una visibilidad superior a distintos cuadros de mando, además brinda la posibilidad de enfocarse en distintas perspectivas en este caso son 4: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero.

4.1.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

BSC – Perspectiva Aprendizaje de la empresa “Casa Pérez electrodomésticos y muebles”

Esta es la base del balance score card ya que trata de los empleados y los sistemas informativos que en este caso son los que permiten alcanzar los resultados que previamente se plantearon alcanzar ya que con estas metas cumplidas la empresa se puede posicionar como líder dentro de mercado. Este apartado se enfocará también en garantizar la satisfacción de los empleados garantizando su crecimiento profesional dentro de la empresa, estos resultados serían medidos por medio de exámenes y porcentaje de aumento y descenso de ventas debe ser medido ya que la empresa debe tener como objetivo la mejora continua y como principal pregunta es esencial tener la certeza de que se tiene que crear valor a lo largo de sus labores dentro de la empresa.

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS						
								ROJO	AMARILLO	VERDE				
Aprendizaje y Crecimiento	1	Lograr que el recurso humano de la empresa se encuentre entre el 80% y 100% capacitado, con el fin de poder ejecutar sus labores satisfactoriamente, las cuales serán medidas por medio reportes de ventas, comentarios de clientes y superiores.	Llevar una hoja de ejecución para registrar el cumplimiento de las capacitaciones de los empleados.	% de colaboradores capacitados	Porcentaje	> 95%	$\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\text{objetivo de personas planteado}} \times 100$	10%	45%	95%				
			Planificar y ejecutar cronogramas de capacitaciones sobre técnicas de negociación y ventas a lo largo del año en el que se aplicará esta estrategia.			> 95%								
	2	Asegurar en un 70% crecimiento laboral y desarrollo personal a los colaboradores de la empresa para incrementar la lealtad de estos hacia la empresa.	Cumplir con los objetivos que se planteen dentro de la empresa.			>75%					$\frac{\# \text{ de personas con crecimiento laboral}}{\text{objetivo de personas planteado}} \times 100$	5%	35%	65%
			Crear una encuesta de satisfacción del cliente para evaluar al personal y verificar la capacitación del personal.			>75%								

Tabla 10. Matriz BSC Aprendizaje y Crecimiento

4.1.2 Perspectiva de Procesos Internos “Casa Pérez electrodomésticos y muebles”

Los procesos internos abordan las medidas organizativas y operativas en las que una empresa, cuando sobresale, está proporcionando un buen desempeño financiero y una excelente propuesta de valor para llegar a los clientes. Como ejemplo general de toda esta perspectiva puede ser la disponibilidad operativa, la confiabilidad y los procesos de posventa.

Es importante también mencionar los procesos que se deben dar para lograr un servicio al cliente óptimo, no solamente en logística y distribución, dentro de los procesos internos están las habilidades de comunicación e inducción a la compra que deben presentar todos y cada uno de los empleados de la empresa y así lograr fidelizar a los clientes.

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
Procesos internos	1	Conocer las existencias de la empresa para administrarlas de manera eficiente, mediante la implementación de un inventario que sea acorde con el giro de negocio tomando en cuenta un rango ideal entre 3 a 4 meses.	Tener un método preciso de administración de inventarios para su control y administración, en este caso se implementará Inventario físico ya que este genera una lista muy elaborada en donde se controla las existencias de los productos verificando su estado actual.	% de avance de inventario general	Porcentaje	>75%	$\frac{\# \text{ de productos inventariados}}{\# \text{ de inventario a realizar}} \times 100$	20%	45%	95%
			Adquirir un software especial para llevar correctamente el inventario de Casa Pérez.							
	2	Mejorar las técnicas de negociación de ventas, marketing y atención al cliente para realizar actividades comerciales tales como: negociaciones, promociones, descuentos y regalías; y de esta forma incrementar las ventas en un 30%.	Renovar las instalaciones de la empresa para brindar un mejor ambiente y que los productos sean más visibles y atractivos para el cliente.	% de personal capacitado en temas relevantes	Porcentaje	>80%	$\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\text{objetivo de personas planteado}} \times 100$	10%	50%	90%
			Asistir a cursos básicos de negociación.							

Tabla 11. Matriz BSC Procesos Internos

4.1.3 Perspectiva de Clientes de la empresa “Casa Pérez electrodomésticos y muebles”

La perspectiva del cliente aborda el núcleo mismo de cualquier estrategia de negocio, que es la propuesta de valor para el cliente. Diferencia a una empresa de sus competidores en la atracción, retención y profundización de la relación con el cliente. En la práctica, al implementar el balance scorecard, es importante que esta perspectiva no solo consista en encuestas a los clientes, sino que también reúna datos medibles como el tiempo de respuesta, la adquisición de clientes y la lealtad del cliente.

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
Clientes	1	Afianzar a los clientes en un 80% por medio de una buena atención, productos de calidad y cómodas instalaciones.	Generar encuestas de satisfacción para conocer más al cliente.	% de clientes satisfechos	Porcentaje	>80%	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{objetivo de clientes a satisfacer}} \times 100$	10%	35%	85%
			Fidelizar al cliente con promociones y ofertas temporales.			>75%				
	2	Establecer servicio de garantía y servicio post venta.	Mejorar el servicio postventa, mediante un seguimiento a los clientes a los dos meses de la compra del producto.		>80%	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos con postventa}}{\text{objetivo de clientes planteado}} \times 100$	10%	45%	85%	
			Establecer políticas que permitan garantizar la compra del cliente.		>75%					

Tabla 12. Matriz BSC Clientes

4.1.4 Perspectiva de Finanzas de la empresa “Casa Pérez electrodomésticos y muebles”

Las perspectivas financieras se refieren a los aspectos de la estrategia que afectan directamente al valor para el accionista. Es una perspectiva crítica en los negocios que opera para incrementar el valor y generar valor para los accionistas. Además, mide el resultado final de la empresa. Aunque resulta fácil de medir, es muy limitada, en el horizonte y solo permite mirar hacia atrás. Por lo tanto, es más probable que determine decisiones estratégicas a corto plazo. Ejemplo de esta perspectiva podrían ser cuestiones como la rentabilidad, el crecimiento, el valor para los accionistas y los presupuestos.

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
Finanzas	1	Reducir costos un 30% mediante la búsqueda de nuevos proveedores.	Realizar cotizaciones e investigaciones de los proveedores.	% de crecimiento o decrecimiento de la rentabilidad	Porcentaje	>75%	$\frac{\text{Actual Rentabilidad}}{\text{Anterior rentabilidad}}$	10%	35%	85%
			Gestionar de manera eficiente los pagos y cobros de empresa.			>80%				
	2	Poseer una rentabilidad alta a comparación de la competencia.	Contratar asesores financieros que apoyen en la búsqueda de oportunidades para llegar al objetivo de tener mayor rentabilidad.		Porcentaje	>70%	$\frac{\text{Actual Rentabilidad}}{\text{Anterior rentabilidad}}$	10%	45%	85%
			Realizar una investigación de mercado en cuanto a rentabilidad de la competencia.			>75%				

Tabla 13. Matriz BSC Finanzas

4.2 Matriz Balance Score Card

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FORMA DE MEDICIÓN	ALARMAS		
								ROJO	AMARILLO	VERDE
Aprendizaje y Crecimiento	1	Lograr que el recurso humano de la empresa se encuentre entre el 80% y 100% capacitado, con el fin de poder ejecutar sus labores satisfactoriamente, las cuales serán medidas por medio reportes de ventas, comentarios de clientes y superiores.	Llevar una hoja de ejecución para registrar el cumplimiento de las capacitaciones de los empleados.	% de colaboradores capacitados	Porcentaje	> 95%	$\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\text{objetivo de personas planteado}} \times 100$	10%	45%	95%
			Planificar y ejecutar cronogramas de capacitaciones sobre técnicas de negociación y ventas a lo largo del año en el que se aplicará esta estrategia.			> 95%				
	2	Asegurar en un 70% crecimiento laboral y desarrollo personal a los colaboradores de la empresa para incrementar la lealtad de estos hacia la empresa.	Cumplir con los objetivos que se planteen dentro de la empresa.			>75%				
			Crear una encuesta de satisfacción del cliente para evaluar al personal y verificar el aprendizaje del personal.			>75%				
Procesos internos	1	Conocer las existencias de la empresa para administrarlas de manera eficiente, mediante la implementación de un inventario que sea acorde con el giro de negocio tomando en cuenta un rango ideal entre 3 a 4 meses.	Tener un método preciso de administración de inventarios para su control y administración, en este caso se implementará Inventario físico ya que este genera una lista muy elaborada en donde se controla las existencias de los productos verificando su estado actual.	% de avance de inventario general	Porcentaje	>75%	$\frac{\# \text{ de productos inventariados}}{\# \text{ de inventario a realizar}} \times 100$	20%	45%	95%
			Adquirir un software especial para llevar correctamente el inventario de Casa Pérez.			>70%				
	2	Mejorar las técnicas de negociación de ventas, marketing y atención al cliente para realizar actividades comerciales tales como: negociaciones, promociones, descuentos y regalías; y de esta forma incrementar las ventas en un 30%.	Renovar las instalaciones de la empresa para brindar un mejor ambiente y que los productos sean más visibles y atractivos para el cliente.	% de personal capacitado en temas relevantes	Porcentaje	>80%	$\frac{\# \text{ de personas capacitadas}}{\text{objetivo de personas planteado}} \times 100$	10%	50%	90%
			Asistir a cursos básicos de negociación.			>85%				
Clientes	1	Afianzar a los clientes en un 80% por medio de una buena atención, productos de calidad y cómodas instalaciones.	Generar encuestas de satisfacción para conocer más al cliente.	% de clientes satisfechos	Porcentaje	>80%	$\frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\text{objetivo de clientes a satisfacer}} \times 100$	10%	35%	85%
			Fidelizar al cliente con promociones y ofertas temporales.			>75%				
	2	Establecer servicio de garantía y servicio post venta.	Mejorar el servicio postventa, mediante un seguimiento a los clientes a los dos meses de la compra del producto.			>80%				
			Establecer políticas que permitan garantizar la compra del cliente.			>75%				
Finanzas	1	Reducir costos un 30% mediante la búsqueda de nuevos proveedores.	Realizar cotizaciones e investigaciones de los proveedores.	% de crecimiento o decrecimiento de la rentabilidad	Porcentaje	>75%	$\frac{\text{Actual Rentabilidad}}{\text{Anterior rentabilidad}}$	10%	35%	85%
			Gestionar de manera eficiente los pagos y cobros de empresa.			>80%				
	2	Poseer una rentabilidad alta a comparación	Contratar asesores financieros que apoyen en la búsqueda de oportunidades para llegar al objetivo de tener mayor rentabilidad.			>70%				

Tabla 14. Matriz BSC unificado

4.3 Mapa estratégico

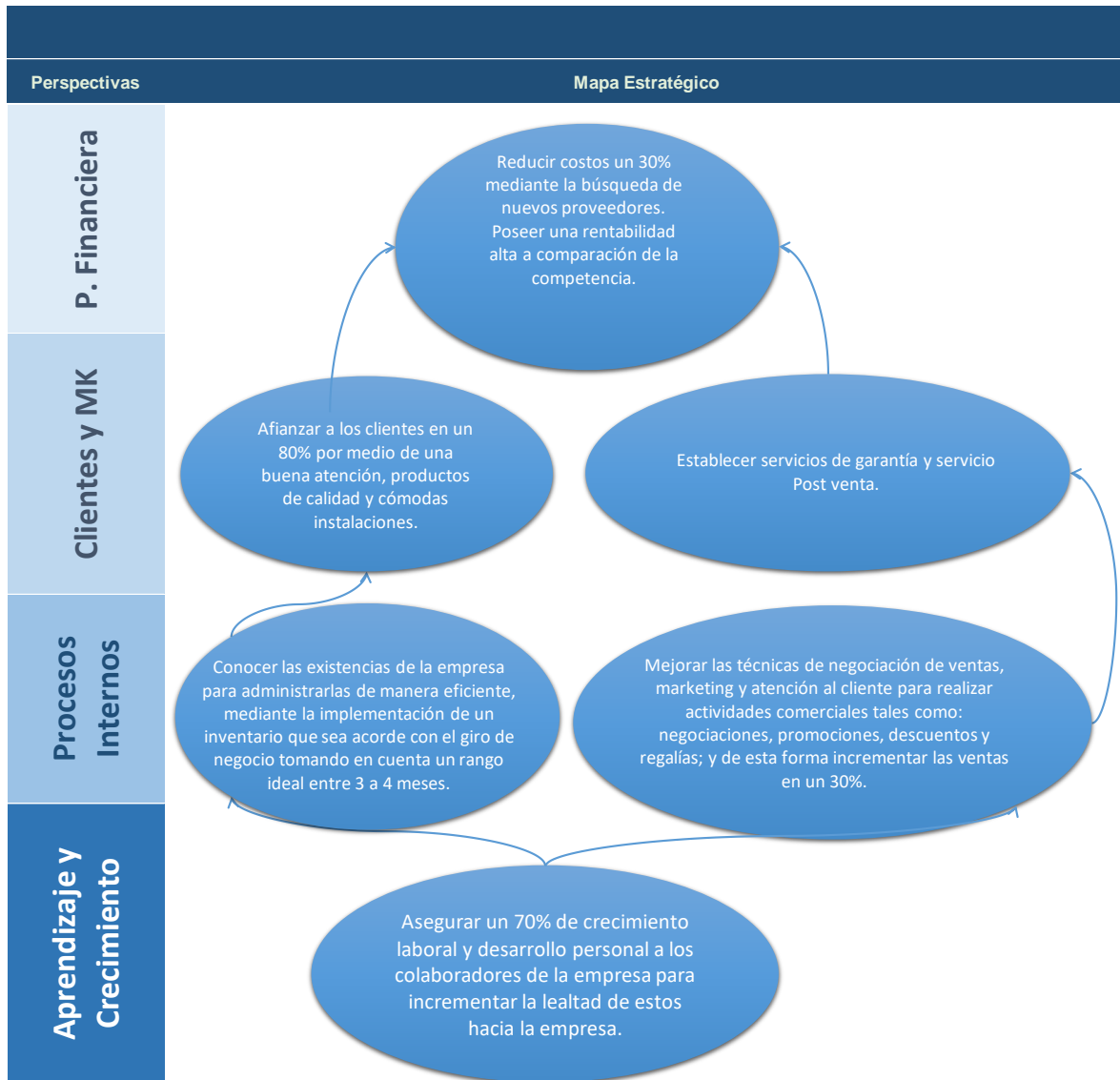


Tabla 15. Mapa estratégico

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los principales problemas de la empresa se basan en que sus instalaciones se deben modernizar, con ello la imagen, slogan y atención. Por lo cual se plantearon varias estrategias y según el análisis realizado se escogió la siguiente: Creación de un plan de modernización de instalaciones y de estrategias de ventas dentro y fuera del punto de venta.
- Adicionalmente la empresa Casa Perez necesita capacitar a todo su personal en temas administrativos, ventas, manejo de inventarios, manejo de presupuestos, trade marketing y marketing digital. Debido a que no se reflejan incrementos significativos en las ventas, tampoco se ha recibido comentarios positivos en cuanto al servicio que reciben los clientes al momento de ser atendidos.
- Para este plan estratégico es muy relevante las 4 perspectivas; clientes como inducir y fidelizar al shopper, financiera en donde se busca el aumento de la rentabilidad y la disminución de costos, aprendizaje y crecimiento ya que la empresa está 100% comprometida con el desarrollo tanto de la empresa como de sus colaboradores, procesos internos, para poder realizar de mejor manera las actividades de vital prioridad y soporte.
- Según el análisis situacional realizado, se pudo determinar que Casa Perez se encuentra en un entorno muy competitivo debido a que otras empresas, con el mismo giro de negocio, están mejor capacitadas, cuentan con mejores precios, ubicaciones y estrategias de mercado.

- Se creó un organigrama funcional para establecer de manera organizada las posiciones de cada persona que colaboran dentro de la empresa. Tomando en cuenta su perfil profesional, esto ayudará a la organización a realizar todas sus actividades satisfactoriamente.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda que para la puesta en marcha de la estrategia escogida se socialice con los colaboradores de la empresa, con el fin de no provocar miedo al cambio ya que esto puede afectar la continuidad de la estrategia.
- Casa Perez debería tomar más en cuenta a sus competidores dado que las fuertes estrategias implementadas por estos, hace que los clientes se sientan más atraídos a sus productos antes que a los de Casa Perez
- Se sugiere a la empresa Casa Perez que controle rigurosamente las actividades de su personal para no generar trabas dentro de cualquier proceso que se ejecute dentro de la empresa, así como: Atención al cliente, cobranza, publicidad y ventas.
- Es vital que se cotice de manera correcta tanto los materiales como la mano de obra y diseño de la modernización de las instalaciones de la empresa, a razón de que se requiere de una inversión fuerte para ejecutar esta actividad y se sugiere ser cautelosos al momento de desarrollar esta actividad.
- Es de suma importancia que las capacitaciones que se vayan a realizar sean continuas y a largo plazo, no que sean realizadas solamente por motivo de ejecutar esta estrategia ya que para alcanzar un óptimo desarrollo profesional se debe seguir en

este camino por un largo tiempo, la empresa Casa Perez no debe dejar de capacitarse en temas relevantes al negocio.

Bibliografía

- Alonso Ubieta, S. (Junio de 2022). *De trigo y fertilizantes: Efectos comerciales de la guerra Rusia-Ucrania en América Latina*. Obtenido de Universidad Nacional Costa Rica:
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/23175>
- Banco Central del Ecuador*. (31 de Marzo de 2022). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuadoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Comercio%20creci%C3%B3%2011%25%20debido%20al,%2C%20pesca%20flores%20y%20m>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. (30 de Junio de 2022). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1514-ecuador-registro-un-crecimiento-interanual-de-3-8-en-el-primer-trimestre-de-2022#:~:text=Boletines%20de%20prensa-,Ecuador%20registr%C3%B3%20un%20crecimiento%20interanual%20de%203%2C%2>
- Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión. *Revista Entrepreneur*. Obtenido de
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25317w/M1DPI106_S2_Cual_es_la_diferencia_entre.pdf
- C, A. (19 de Abril de 2017). *MAGNET*. Obtenido de <https://magnet.xataka.com/un-mundo-fascinante/el-paraiso-de-los-ciclistas-se-llama-holanda-asi-lo-han-conseguido#:~:text=Los%20desplazamientos%20en%20bicicleta%20suponen,bicicleta%20aumenta%20hasta%20el%2048%25>
- Castillo, J. D. (2000). *Trade marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor*. Esic Editorial. Obtenido de
https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=SEm0qeAZgnQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=trade+marketing&ots=UCPLJmWPdI&sig=E8mgm8UBRRH6__Bjs1WonYWIhXw#v=onepage&q&f=false
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de Degerencia:
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667954423&Signature=ft~7-mEW3aNQ400v7uhxt5Fsv2QfGhCUP3ECyfW4XXBoMoIE94X-Uga9kiOemfoFqjPY-XuEH7MnG-UQuOHBciE0CcRmB7hR324z8737fKJdg6RXVXKRIGTrxIldO9ZuaM2E5HSk6H>
- Datos Macro*. (2021). Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/ecuador>
- Gallardo, J. R. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de
https://eva.puce.edu.ec/2022-02/pluginfile.php/550003/mod_resource/content/1/LIBRO%20Administ%20Estrat%3%A9gica%20de%20Jos%3%A9%20Gallardo.pdf

- García, L. M. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 65-83. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>
- Hanel del Valle, J. (2005). *Análisis situacional: módulo III*. Obtenido de <http://148.206.79.158/handle/11191/431>
- Herrera, R. &. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Universidad de Chile. Recuperado el 08 de Noviembre de 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36861655/_PD__Documentos_-_5_fuerzas_de_porter-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1667960205&Signature=F9-2CLT9FhrwTkQxCLT6soQbp77vyWWNtX0ts~48GmpQl~bTjFoRRVGSqqOSmRihMMhAu3naYdTYajmPid7XbvhD1F8D6pe5ziuFJQ4XtjUiPIEZdzOWxz
- Hidalgo, I. V. (2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Nacionales*. Obtenido de <file:///C:/Users/Gabriel/Downloads/CIIU%204.0.pdf>
- Mancera, A. C. (2014). La federación rusa y la crisis de Ucrania. *El Cotidiano*, (186), 89-96. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/325/32531428005.pdf>
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Universitat Politècnica de Catalunya. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Méndez Álvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Obtenido de <https://doku.pub/documents/metodologia-de-la-investigacion-carlos-mendez-1pdf-8lyzpjxdoeqd>
- Orozco, M. (20 de Enero de 2022). En dos años la informalidad sumó 400.000 personas. *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/informalidad-suma-personas/>
- Pedros, D. M. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=iykA7Wc_VzYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Que+es+un+plan+estrat%C3%A8gico&ots=ul34F1lwiQ&sig=yP4dx6VqgTG3vr5-2zY6WFBZrSw#v=onepage&q=Que%20es%20un%20plan%20estrat%C3%A8gico&f=false
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669697471&Signature=H2oWfKbAsxHJ6yzRRROJWShFHxTzv2q24mauyQIaBnHwRjWdil7wjAuWslC2ihCDlr4J35Jsqe4Jv0tNUszx1PYSHCbawWOOKDRRyqJhLgEjCimGRMfPTqNL~Gwhait2HBH4zDEXm4IS

Primicias. (Enero de 2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/calendario-tributario-cambios-empresas-contribuyentes-ecuador/>

PRIMICIAS. (2022). *Primicias*.

Vergara Espinosa, M. E. (Marzo de 2022). El Comportamiento del consumidor post Covid - 19: Oportunidad o Desafío para los emprendedores. 3(2). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/334/3342999012/3342999012.pdf>

Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=VLZiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=m%C3%A9todos+para+realizar+un+plan+estrat%C3%A9gico&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Anexos

Anexo A. Fotografía de Casa Pérez electrodomésticos y muebles

