

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

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

PROYECTO DE DESARROLLO

**"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE ALMACENES
ELECTROPARC EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA"**

AUTOR: MARIO RUBÉN PARCO YUQUILEMA

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCÁZAR A.

LINEA DE INVESTIGACION: ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

QUITO, ABRIL 2026

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a mis padres, abuelos por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Mario Rubén Parco Yuquilema

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mis abuelos, a mis padres, a mi esposa y a mis queridas hijas, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser el pilar fundamental en mi vida. Su esfuerzo, sacrificio y valores han sido la base que me ha permitido alcanzar este logro, que también es reflejo de todo lo que me han enseñado.

A la institución universitaria en la que realicé mis estudios de posgrado y a los docentes que formaron parte de este proceso, por los conocimientos impartidos y por su aporte en mi desarrollo académico y profesional.

A mi director de tesis, por su orientación, acompañamiento y apoyo durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a todas las personas, colaboradores y miembros de Almacenes Electroparc, por su disposición y por la información proporcionada, la cual fue fundamental para la realización de este proyecto.

A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico orientado a impulsar el crecimiento y fortalecer el posicionamiento competitivo de Almacenes Electroparc en la ciudad de Riobamba. La problemática central identificada se relaciona con la ausencia de un direccionamiento estratégico formal, lo que ha generado debilidades en la gestión organizacional, comercial y financiera, limitando su capacidad para competir de manera efectiva en el mercado.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto de tipo descriptivo, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas, entre las que se incluyen encuestas, entrevistas y observación directa. Para el análisis estratégico se emplearon herramientas como el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA, lo que permitió evaluar tanto el entorno interno como el externo de la organización.

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con fortalezas relevantes, como su trayectoria en el mercado, la diversidad de productos y una base de clientes consolidada. No obstante, se identifican limitaciones importantes, entre ellas la ausencia de planificación estratégica, la falta de estandarización de procesos, la limitada capacitación del personal y debilidades en las áreas de marketing y control financiero. A esto se suma un entorno competitivo exigente, caracterizado por la presión en los precios, la presencia de múltiples competidores y el crecimiento del comercio digital.

A partir de estos hallazgos, se propone la implementación de un plan estratégico basado en el enfoque del Balanced Scorecard, el cual articula objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Esta propuesta busca mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la relación con los clientes, optimizar la gestión financiera y potenciar el desarrollo del talento humano, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

En conclusión, la adopción de una planificación estratégica estructurada permitirá a Almacenes Electroparc mejorar su posicionamiento en el mercado, tomar decisiones con mayor sustento y adaptarse de manera más efectiva a las condiciones del entorno, favoreciendo su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Palabras clave: Planificación estratégica, competitividad empresarial, posicionamiento, Balanced Scorecard, diagnóstico organizacional.

ABSTRACT

This study aims to design and implement a strategic plan focused on promoting growth and strengthening the competitive positioning of Almacenes Electroparc in the city of Riobamba. The main issue identified is the lack of a formal strategic direction, which has led to weaknesses in organizational, commercial, and financial management, limiting the company's ability to compete effectively in the market.

Regarding the methodology, the research was conducted using a mixed-methods approach with a descriptive scope, integrating both qualitative and quantitative techniques, including surveys, interviews, and direct observation. Strategic analysis tools such as the PESTEL model, Porter's Five Forces, and the SWOT matrix were applied to evaluate both the internal and external environment of the organization.

The results indicate that the company has relevant strengths, such as its market experience, product diversity, and a consolidated customer base. However, significant limitations were also identified, including the absence of strategic planning, lack of process standardization, limited staff training, and weaknesses in marketing and financial control. Additionally, the company operates in a highly competitive environment characterized by price pressure, the presence of multiple competitors, and the growth of digital commerce.

Based on these findings, the implementation of a strategic plan based on the Balanced Scorecard approach is proposed. This model integrates objectives and indicators across financial, customer, internal process, and learning and growth perspectives. The proposal aims to improve operational efficiency, strengthen customer relationships, optimize financial management, and enhance human talent development, contributing to the company's growth and long-term sustainability.

In conclusion, the adoption of a structured strategic planning approach will enable Almacenes Electroparc to improve its market positioning, make more informed decisions, and better adapt to changing environmental conditions, ensuring its sustainability in the medium and long term.

Keywords: Strategic planning, business competitiveness, positioning, Balanced Scorecard, organizational diagnosis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	13
1.1 Descripción general de la empresa	13
1.1.1 <i>Reseña histórica</i>	14
1.1.2 <i>Actividad económica</i>	15
1.1.3 <i>Estructura organizacional</i>	15
1.1.4 <i>Productos y servicios</i>	15
1.2 Diagnóstico interno	16
1.2.1 <i>Gestión organizacional y liderazgo</i>	17
1.2.2 <i>Análisis de procesos</i>	18
1.2.3 <i>Gestión del talento humano</i>	19
1.2.4 <i>Situación comercial</i>	19
1.2.5 <i>Situación financiera</i>	21
1.2.6 <i>Conclusiones</i>	22
1.3 Análisis del entorno externo (PESTEL)	22
1.3.1 <i>Factores políticos</i>	23
1.3.2 <i>Factores económicos</i>	23
1.3.3 <i>Factores sociales</i>	24
1.3.4 <i>Factores tecnológicos</i>	25
1.3.5 <i>Factores ecológicos</i>	25
1.3.6 <i>Factores legales</i>	26
1.3.7 <i>Conclusiones análisis PESTEL</i>	26
1.4 Análisis competitivo (Modelo de Porter).....	27
1.4.1 <i>Rivalidad entre competidores</i>	27
1.4.2 <i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	28
1.4.3 <i>Poder de negociación de proveedores</i>	28
1.4.4 <i>Poder de negociación de clientes</i>	29
1.4.5 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	29
1.4.6 <i>Resumen análisis modelo de Porter</i>	30

1.5	Matriz FODA	30
1.5.1	<i>Identificación de fortalezas</i>	31
1.5.2	<i>Identificación de debilidades</i>	32
1.5.3	<i>Identificación de oportunidades</i>	33
1.5.4	<i>Identificación de amenazas</i>	33
1.5.5	<i>Matriz estratégica (FO, DO, FA, DA)</i>	35
CAPÍTULO II		37
2.1	Administración estratégica	37
2.2	Planificación estratégica.....	38
2.2.1	<i>Diagnóstico interno</i>	40
2.2.2	<i>Diagnóstico externo: Análisis PESTEL</i>	41
2.2.3	<i>Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	43
2.2.4	<i>Matriz FODA</i>	45
2.3	Crecimiento empresarial.....	47
2.4	Posicionamiento	48
2.5	Marketing estratégico	49
2.6	Modelos y herramientas estratégicas	51
CAPÍTULO III.....		53
3.1	Marco metodológico.....	53
3.1.1	<i>Enfoque de la investigación</i>	53
3.1.2	<i>Tipo de estudio</i>	53
3.1.3	<i>Método de investigación</i>	54
3.1.4	<i>Población y muestra de estudio</i>	54
3.1.5	<i>Muestra y tipo de muestreo</i>	55
3.1.6	<i>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</i>	57
3.1.7	<i>Metodología</i>	57
3.2	Tabulación de Encuestas	58
CAPÍTULO IV.....		74
4.1	Direccionamiento Estratégico.....	74
4.2	Misión	74
4.3	Visión.....	74
4.4	Valores Corporativos.....	74
4.5	Perspectivas Estratégicas según el Balanced Scorecard.....	75
4.5.1	<i>Perspectiva Financiera</i>	75
4.5.2	<i>Perspectiva del Cliente</i>	75

4.5.3	<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	76
4.5.4	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal)</i>	76
4.6	Indicadores clave KPI	76
4.6.1	<i>Indicadores – Perspectiva Financiera</i>	77
4.6.2	<i>Indicadores Clave KPI – Perspectiva Clientes</i>	78
4.6.3	<i>Indicadores Clave KPI – Procesos internos</i>	78
4.6.4	<i>Indicadores Clave KPI -Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal)</i>	79
4.7	Plan operativo.....	79
4.7.1	<i>Seguimiento de la Planificación estratégica</i>	84
4.7.2	<i>Evaluación y Monitoreo</i>	84
4.8	Conclusiones y recomendaciones	86
4.8.1	<i>Conclusiones</i>	86
4.8.2	<i>Recomendaciones</i>	87
BIBLIOGRAFÍA		88
ANEXOS		90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Catálogo de productos	16
Tabla 2. Elementos de la gestión organizacional y liderazgo	17
Tabla 3. Evaluación de procesos internos.....	18
Tabla 4. Resultado encuestas a colaboradores	19
Tabla 5. Percepción de atención al cliente.....	20
Tabla 6. Percepción de precios.....	20
Tabla 7. Recomendación del cliente	20
Tabla 8. Evaluación financiera	21
Tabla 9. Análisis PESTEL.....	26
Tabla 10. Análisis cinco fuerzas de Porter	30
Tabla 11. Fortalezas	32
Tabla 12. Debilidades.....	32
Tabla 13. Oportunidades	33
Tabla 14. Amenazas	34
Tabla 15. Matriz FODA	35
Tabla 16. Plan operativo Perspectiva Financiera	80
Tabla 17. Plan operativo Perspectiva de clientes	81
Tabla 18. Plan operativo Perspectiva Procesos Internos.....	82
Tabla 19. Plan operativo Perspectiva Procesos de Aprendizaje y Crecimiento	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Almacenes Electroparc	13
Figura 2. Logotipo Electroparc	14
Figura 3. Organigrama Electroparc	15
Figura 4. Matriz FODA.....	31
Figura 5. Proceso de planificación estratégica	38
Figura 6. Análisis Pestel.....	41
Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter	44
Figura 8. Análisis FODA	46
Figura 9. Percepción sobre el nivel de compra en Almacenes Electroparc.....	58
Figura 10. Percepción edad de compra en Almacenes Electroparc	59
Figura 11. Percepción de genero de compra en Almacenes Electroparc	60
Figura 12. Percepción de profesiones de compra en Almacenes Electroparc	60
Figura 13. Percepción de frecuencia de compra en Almacenes Electroparc	61
Figura 14. Percepción de preferencia de compra.....	62
Figura 15. Percepción de preferencia en forma de pago.....	63
Figura 16. Percepción de calificación de atención al cliente	64
Figura 17. Percepción de precio en almacenes Electroparc	65
Figura 18. Percepción de factor de compra	66
Figura 19. Percepción de elección de otra tienda	67
Figura 20. Percepción de gusto en la entrega de producto.....	68
Figura 21. Percepción de adquisición de motocicleta.....	69
Figura 22. Percepción de tipo de productos adicionales	70
Figura 23. Percepción de conocimiento de tiendas similares	71
Figura 24. Percepción de consideración de mejora	72
Figura 25. Percepción de recomendación.....	73

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Riobamba, el sector comercial de electrodomésticos, motocicletas y muebles presenta un comportamiento dinámico, impulsado por el crecimiento del comercio local y la incursión de nuevos actores, tanto físicos como digitales. En este contexto, Almacenes Electroparc, empresa con 17 años de trayectoria en el mercado, desarrolla actividades de comercialización dirigidas a diversos segmentos de clientes, incluyendo familias, hogares, trabajadores y consumidores del sector medio y popular. La empresa cuenta con presencia en tienda física y canales digitales, lo que le permite mantener contacto con una amplia base de clientes.

A pesar de su experiencia, Electroparc enfrenta diversas limitaciones que inciden en su competitividad. Entre los principales problemas se identifica la pérdida de posicionamiento frente a competidores directos como Total Home, Almacenes Henry y Almacenes León, quienes destacan por ofrecer un mejor servicio al cliente y políticas de precios más atractivas. También se identifican debilidades en la gestión interna de la empresa, principalmente relacionadas con la falta de un direccionamiento estratégico formal. No se cuenta con una definición clara de la misión, visión y objetivos organizacionales, lo que influye directamente en la forma en que se toman las decisiones, las cuales se basan en gran medida en la experiencia más que en un análisis técnico estructurado.

Estas limitaciones se reflejan en el área comercial y de marketing. La empresa presenta una visibilidad de marca reducida, pocas estrategias orientadas a la fidelización de clientes y una limitada diferenciación frente a la competencia. En consecuencia, la ausencia de una planificación estructurada dificulta la identificación de oportunidades de crecimiento, el uso eficiente de los recursos y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Esto incrementa el riesgo de pérdida de participación en el mercado y afecta su estabilidad en el mediano y largo plazo (Kotler & Keller, 2016; Kaplan & Norton, 1996).

Frente a esta situación, el presente proyecto se orienta a abordar una problemática real dentro de Almacenes Electroparc, mediante el diseño e implementación de un plan estratégico enfocado en su crecimiento y en el fortalecimiento de su posicionamiento en la ciudad de Riobamba. Su importancia radica en la posibilidad de analizar tanto el entorno interno como externo de la empresa, identificar factores clave de competitividad y plantear estrategias en áreas como la gestión financiera, comercial, operativa y del talento humano. Además, el

estudio aporta desde el ámbito académico al aplicar herramientas de la administración estratégica en un caso empresarial concreto.

El objetivo general consiste en diseñar e implementar un plan estratégico que contribuya al crecimiento y fortalecimiento competitivo de Almacenes Electroparc, con una proyección que supere el ámbito local. Para ello, se plantea desarrollar un diagnóstico integral de la situación actual, analizar el entorno competitivo del sector, definir objetivos estratégicos en áreas clave de gestión y estructurar un plan operativo que incluya indicadores, metas y responsables que permitan dar seguimiento al desempeño organizacional.

En cuanto a la metodología, la investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto con alcance exploratorio-descriptivo, lo que permite integrar técnicas cuantitativas y cualitativas para comprender de manera más completa la realidad de la empresa. La información se recopila a través de herramientas como la observación, entrevistas y encuestas (Martínez & Ontiveros, 2016), complementadas con el uso de modelos de análisis estratégico como el PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, con el propósito de estructurar el diagnóstico del entorno interno y externo.

El estudio se fundamenta en enfoques teóricos relacionados con la planificación estratégica, el marketing y la gestión organizacional, los cuales orientan la propuesta hacia la mejora de procesos, el fortalecimiento del posicionamiento de marca y el incremento de la competitividad. De esta forma, se busca integrar la teoría con la práctica, generando propuestas aplicables a la realidad de la empresa.

La importancia de la investigación puede analizarse desde tres dimensiones. En el ámbito académico, contribuye al desarrollo de estudios aplicados en pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el análisis estratégico y la toma de decisiones (Mintzberg et al., 2010). Desde la perspectiva empresarial, busca mejorar la gestión y el desempeño de Electroparc mediante la formulación de estrategias que optimicen sus procesos y refuercen su posicionamiento (Kaplan & Norton, 1996). Finalmente, en el ámbito socioeconómico, aporta al fortalecimiento de una empresa que genera empleo local, contribuyendo al desarrollo económico y sirviendo como referencia para otras organizaciones del sector. En este sentido, el estudio establece un vínculo claro entre la teoría y su aplicación práctica.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ALMACENES ELECTROPARC

1.1 Descripción general de la empresa



Figura 1. Almacenes Electroparc

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Almacenes Electroparc es una empresa ubicada en la ciudad de Riobamba, dedicada a la comercialización de electrodomésticos, motocicletas y muebles. Su actividad se orienta a atender las necesidades de distintos segmentos de clientes dentro del mercado local. A lo largo de sus 17 años de trayectoria, ha logrado mantenerse y posicionarse como un referente en el sector, ofreciendo productos tanto para el hogar como para la movilidad.

La empresa desarrolla sus operaciones a través de varias sucursales, tanto dentro como fuera de la ciudad, y complementa su actividad con el uso de canales digitales. Esto le ha permitido mantener una relación cercana con sus clientes y adaptarse, en cierta medida, a los cambios del entorno comercial. Su enfoque está dirigido a un público diverso, principalmente familias de nivel socioeconómico medio y popular, lo que le ha permitido consolidar una base de clientes amplia.

En cuanto a su estructura organizacional, Almacenes Electroparc cuenta con aproximadamente 50 colaboradores distribuidos en áreas operativas, comerciales y administrativas. Sin embargo, la gestión de la empresa presenta limitaciones importantes, especialmente por la falta de un direccionamiento estratégico formal. Esta situación ha dificultado la organización de los procesos, la definición clara de objetivos y la toma de decisiones sustentadas en criterios técnicos.

A pesar de su experiencia y presencia en el mercado, la empresa enfrenta varios desafíos, entre los que destacan el incremento de la competencia, los cambios en el comportamiento

del consumidor y la necesidad de adaptarse a entornos digitales cada vez más exigentes. En este contexto, resulta necesario replantear su modelo de gestión, con el fin de fortalecer su posicionamiento y garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Con este argumento, la elaboración de un plan estratégico representa una oportunidad para estructurar la gestión organizacional de Almacenes Electroparc, optimizar el uso de sus recursos y establecer lineamientos claros que permitan mejorar su competitividad en el mercado local.

1.1.1 Reseña histórica



Figura 2. Logotipo Electroparc
Fuente: Elaboración propia. (2026)

Almacenes Electroparc con el propósito de ofrecer productos accesibles para el hogar inició sus actividades el 10 de octubre del 2009 en la ciudad de Riobamba. En el año 2012 su gerente propietario decide ampliar su negocio y abrir dos nuevas sucursales una ubicada en el Centro Comercial Popular la Condamine de Riobamba y otro en la ciudad de Alausí en la Av. 5 de junio y Esteban de Orozco. Actualmente cuenta con sucursales en Bucay, Pallatanga Chillanes y otras dentro de la ciudad de Riobamba. Desde sus inicios, la empresa ha enfocado su operación en la comercialización de electrodomésticos, motocicletas y muebles, adaptándose progresivamente a las necesidades del mercado.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, ampliando su portafolio de productos y fortaleciendo su presencia en el sector comercial. Sin embargo, dicho crecimiento se ha desarrollado principalmente de manera empírica, sin la implementación de herramientas formales de planificación estratégica.

1.1.2 Actividad económica

Almacenes Electroparc se especializa en la comercialización de bienes de consumo duradero, entre los que destacan electrodomésticos, motocicletas y muebles. Su actividad forma parte del sector comercial, el cual se caracteriza por un alto nivel de competencia y por cambios constantes en las preferencias y necesidades de los consumidores.

1.1.3 Estructura organizacional

La empresa dispone de una estructura organizacional de tipo funcional, integrada por áreas comerciales, administrativas y operativas. No obstante, se observa que esta estructura no se encuentra formalmente definida, lo que puede ocasionar duplicidad de funciones, falta de claridad en las responsabilidades y dificultades en la coordinación de las actividades.

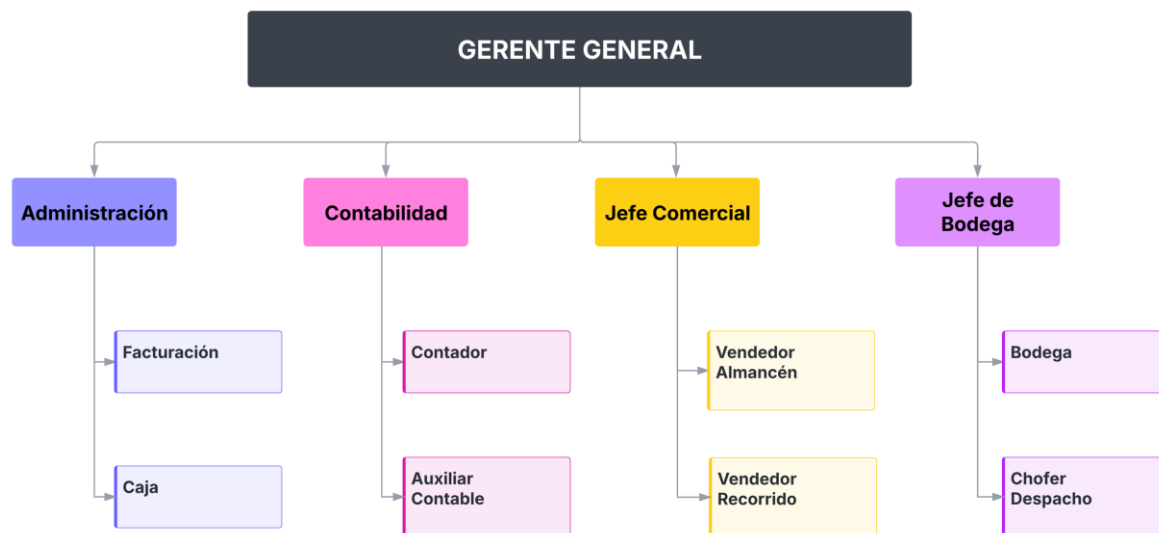


Figura 3. Organigrama Electroparc

Fuente: Elaboración propia. (2026)

1.1.4 Productos y servicios

El portafolio de Almacenes Electroparc está conformado por una variedad de productos que incluyen electrodomésticos para el hogar, motocicletas y muebles, orientados a cubrir las necesidades de sus clientes en el mercado local.

Además de la oferta de productos, la empresa proporciona facilidades de pago y un servicio de atención personalizada, lo que le permite generar cercanía con sus clientes y diferenciarse frente a otros competidores del sector.

Tabla 1. Catálogo de productos

LÍNEA BLANCA	
Refrigeradores	Indurama, Electrolux, Walker, SMC, LG, Samsung, TCL, Hamilton Beach, Home
Cocinas / Cocinetas	Indurama, Ecoline, Mabe
Congeladores	Indurama, TCL, Walker, SMC, Hamilton Beach, Home
Vitrina	Indurama, Walker
Lavadoras	Indurama, Electrolux, Walker, LG, Samsung, TCL, Hamilton Beach
Secadoras de Ropa	Indurama, LG, Whirlpool
Minibar	Indurama, Electrolux, Walker, SMC, TCL, Hamilton Beach, Home
Microondas	Indurama, Electrolux, Hamilton Beach
LÍNEA CAFÉ	
Televisores	Indurama, Motorola, LG, Samsung, TCL, ZitroTv, Hyundai, Stargold
Minicomponentes	LG, Sony
Caja amplificadora	Beta 3, Bazzuka, Italy Audio
LÍNEA MUEBLES	
Roperos	Muebles el bosque, La promesa
Camas	Proveedor Local
Salas	Muebles el bosque, proveedor local
Colchones	Chaide y Chaide, resorpedic, paraíso
ELECTRÓNICO	
Celulares	Samsung, iPhone, Redmi, Tecno, Xiaomi
Laptops	HP, Dell, Lenovo, Assus Vivo Book
MOTOCICLETAS	
Scooter Deportiva Utilitaria/Trabajo Enduro/Cross Custom Doble Propósito	Ranger, Factory, Daytona, Honda, Yamaha, Loncin, Thunder, Motor 1, Shineray, Tukko, IGM,
Laptops	HP, Dell, Lenovo, Assus Vivo Book
Motos Eléctrica	Ranger, Factory, Aima

Fuente: Elaboración propia. (2026)

1.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno es una etapa clave dentro del análisis estratégico, ya que permite comprender cómo está funcionando la organización a nivel interno. A través de este proceso, se identifican las principales fortalezas y debilidades en relación con los recursos,

capacidades y procesos de la empresa. Esto facilita una mejor comprensión de su desempeño y sirve como base para plantear estrategias orientadas a mejorar su competitividad.

En el caso de Almacenes Electroparc, el diagnóstico se realizó a partir de información primaria obtenida mediante encuestas, entrevistas al personal y la observación directa de los procesos. Estas herramientas permitieron analizar las distintas áreas de gestión de la empresa e identificar aspectos relevantes que influyen en su funcionamiento, aportando así una base más objetiva para la formulación de estrategias.

1.2.1 Gestión organizacional y liderazgo

El análisis de la gestión organizacional de Almacenes Electroparc muestra la ausencia de un direccionamiento estratégico formal. La empresa no cuenta con elementos claramente definidos como misión, visión y objetivos organizacionales, lo que dificulta la orientación de sus acciones y limita la toma de decisiones basadas en criterios técnicos.

De acuerdo con la información obtenida a través de entrevistas al personal administrativo, se observa que la gestión se apoya principalmente en la experiencia de la administración. Si bien este enfoque ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado a lo largo de los años, también ha generado limitaciones en aspectos como la planificación, la organización y el control de las actividades.

Tabla 2. Elementos de la gestión organizacional y liderazgo

<i>Preguntas</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Impacto</i>
<i>Misión</i>	No definida	Alto
<i>Visión</i>	No definida	Alto
<i>Objetivos</i>	No establecido	Alto
<i>Toma de decisiones</i>	Empírica	Alto

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Se observa una limitada definición de roles y responsabilidades dentro de la organización, lo que puede generar duplicidad de funciones, problemas de coordinación entre áreas y una menor eficiencia en la ejecución de los procesos. Esta situación incide directamente en la productividad de la empresa y en la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

A partir de lo anterior, se puede concluir que la falta de un direccionamiento estratégico y de una estructura organizacional formal constituye una debilidad importante. Esta condición limita la capacidad de la empresa para sostener su crecimiento y responder de manera adecuada a las exigencias de un entorno cada vez más competitivo.

1.2.2 *Análisis de procesos*

El análisis de los procesos internos de Almacenes Electroparc muestra la ausencia de estandarización en varias de sus actividades operativas. Esto genera inconsistencias en la ejecución de las tareas y afecta el nivel de eficiencia organizacional.

Además, la falta de procedimientos documentados dificulta el control de las operaciones y reduce la capacidad de la empresa para ofrecer un servicio uniforme y consistente.

Tabla 3. Evaluación de procesos ionternos

<i>Procesos</i>	<i>Situación</i>	<i>Problema</i>
<i>Ventas</i>	No estandarizado	Inconsistencia
<i>Atención</i>	Variable	Mala experiencia
<i>Administración</i>	Informal	Errores

Fuente: Elaboración propia. (2026)

La información se obtuvo mediante observación directa, lo que permitió identificar que los procesos relacionados con ventas, atención al cliente y gestión administrativa se desarrollan de manera informal. En la práctica, no existen manuales ni protocolos claramente definidos que orienten la ejecución de estas actividades.

Esta situación puede generar errores operativos, tiempos de respuesta poco estables y una experiencia del cliente inconsistente.

A partir de este análisis, la falta de estandarización en los procesos se reconoce como una debilidad operativa relevante, ya que afecta de forma directa la calidad del servicio y la percepción que tienen los clientes, incidiendo también en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

1.2.3 Gestión del talento humano

En relación con la gestión del talento humano, se observa que Almacenes Electroparc cuenta con aproximadamente 50 colaboradores distribuidos en distintas áreas. Sin embargo, la empresa no dispone de políticas formales en aspectos como la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional, lo que limita el fortalecimiento de las competencias del personal.

A partir de las encuestas realizadas, se identifica que existen percepciones diversas respecto a la claridad de funciones y a la comunicación interna, lo que puede generar desmotivación, baja eficiencia y dificultades en la coordinación de actividades.

Tabla 4. Resultado encuestas a colaboradores

<i>Pregunta</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>%</i>
<i>Funciones claras</i>	3	2	60%
<i>Organización adecuada</i>	2	3	40%
<i>Capacitación</i>	1	4	20%
<i>Comunicación</i>	2	3	40%
<i>Procesos definidos</i>	2	3	40%

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Los resultados evidencian que, aunque el 60% de los colaboradores conoce sus funciones, existen debilidades significativas en la organización interna, comunicación y definición de procesos. Destaca especialmente la ausencia de capacitación (80% indica no recibirla), lo que limita el desarrollo del talento humano.

La ausencia de una gestión estructurada del talento humano representa una debilidad estratégica, ya que el capital humano constituye un factor clave para la competitividad y el crecimiento empresarial.

1.2.4 Situación comercial

La información se obtuvo mediante encuestas aplicadas a clientes.

Tabla 5. Percepción de atención al cliente

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Buena</i>	2	40%
<i>Regular</i>	2	40%
<i>Mala</i>	1	20%

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Tabla 6. Percepción de precios

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Competitivo</i>	1	20%
<i>Normales</i>	2	40%
<i>Altos</i>	2	20%

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Tabla 7. Recomendación del cliente

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	3	60%
<i>No</i>	2	40%

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Los resultados reflejan que la percepción del servicio es mayoritariamente regular, mientras que los precios son considerados normales o altos por el 80% de los encuestados. Asimismo, aunque el 60% recomendaría la empresa, existe un porcentaje significativo que no lo haría.

El análisis de la situación comercial de Almacenes Electroparc permite identificar varias debilidades relacionadas con la gestión de marketing y su posicionamiento en el mercado. Aunque la empresa tiene presencia en redes sociales y canales digitales, no cuenta con una estrategia de marketing claramente definida, lo que limita el alcance y la efectividad de sus acciones comerciales.

A partir de los resultados obtenidos en las encuestas, se observa que los clientes perciben oportunidades de mejora, especialmente en aspectos como la atención al cliente y la competitividad de los precios. En estos puntos, los competidores directos presentan ciertas ventajas que influyen en la decisión de compra.

Además, la empresa no dispone de estrategias estructuradas en temas como fidelización, segmentación de clientes y análisis de mercado. Esto dificulta la generación de valor y reduce su capacidad de diferenciarse frente a la competencia.

En términos generales, estas debilidades en la gestión comercial afectan de manera directa el posicionamiento de la empresa, limitando su capacidad para atraer y retener clientes en un entorno altamente competitivo.

1.2.5 Situación financiera

El análisis financiero se realizó a partir de la observación y de una revisión general de la gestión administrativa, debido a la ausencia de información financiera estructurada. Esta limitación reduce el alcance del análisis y pone en evidencia la necesidad de fortalecer los sistemas de registro y control financiero dentro de la empresa.

Tabla 8. Evaluación financiera

<i>Aspecto</i>	<i>Situación</i>
<i>Indicadores financieros</i>	No existen
<i>Control financiero</i>	Empírico
<i>Planificación financiera</i>	No estructurada

Fuente: Elaboración propia. (2026)

En el ámbito financiero, se identifica la ausencia de indicadores de gestión que permitan evaluar de manera sistemática el desempeño económico de la empresa. Como consecuencia, las decisiones se basan principalmente en la experiencia, sin el respaldo de herramientas que faciliten el análisis de aspectos como la rentabilidad, la liquidez o la eficiencia operativa.

De igual forma, la falta de una planificación financiera adecuada limita la capacidad de la organización para proyectar su crecimiento, anticiparse a posibles riesgos y aprovechar mejor sus recursos.

En estas condiciones, la ausencia de un sistema de control financiero estructurado se convierte en una debilidad relevante, ya que dificulta la toma de decisiones fundamentadas y reduce las posibilidades de alcanzar un desarrollo sostenible.

1.2.6 Conclusiones

El diagnóstico interno de Almacenes Electroparc permite identificar varias debilidades en áreas clave como la gestión organizacional, los procesos internos, el talento humano, la gestión comercial y el ámbito financiero. Estas limitaciones afectan la eficiencia operativa y reducen la capacidad de la empresa para competir en el mercado.

A pesar de ello, la organización cuenta con fortalezas importantes, entre las que destacan su trayectoria, su presencia en el mercado local y su capacidad operativa. Estos elementos pueden ser aprovechados mediante la implementación de un plan estratégico que permita orientar de mejor manera sus acciones.

En este sentido, el análisis interno pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión empresarial, mejorar los procesos organizacionales y definir estrategias que contribuyan a incrementar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

1.3 Análisis del entorno externo (PESTEL)

El análisis del entorno externo de Almacenes Electroparc se realiza mediante el modelo PESTEL, el cual permite examinar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desempeño de la empresa. Este análisis se enfoca en el contexto ecuatoriano y, en particular, en la dinámica comercial de la ciudad de Riobamba, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar su crecimiento y posicionamiento.

1.3.1 Factores políticos

El entorno político en el Ecuador está marcado por políticas fiscales y comerciales que inciden directamente en la actividad empresarial, especialmente en sectores que dependen de la importación de bienes. En este sentido, aspectos como la carga tributaria, los aranceles y las regulaciones comerciales influyen en los costos de los productos, particularmente en el caso de electrodomésticos y motocicletas, cuya oferta depende en gran medida de proveedores externos.

A nivel local, las normativas municipales y disposiciones comerciales también condicionan el funcionamiento de los negocios, al establecer requisitos que deben cumplirse para su operación.

En el caso de Almacenes Electroparc, estos factores inciden en los costos de adquisición y en la fijación de precios, lo que puede afectar su competitividad frente a empresas que manejan mayores volúmenes de compra o cuentan con mejores condiciones de negociación.

Análisis:

- Desde el punto de vista estratégico, los factores políticos representan una amenaza moderada, debido a su impacto en los costos operativos y en las condiciones del mercado.

1.3.2 Factores económicos

El entorno económico en Ecuador muestra un crecimiento moderado, pero todavía enfrenta ciertas limitaciones. Esto se nota especialmente en el poder adquisitivo de la población, sobre todo en los sectores de ingresos medios y bajos, donde el dinero no siempre alcanza para cubrir todas las necesidades.

Variables como el desempleo, la informalidad laboral y el acceso restringido al crédito influyen en la capacidad de compra de los consumidores.

En Riobamba, esta realidad se nota bastante: es un mercado muy sensible al precio. La mayoría de los clientes busca opciones accesibles y valora mucho las facilidades de pago, sobre todo cuando se trata de compras importantes como electrodomésticos, motocicletas o muebles.

Para Almacenes Electroparc, esto representa un reto claro. Le toca competir no solo en precios, sino también en las condiciones de financiamiento, lo que puede presionar sus márgenes de ganancia y, a la larga, limitar sus posibilidades de crecer.

Análisis:

- Desde un enfoque estratégico, se puede decir que el factor económico representa una amenaza alta. Esto se debe, principalmente, a la presión constante sobre los precios y a la disminución en la capacidad de compra de los clientes, lo que complica aún más el panorama.

1.3.3 Factores sociales

En Riobamba, los factores sociales están marcados por aspectos demográficos, culturales y también por la forma en que las personas consumen. Hay distintos segmentos, pero predominan los clientes de ingresos medios y bajos, lo que influye bastante: se buscan productos accesibles y, muchas veces, opciones de financiamiento que faciliten la compra.

Además, hoy en día la gente ya no solo se fija en el precio. Cada vez se valora más la atención al cliente, la confianza que transmite la empresa y la experiencia durante la compra. Estos detalles, aunque parezcan pequeños, pueden marcar la diferencia al momento de decidir.

En ese escenario, Almacenes Electroparc tiene una buena oportunidad. Si apuesta por un servicio cercano, de calidad y más personalizado, puede fortalecer su relación con los clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Análisis:

- Desde un punto de vista estratégico, los factores sociales se convierten en una oportunidad. ¿Por qué? Porque le dan a la empresa la posibilidad de marcar la diferencia, no solo por lo que vende, sino por cómo atiende y la experiencia que ofrece a sus clientes.

1.3.4 Factores tecnológicos

El avance de la tecnología y la digitalización ha cambiado bastante la forma en que funciona el comercio. Hoy en día, las redes sociales, las plataformas digitales y el comercio electrónico se han vuelto canales clave para promocionar y vender productos.

En Ecuador, este cambio es cada vez más evidente. El uso de herramientas digitales ha crecido mucho, lo que les permite a las empresas llegar a más personas y mantener un contacto más directo con sus clientes.

En el caso de Almacenes Electroparc, aunque ya tiene presencia en canales digitales, todavía se nota que no hay una estrategia de marketing digital bien estructurada. Esto termina limitando su visibilidad y hace que pierda terreno frente a otras empresas que ya están aprovechando mejor estas herramientas.

Análisis:

- Desde un enfoque estratégico, el factor tecnológico se presenta como una gran oportunidad. Si la empresa aprovecha mejor las herramientas digitales e implementa una estrategia clara, puede mejorar de forma notable su posicionamiento y llegar a muchos más clientes.

1.3.5 Factores ecológicos

Los factores ecológicos tienen que ver con el cuidado del medio ambiente, el manejo adecuado de los residuos y el cumplimiento de las normas ambientales. En el sector comercial, su impacto es moderado, pero tampoco pasa desapercibido.

De hecho, cada vez más consumidores están atentos a cómo las empresas manejan su impacto ambiental, lo que hace que este tema vaya ganando importancia poco a poco.

En el caso de Electroparc, si bien este factor no representa una influencia directa en el corto plazo, puede convertirse en un elemento diferenciador si la empresa adopta prácticas responsables, como el manejo adecuado de desechos o la promoción de productos eficientes energéticamente.

Análisis:

- Desde el punto de vista estratégico, el factor ecológico se considera una amenaza baja, aunque con potencial de convertirse en una oportunidad si se gestiona de manera adecuada.

1.3.6 Factores legales

El entorno legal en el Ecuador establece un conjunto de normas laborales, tributarias y comerciales que regulan el funcionamiento de las empresas. El cumplimiento de estas disposiciones es necesario para evitar sanciones y garantizar la continuidad del negocio.

Entre los aspectos más relevantes se encuentran las obligaciones tributarias, la normativa laboral y las disposiciones relacionadas con la protección al consumidor, las cuales inciden directamente en la gestión empresarial.

Para Almacenes Electroparc, el cumplimiento de estas normativas implica una carga administrativa adicional que puede afectar su operatividad, especialmente si no se dispone de procesos organizados y bien definidos.

Análisis:

- Desde una perspectiva estratégica, el factor legal representa una amenaza moderada, debido a las exigencias regulatorias y su impacto en la gestión de la empresa.

1.3.7 Conclusiones análisis PESTEL

Tabla 9. Análisis PESTEL

<i>Factor</i>	<i>Situación</i>	<i>Impacto</i>
<i>Político</i>	Regulaciones e impuestos	Amenaza media
<i>Económico</i>	Baja capacidad de compra	Amenaza alta
<i>Social</i>	Preferencia por servicio y precio	Oportunidad
<i>Tecnológico</i>	Crecimiento digital	Oportunidad alta
<i>Ecológico</i>	Baja incidencia	Amenaza baja
<i>Legal</i>	Regulaciones empresariales	Amenaza media

Fuente: Elaboración propia. (2026)

El análisis del entorno externo muestra que Almacenes Electroparc se desenvuelve en un contexto marcado por diversos desafíos, principalmente de tipo económico y regulatorio. No obstante, también se identifican oportunidades asociadas a los cambios en el comportamiento del consumidor y al avance de las herramientas tecnológicas.

Frente a este escenario, la empresa requiere orientar sus acciones hacia el fortalecimiento de su competitividad, especialmente en aspectos como la fijación de precios, la gestión comercial y el uso de canales digitales que le permitan ampliar su alcance y mejorar su posicionamiento en el mercado.

1.4 Análisis competitivo (Modelo de Porter)

El análisis competitivo de Almacenes Electroparc se realiza a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite examinar la estructura del sector y el nivel de competencia existente. A partir de este enfoque, es posible identificar los factores que influyen en la rentabilidad del negocio y en su capacidad para mantenerse competitivo dentro del mercado.

Este análisis se fundamenta en información obtenida a través de encuestas a clientes, entrevistas al personal y observación directa del mercado local de competidores directos como TotalHome, Almacenes Henry y Almacenes León en la ciudad de Riobamba, lo que permite identificar los factores que influyen en la competitividad y posicionamiento de la empresa.

1.4.1 Rivalidad entre competidores

El nivel de rivalidad en el sector comercial de electrodomésticos, motocicletas y muebles en la ciudad de Riobamba es alto, debido a la presencia de varias empresas que ofrecen productos similares, entre las que destacan TotalHome, Almacenes Henry y Almacenes León.

A partir de la observación directa del mercado, se evidencia que estas empresas compiten principalmente en precio, atención al cliente y estrategias de promoción. Asimismo, los resultados de las encuestas aplicadas indican que los clientes comparan precios y condiciones antes de realizar una compra, lo que incrementa la presión competitiva.

Adicionalmente, se identifica que los competidores presentan ventajas en aspectos como atención al cliente y estrategias comerciales, lo que ha generado una pérdida de posicionamiento para Electroparc.

Análisis:

- La rivalidad entre competidores es alta, lo que representa una amenaza relevante para la empresa, ya que la obliga a mejorar su propuesta de valor para mantenerse competitiva.

1.4.2 Amenaza de nuevos entrantes

En Riobamba, la entrada de nuevos competidores al mercado no es tan complicada, ya que las barreras de ingreso son moderadas. De hecho, al observar el entorno comercial, es fácil notar cómo han ido apareciendo nuevos negocios que ofrecen productos similares.

Además, el crecimiento del comercio digital ha hecho todo aún más accesible. Hoy en día, muchos emprendedores pueden vender a través de redes sociales o plataformas en línea, sin necesidad de contar con un local físico.

Para la empresa, esto representa un riesgo claro. Nuevos competidores pueden entrar con ideas frescas, precios más atractivos o propuestas diferentes, lo que hace que la competencia sea cada vez más fuerte.

Análisis:

- La amenaza de nuevos competidores se ubica en un nivel medio-alto, por lo que representa un riesgo importante para la estabilidad del mercado.

1.4.3 Poder de negociación de proveedores

En el sector analizado, los proveedores tienen una influencia moderada. Esto se debe a que muchos de los productos dependen, en gran parte, de distribuidores o importadores específicos.

Además, según lo comentado por el personal, la empresa no maneja un volumen de compra muy alto, lo que reduce su capacidad de negociación. Al final, esto puede afectar aspectos

clave como los precios de compra, la disponibilidad de productos y las condiciones comerciales

Análisis:

- El poder de negociación de los proveedores se mantiene en un nivel medio. Esto implica una amenaza moderada, ya que puede influir directamente en los costos y, en consecuencia, en la competitividad de la empresa.

1.4.4 Poder de negociación de clientes

En el mercado de Riobamba, los clientes tienen un alto poder de negociación, principalmente porque cuentan con muchas opciones para elegir.

De acuerdo con las encuestas realizadas, lo que más valoran es el precio, la atención que reciben y las facilidades de pago. Además, es común que comparen varias alternativas antes de tomar una decisión, lo que les da aún más control en el proceso de compra.

Ante este panorama, las empresas se ven obligadas a mejorar continuamente su propuesta de valor si quieren atraer y, sobre todo, mantener a sus clientes.

Análisis:

- El poder de negociación de los clientes es alto, lo que se convierte en una amenaza importante para la empresa, ya que les da mayor control al momento de decidir y exigir mejores condiciones.

1.4.5 Amenaza de productos sustitutos

En este sector, la amenaza de productos sustitutos se hace evidente por la variedad de opciones que tienen los clientes. No solo están las tiendas tradicionales, sino también las tiendas en línea, los mercados informales y otros comercios que ofrecen productos similares, muchas veces a precios más bajos.

Al observar el mercado, se nota que hoy los consumidores pueden comprar prácticamente desde cualquier lugar. Las plataformas digitales, por ejemplo, les permiten adquirir productos de otras ciudades o directamente de distintos proveedores, ampliando aún más sus alternativas.

Todo esto hace que la fidelidad del cliente sea menor y que la empresa enfrente una competencia indirecta cada vez más fuerte.

Análisis:

- La amenaza de productos sustitutos se mantiene en un nivel medio, pero está siempre presente. Es una presión constante para la empresa, ya que obliga a estar atenta y adaptarse frente a las distintas alternativas que tienen los clientes.

1.4.6 Resumen análisis modelo de Porter

Tabla 10. Análisis cinco fuerzas de Porter

<i>Fuerza</i>	<i>Sustento</i>	<i>Nivel</i>	<i>Impacto</i>
Rivalidad	Competidores + Encuestas	Alta	Amenaza alta
Nuevos entrantes	Observación + Digitalización	Media-Alta	Amenaza
Proveedores	Entrevistas	Media	Amenaza moderada
Clientes	Encuestas	Alta	Amenaza alta
Sustitutos	Observación	Media	Amenaza

Fuente: Elaboración propia. (2026)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter deja claro que Almacenes Electroparc se mueve en un entorno bastante competitivo. Hay una fuerte rivalidad entre empresas, los clientes tienen un alto poder de decisión y, además, existe una presión constante tanto de nuevos competidores como de productos sustitutos.

Estos resultados se basan en la información recogida a través de encuestas, entrevistas y la observación directa del mercado. Todo esto permite ver que la empresa enfrenta retos importantes si quiere mantenerse y seguir siendo competitiva.

Frente a este panorama, se vuelve clave aplicar estrategias que ayuden a diferenciarse, mejorar el servicio, ajustar los precios de manera inteligente y fortalecer su posicionamiento en el mercado

1.5 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta estratégica que ayuda a reunir y ordenar toda la información del análisis interno y externo de la empresa. Gracias a esto, se pueden identificar

con mayor claridad sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el entorno.

En la práctica, su uso permite organizar mejor lo que ya se ha analizado y, a partir de ahí, contar con una base más sólida para definir estrategias que impulsen el crecimiento y mejoren el posicionamiento competitivo.

MATRIZ FODA		
EMPRESA	OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS – A
FORTALEZAS – F Liste las fortalezas	ESTRATEGIAS – FO Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS – FA Use fortalezas para evadir amenazas
DEBILIDADES – D Liste las debilidades	ESTRATEGIAS – DO Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DA Minimice debilidades y evite amenazas

Figura 4. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia. (2026)

En el caso de Almacenes Electroparc, la matriz FODA se elabora con base en la información recopilada a través de encuestas, entrevistas y la observación directa. A esto se suma el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, lo que permite tener una visión más completa de la situación de la empresa.

1.5.1 Identificación de fortalezas

Las fortalezas son aquellos aspectos internos positivos que le permiten a la empresa operar de forma eficiente y, al mismo tiempo, generar valor dentro del mercado.

Tabla 11. Fortalezas

<i>Código</i>	<i>Fortalezas</i>
<i>F1</i>	Trayectoria de 17 años en el mercado
<i>F2</i>	Amplia variedad de productos
<i>F3</i>	Presencia en tienda física y canales digitales
<i>F4</i>	Base de clientes establecidos
<i>F5</i>	Experiencia en el sector comercial

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Análisis:

- Estas fortalezas permiten a la empresa mantener su operación en el mercado y constituyen una base importante para el desarrollo de estrategias de crecimiento

1.5.2 Identificación de debilidades

Las debilidades corresponden a factores internos que limitan el desempeño organizacional y afectan la competitividad de la empresa.

Tabla 12. Debilidades

<i>Código</i>	<i>Debilidades</i>
<i>D1</i>	Falta de misión, visión y objetivos
<i>D2</i>	Toma de decisiones empírica
<i>D3</i>	Procesos no estandarizados
<i>D4</i>	Falta de capacitación del personal
<i>D5</i>	Deficiencias en atención al cliente
<i>D6</i>	Estrategias de marketing limitadas
<i>D7</i>	Falta de indicadores financieros

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Análisis:

- Las debilidades identificadas evidencian problemas estructurales en la gestión organizacional, lo que afecta la eficiencia y el posicionamiento competitivo de la empresa.

1.5.3 Identificación de oportunidades

Las oportunidades corresponden a factores externos que pueden ser aprovechados por la empresa para mejorar su desempeño y crecimiento.

Tabla 13. Oportunidades

<i>Código</i>	<i>Oportunidades</i>
<i>01</i>	Crecimiento del comercio digital
<i>02</i>	Uso de redes sociales para marketing
<i>03</i>	Preferencias por facilidades de pago
<i>04</i>	Posibilidad de mejorar atención al cliente
<i>05</i>	Expansión del mercado local

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Análisis:

- Las oportunidades identificadas permiten a la empresa desarrollar estrategias orientadas a mejorar su posicionamiento y captar nuevos clientes.

1.5.4 Identificación de amenazas

Las amenazas corresponden a factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño de la empresa.

Tabla 14. Amenazas

<i>Código</i>	<i>Amenazas</i>
<i>A1</i>	Alta competencia en el mercado
<i>A2</i>	Competidores con mejores precios
<i>A3</i>	Bajo poder adquisitivo de clientes
<i>A4</i>	Ingreso de nuevos competidores
<i>A5</i>	Crecimiento de ventas online de terceros

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Análisis:

- Las amenazas reflejan un entorno altamente competitivo, donde la empresa debe adaptarse para evitar la pérdida de participación en el mercado.

1.5.5 Matriz estratégica (FO, DO, FA, DA)

Tabla 15. Matriz FODA

		ANÁLISIS INTERNO (EMPRESA)	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA ESTRATÉGICA		<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria de 17 años en el mercado • Amplia variedad de productos • Presencia en tienda física y canales digitales • Base de clientes establecida • Experiencia en el sector comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de misión, visión y objetivos • Toma de decisiones empírica • Procesos no estandarizados • Falta de capacitación del personal • Deficiencias en atención al cliente • Estrategias de marketing limitadas • Falta de indicadores financieros
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO
ANÁLISIS DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del comercio digital • Uso de redes sociales para marketing0 • Preferencia por facilidades de pago • Posibilidad de mejorar atención al cliente • Expansión del mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la trayectoria y reconocimiento local para fortalecer la presencia digital mediante campañas en redes sociales y publicidad online • Utilizar la variedad de productos para desarrollar promociones segmentadas orientadas a distintos tipos de clientes • Potenciar la base de clientes actuales mediante programas de fidelización y promociones exclusivas • Integrar canales físicos y digitales para mejorar la experiencia de compra (omnicanalidad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un plan de marketing digital estructurado para mejorar la visibilidad de la empresa • Capacitar al personal en atención al cliente y ventas para mejorar la experiencia del consumidor • Definir misión, visión y objetivos estratégicos para fortalecer la gestión organizacional • Implementar herramientas digitales para la gestión de clientes (CRM básico o seguimiento)
	AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el mercado • Competidores con mejores precios • Bajo poder adquisitivo de clientes • Ingreso de nuevos competidores • Crecimiento de ventas online de terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la experiencia en el mercado para mejorar la confianza del cliente frente a competidores • Desarrollar estrategias de diferenciación basadas en servicio al cliente y cercanía • Aprovechar la base de clientes para generar recomendaciones y marketing boca a boca • Implementar promociones y facilidades de pago para enfrentar la competencia en precios 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan estratégico formal para mejorar la toma de decisiones • Estandarizar procesos internos para mejorar eficiencia operativa • Establecer indicadores de gestión para controlar el desempeño empresarial • Mejorar la estructura organizacional para reducir errores y duplicidad de funciones

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Análisis:

- El análisis de la matriz FODA estratégica evidencia que las principales líneas de acción para Almacenes Electroparc deben enfocarse en el fortalecimiento de su gestión organizacional, la implementación de estrategias de marketing digital y la mejora de la experiencia del cliente.
- Las estrategias DO y DA resultan prioritarias, ya que buscan corregir debilidades estructurales que afectan la competitividad de la empresa. Por su parte, las estrategias FO y FA permiten aprovechar la trayectoria y experiencia de la empresa para mejorar su posicionamiento en el mercado.
- En este contexto, la matriz FODA no solo permite identificar la situación actual de la empresa, sino que establece las bases para la formulación del plan estratégico orientado al crecimiento y fortalecimiento competitivo.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta en la revisión de diversas fuentes bibliográficas, entre ellas libros, tesis y artículos académicos, seleccionados por su pertinencia y rigor en relación con el problema de investigación. Este análisis permite construir un sustento teórico sólido, que sirve de base para el desarrollo del estudio.

En este capítulo se analizan y contrastan los principales aportes teóricos relacionados con la administración y la planificación estratégica, así como con las estrategias orientadas a mejorar la competitividad de Almacenes Electroparc. En este contexto, si bien la planificación estratégica ha sido considerada una herramienta fundamental para orientar a las organizaciones y optimizar el uso de sus recursos, su efectividad depende en gran medida de su capacidad de adaptación a entornos dinámicos e inciertos.

Diversos autores coinciden en que la planificación estratégica no debe entenderse como un proceso rígido, sino como un enfoque flexible que permita a las organizaciones adaptarse, aprender y evolucionar de forma continua (Mintzberg et al., 2010).

2.1 Administración estratégica

La administración estratégica constituye un elemento fundamental para la dirección de las organizaciones en entornos caracterizados por cambios constantes y altos niveles de competencia. En este sentido, (Porter, 2009) señala que la estrategia consiste en crear una posición única y valiosa, a partir de la elección de un conjunto de actividades que permitan diferenciarse de la competencia.

Esto implica que no solo se trata de ejecutar correctamente las actividades, sino de hacerlo de manera coherente y alineada, generando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. No obstante, el concepto de estrategia ha evolucionado. Actualmente, se entiende no solo como un proceso de formulación, sino también como un sistema integral que incluye su implementación, seguimiento y ajuste continuo. En esta línea, Kaplan y Norton (1996) proponen herramientas como el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que permite traducir la estrategia en objetivos concretos, considerando diferentes perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional.

Por ello, el diseño de un plan estratégico requiere una visión integral, que no se limite únicamente a aspectos financieros o comerciales, sino que incorpore elementos como el marketing, la gestión de la marca y el control organizacional. Esta integración permite alinear los objetivos estratégicos con las capacidades reales de la empresa y mejorar la toma de decisiones.

Desde una perspectiva crítica, la administración estratégica debe entenderse como un proceso dinámico, que exige flexibilidad, aprendizaje continuo y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno (Dess et al., 2019). En este sentido, el éxito de una estrategia no depende únicamente de su formulación, sino de su capacidad para ajustarse a un entorno en constante transformación.

2.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso esencial dentro de la gestión empresarial, ya que permite definir la dirección que debe seguir la organización en el largo plazo. Este proceso implica el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias y la asignación eficiente de recursos.

A través de la planificación estratégica, las empresas pueden anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse a las condiciones del mercado y fortalecer su competitividad (Mintzberg et al., 2010)



Figura 5. Proceso de planificación estratégica
Fuente: Elaboración propia. (2026)

Desde un enfoque conceptual, la estrategia puede definirse como el conjunto de decisiones y acciones que vinculan los objetivos organizacionales con los planes necesarios para alcanzarlos. Esto implica no solo la definición de metas, sino también el análisis del entorno interno y externo, la identificación de oportunidades y amenazas, y la formulación de acciones coherentes que generen valor (Porter, 2009).

En la práctica, la planificación estratégica se desarrolla en varias etapas interrelacionadas. En primer lugar, se realiza un análisis de la situación actual, considerando factores internos como recursos, capacidades y procesos, así como variables externas relacionadas con el entorno económico, social y competitivo. Posteriormente, se procede a la formulación de la estrategia, donde se definen objetivos y acciones orientadas al crecimiento, diferenciación o posicionamiento en el mercado. Finalmente, se lleva a cabo la implementación y el control, que permiten ejecutar lo planificado y evaluar los resultados mediante indicadores de gestión (Kaplan & Norton, 1996).

La importancia de la planificación estratégica radica en que proporciona dirección, coherencia y claridad a la organización. En entornos altamente competitivos, aquellas empresas que no cuentan con una planificación estructurada enfrentan mayores dificultades para adaptarse a los cambios, lo que puede afectar su desempeño y sostenibilidad (Kotler & Keller, 2016).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, como Almacenes Electroparc, la planificación estratégica adquiere aún mayor relevancia. En muchos casos, estas organizaciones operan sin un direccionamiento claro, lo que limita su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por esta razón, la implementación de un proceso de planificación estratégica en Electroparc puede contribuir significativamente a mejorar su gestión, alinear sus recursos con sus objetivos y fortalecer su capacidad de respuesta frente a la competencia. Asimismo, permite identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos internos y consolidar su presencia en el mercado local.

2.2.1 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno constituye una etapa fundamental dentro de la planificación estratégica, ya que permite analizar el funcionamiento de la empresa desde una perspectiva integral. A través de este proceso, se identifican las principales fortalezas y debilidades relacionadas con los recursos, capacidades y procesos organizacionales (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Desde un enfoque estratégico, este análisis se centra en aspectos que la organización puede controlar directamente, como su estructura organizacional, la gestión del talento humano, los procesos operativos, la situación financiera y las estrategias comerciales. Estos elementos influyen de manera directa en la capacidad de la empresa para competir, adaptarse al entorno y generar valor de forma sostenida (Hitt et al., 2015).

Un componente clave dentro de este diagnóstico es el análisis de los recursos y capacidades, que permite identificar tanto los activos tangibles como intangibles que pueden convertirse en una ventaja competitiva. Factores como el conocimiento organizacional, la cultura empresarial, la calidad del servicio, la experiencia del personal y la eficiencia de los procesos desempeñan un papel determinante en el posicionamiento de la empresa en el mercado (Hill & Jones, 2013; Bueno Campos, 2010).

También se puede analizar la empresa a través de la cadena de valor, propuesta por (Porter, 2009). Esta herramienta permite desglosar las actividades en procesos principales y de apoyo, con el objetivo de ver cuáles realmente aportan valor al cliente y cuáles podrían estar generando ineficiencias. Esto facilita detectar oportunidades de mejora en áreas como logística, operaciones, marketing, ventas o servicio postventa, lo que a la larga ayuda a ser más competitivos.

Otra herramienta útil es la matriz de factores internos (EFI), que permite evaluar de forma más estructurada las fortalezas y debilidades. A través de ponderaciones y calificaciones, se pueden identificar los aspectos más críticos y darles prioridad al momento de tomar decisiones estratégicas, logrando así una mejor alineación entre los recursos disponibles y los objetivos de la empresa (Guerras Martín & Navas López, 2015).

En el fondo, la importancia del diagnóstico interno está en que permite a la empresa tener una visión realista de su situación. Evita tomar decisiones basadas solo en percepciones y ayuda a reducir riesgos al momento de implementar estrategias (Hitt et al., 2015).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, como Almacenes Electroparc, este análisis es aún más importante. Muchas veces estas organizaciones tienen limitaciones en la formalización de procesos, la planificación o la gestión del personal. Por eso, realizar un buen diagnóstico interno puede marcar la diferencia: permite identificar qué se debe mejorar, fortalecer la estructura de la empresa y sentar una base sólida para diseñar estrategias que impulsen su crecimiento y mejoren su posicionamiento en el mercado.

2.2.2 Diagnóstico externo: Análisis PESTEL

El diagnóstico externo constituye una etapa fundamental dentro de la planificación estratégica, ya que permite analizar los factores del entorno que pueden influir en el desempeño de la empresa. A diferencia del análisis interno, este se enfoca en variables externas que la organización no puede controlar de manera directa.

A través de este análisis, es posible identificar tanto oportunidades como amenazas provenientes del entorno, lo que facilita la adaptación de la empresa a las condiciones del mercado y contribuye a una toma de decisiones más fundamentada (Guerras Martín & Navas López, 2015).

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gobierno ▪ Clima político ▪ Conflictos ▪ Iniciativa ▪ Ayudas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendencias ▪ Crisis ▪ Ciclos ▪ Políticas de innovación ▪ Tipos de cambio ▪ Tipo de interés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demografía ▪ Estilo de vida ▪ Actitudes ▪ Aspectos éticos ▪ Nivel de educación ▪ Patrones culturales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso tecnológico ▪ Infraestructura ▪ Investigación ▪ Tendencias tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas ambientales ▪ Reciclaje ▪ Tendencias de Consumo ▪ Procesos de producción ▪ Riesgos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios ▪ Derechos ▪ Seguridad laboral ▪ Reglamentos ▪ Control de precios

Figura 6. Análisis Pestel

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Una de las herramientas más utilizadas para este propósito es el modelo PESTEL, el cual permite examinar de manera estructurada los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el funcionamiento de las organizaciones. En conjunto, este enfoque ofrece una visión integral del entorno, lo que resulta especialmente útil en contextos caracterizados por cambios constantes e incertidumbre (Hitt et al., 2015).

En cuanto a los factores políticos, estos tienen que ver con las decisiones del gobierno, la estabilidad del país, las regulaciones y los programas de apoyo al sector empresarial. Todo esto puede afectar directamente a las empresas, por ejemplo, a través de impuestos, incentivos o normativas que deben cumplir.

Por otro lado, los factores económicos incluyen aspectos como el crecimiento del país, la inflación, los ingresos de la población, el acceso al crédito y cómo se comporta el consumo. Estos elementos influyen mucho en la capacidad de compra de las personas y en el movimiento del mercado, especialmente en sectores como el de electrodomésticos, muebles o motocicletas (Kotler & Keller, 2016).

Los factores sociales están relacionados con la forma de ser y actuar de las personas: sus hábitos, preferencias, nivel educativo y estilos de vida. Entender estos aspectos es clave, ya que permite a las empresas adaptar mejor sus estrategias y conectar de forma más efectiva con su público.

En el caso de los factores tecnológicos, se refieren a los avances y herramientas que impactan tanto en la producción como en la forma de vender y relacionarse con los clientes. Hoy en día, la digitalización, el comercio electrónico y el uso de tecnología en la gestión son fundamentales para mantenerse competitivo (Bueno Campos, 2010).

Por su parte, los factores ecológicos tienen que ver con el cuidado del medio ambiente, el uso responsable de los recursos y las regulaciones ambientales. Aunque en algunos sectores su impacto no es tan fuerte, cada vez cobran más importancia, tanto por las exigencias legales como por la conciencia de los consumidores.

Finalmente, los factores legales hacen referencia al conjunto de normas que regulan la actividad empresarial, entre ellas la legislación laboral, tributaria, comercial y las disposiciones relacionadas con la protección al consumidor.

Aplicar el análisis PESTEL permite a las empresas anticiparse a los cambios, identificar tendencias y tomar decisiones con mayor seguridad. En otras palabras, ayuda a reducir la incertidumbre y a diseñar estrategias que realmente estén alineadas con el entorno (Guerras Martín & Navas López, 2015).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, como Almacenes Electroparc, este análisis es aún más importante. Este tipo de negocios suele ser más sensible a los cambios económicos, tecnológicos y competitivos. Por eso, usar el modelo PESTEL les permite entender mejor cómo se mueve el mercado en Riobamba, identificar factores clave en el comportamiento de los clientes y contar con una base sólida para plantear estrategias que impulsen su crecimiento y mejoren su posicionamiento.

2.2.3 Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El análisis competitivo es una parte clave dentro de la planificación estratégica, ya que permite entender cómo está estructurado el sector en el que opera una empresa y qué tan fuerte es la competencia. En este contexto, el modelo de las cinco fuerzas de Porter se vuelve una herramienta muy útil, porque ayuda a analizar qué factores influyen en la rentabilidad y en la sostenibilidad de las empresas (Porter, 2009).

Según Porter, la competitividad no depende solo de lo que la empresa puede hacer internamente, sino también del entorno en el que participa. Por eso, este modelo analiza aspectos como la rivalidad entre competidores, la entrada de nuevos actores al mercado, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y la presencia de productos sustitutos. En conjunto, todos estos elementos muestran el nivel de presión que enfrenta una empresa y orientan las estrategias que necesita aplicar para posicionarse mejor en el mercado.



Figura 7. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia. (2026)

La primera fuerza corresponde a la rivalidad entre los competidores existentes, la cual se manifiesta a través de la competencia en precios, calidad, servicio, innovación y posicionamiento de marca. Un alto nivel de rivalidad suele generar presión sobre los márgenes de rentabilidad y obliga a las empresas a diferenciarse para mantener su participación en el mercado. Este factor resulta especialmente relevante en sectores comerciales donde existen múltiples oferentes con productos similares (Guerras Martín & Navas López, 2015).

La segunda fuerza es la amenaza de nuevos entrantes, que hace referencia a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado. Este nivel de amenaza depende de las barreras de entrada existentes, tales como la inversión inicial requerida, el acceso a canales de distribución, las economías de escala, la diferenciación de productos y la lealtad de los clientes. Cuando las barreras de entrada son bajas, aumenta el riesgo de ingreso de nuevos competidores, lo que intensifica la competencia en el sector (Hitt et al. 2015).

La tercera fuerza corresponde al poder de negociación de los proveedores, el cual está relacionado con la capacidad de estos para influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de los productos o insumos. Un alto poder de negociación de los proveedores

puede afectar los costos operativos de las empresas y limitar su capacidad de generar ventajas competitivas.

La cuarta fuerza es el poder de negociación de los clientes, que se refiere a la capacidad de los consumidores para influir en las condiciones de compra, tales como precios, calidad y servicio. En mercados donde los clientes tienen muchas opciones para elegir, su poder de negociación suele ser alto. Esto obliga a las empresas a ofrecer algo más que solo el producto: deben mejorar su propuesta de valor y cuidar la relación con sus clientes (Kotler & Keller, 2016).

Por otro lado, la amenaza de productos sustitutos también juega un papel importante. Se trata de aquellas alternativas que pueden cubrir la misma necesidad del consumidor. Cuando hay muchas de estas opciones, el crecimiento del mercado se ve limitado y, además, se genera presión sobre los precios, sobre todo si esos sustitutos ofrecen una mejor relación entre costo y beneficio.

Al analizar en conjunto estas cinco fuerzas, es posible tener una idea más clara de cómo funciona la competencia dentro de un sector y qué tan atractivo resulta. A partir de esto, las empresas pueden definir estrategias que les permitan enfrentar esas presiones, aprovechar oportunidades y construir ventajas competitivas que se mantengan en el tiempo (Porter, 2009).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, como Almacenes Electroparc, este análisis cobra aún más importancia. La competencia no solo viene de negocios similares, sino también de grandes cadenas y plataformas digitales. Por eso, aplicar el modelo de las cinco fuerzas ayuda a entender mejor el entorno, identificar qué factores están influyendo en su posicionamiento y plantear estrategias que le permitan ser más competitivo y sostenible a largo plazo.

2.2.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica, principalmente porque permite reunir en un solo análisis tanto los aspectos internos como los externos de la empresa.

Gracias a esto, se pueden identificar y conectar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas del entorno, lo que facilita plantear estrategias más claras y enfocadas en mejorar la competitividad (Guerras Martín & Navas López, 2015).



Figura 8. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Desde una perspectiva conceptual, las fortalezas corresponden a los recursos, capacidades o ventajas internas que permiten a la empresa desempeñarse de manera eficiente y diferenciarse en el mercado. Por su parte, las debilidades hacen referencia a las limitaciones internas que afectan su desempeño y reducen su nivel de competitividad.

En cuanto al entorno externo, las oportunidades se entienden como condiciones favorables que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su posicionamiento, mientras que las amenazas corresponden a factores que pueden afectar negativamente su desempeño (Hitt et al., 2015).

La matriz FODA es relevante porque integra estos elementos en un solo análisis, lo que permite obtener una visión más estructurada de la situación de la empresa. Además de identificar los factores clave, facilita su relación entre sí, contribuyendo a la formulación de estrategias coherentes con la realidad organizacional.

A partir de esta integración se derivan cuatro tipos de estrategias. Las estrategias ofensivas (FO) buscan aprovechar las fortalezas para capitalizar las oportunidades. Las estrategias adaptativas (DO) se orientan a superar debilidades mediante el aprovechamiento de

oportunidades. Por otro lado, las estrategias defensivas (FA) utilizan las fortalezas para enfrentar amenazas, mientras que las estrategias de supervivencia (DA) se enfocan en reducir debilidades y minimizar riesgos (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Además, la matriz FODA permite priorizar los factores más importantes, lo que facilita la toma de decisiones y la elaboración de planes de acción más realistas. Eso sí, su efectividad depende mucho de qué tan bien se haya hecho el análisis previo, ya que identificar mal los factores puede llevar a estrategias poco acertadas (Bueno Campos, 2010).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, como Almacenes Electroparc, esta herramienta resulta especialmente útil. Permite organizar de manera sencilla toda la información obtenida, identificar áreas que necesitan mejorar y definir estrategias que realmente ayuden a competir en un entorno cambiante.

Por todo esto, la matriz FODA se convierte en una pieza clave al momento de diseñar un plan estratégico, ya que integra el análisis interno y externo y sirve como base para plantear acciones que fortalezcan el posicionamiento de la empresa en el mercado.

2.3 Crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial constituye uno de los objetivos fundamentales de cualquier organización, ya que permite ampliar su participación en el mercado, mejorar su rentabilidad y asegurar su permanencia en el tiempo. No obstante, el crecimiento no se limita únicamente al incremento de ventas, sino que también implica el desarrollo de capacidades internas que faciliten la adaptación a entornos dinámicos y altamente competitivos (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Desde un enfoque estratégico, existen diversas alternativas para impulsar el crecimiento. Entre las más relevantes se encuentra la matriz de Ansoff, la cual plantea cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Estas opciones permiten orientar el proceso de expansión, considerando tanto las capacidades internas de la empresa como las oportunidades del entorno (Hitt et al., 2015).

La penetración de mercado se enfoca en incrementar las ventas dentro de los mercados actuales, a través de estrategias comerciales más efectivas, mejoras en la atención al cliente

y políticas de precios competitivas. Por su parte, el desarrollo de mercado busca expandirse hacia nuevos segmentos o áreas geográficas. En cuanto al desarrollo de productos, este se orienta a la incorporación de nuevas ofertas que respondan de mejor manera a las necesidades del cliente. Finalmente, la diversificación implica la incursión en nuevos negocios, lo cual conlleva un mayor nivel de riesgo, pero también puede generar mayores beneficios si se gestiona adecuadamente.

La elección de la estrategia más adecuada depende de diversos factores, como la situación financiera de la empresa, su posición en el mercado, el nivel de competencia y las condiciones del entorno. Por ello, resulta fundamental evaluar cada alternativa de manera integral, considerando tanto sus beneficios como los riesgos asociados (Bueno Campos, 2010).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el crecimiento puede representar un desafío importante debido a las limitaciones de recursos. Sin embargo, también constituye una oportunidad para fortalecer su competitividad y consolidar su presencia en el mercado. Una adecuada definición de estrategias permite aprovechar mejor las oportunidades, optimizar la oferta de valor y mejorar el posicionamiento frente a la competencia.

Para Almacenes Electroparc, el crecimiento se vincula directamente con la necesidad de fortalecer su posicionamiento en la ciudad de Riobamba, mejorar su gestión comercial y adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado, especialmente en aspectos relacionados con la digitalización y los cambios en el comportamiento del consumidor.

2.4 Posicionamiento

El posicionamiento es un concepto clave dentro del marketing y la estrategia empresarial, ya que se refiere al lugar que ocupa una marca o empresa en la mente del consumidor frente a sus competidores. Es decir, no basta con estar presente en el mercado; lo realmente importante es lograr diferenciarse y construir una imagen positiva que haga que el cliente te reconozca, te recuerde y, sobre todo, te elija (Kotler & Keller, 2016).

En este sentido, el posicionamiento tiene mucho que ver con la capacidad de la empresa para comunicar una propuesta de valor clara y atractiva. Como señalan Ries y Trout (2002), no se trata solo de lo que ofrece el producto, sino de cómo lo perciben los clientes en comparación con otras opciones. Por eso, el posicionamiento se construye a partir de varios elementos,

tanto tangibles como intangibles: el precio, la calidad, la atención al cliente, la confianza, la experiencia de compra y la imagen de la marca.

Además, el posicionamiento está muy ligado a saber a quién te diriges. Una empresa no puede posicionarse bien si no tiene claro cuál es su público objetivo y qué es lo que realmente buscan sus clientes. En ese sentido, es clave que exista coherencia entre lo que la empresa promete, cómo lo comunica y lo que el cliente realmente experimenta (Kotler & Keller, 2016).

Desde el punto de vista competitivo, el posicionamiento permite destacar en mercados donde hay mucha competencia. Como menciona Porter (2009), la clave está en elegir una posición diferente, ya sea haciendo cosas distintas o haciéndolas mejor que los demás. Por eso, el posicionamiento no depende solo de la publicidad, sino también de cómo la empresa opera, innova y se relaciona con sus clientes.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, este tema es aún más importante. Muchas veces tienen que competir con empresas más grandes y con más recursos, por lo que lograr un posicionamiento claro puede marcar la diferencia. Les ayuda a construir una identidad, ganar reconocimiento y aumentar la preferencia de los clientes.

Para Almacenes Electroparc, el posicionamiento representa un factor clave para su crecimiento y permanencia en el mercado. No se limita únicamente a la comercialización de productos, sino que implica la capacidad de diferenciarse a partir de atributos valorados por el cliente, como la calidad del servicio, la accesibilidad, la confianza y la cercanía. En este sentido, el posicionamiento se convierte en un elemento estratégico para el diseño de acciones orientadas a fortalecer su competitividad.

2.5 Marketing estratégico

El marketing estratégico constituye un componente fundamental dentro de la gestión empresarial, ya que se orienta a comprender las necesidades del mercado y a definir la forma más adecuada de satisfacerlas mediante propuestas de valor diferenciadas. A diferencia del marketing operativo, que se centra en la ejecución de acciones específicas, el marketing estratégico tiene un enfoque de largo plazo, enfocado en decisiones relacionadas con la

segmentación, el posicionamiento y la definición del valor ofrecido (Kotler & Keller, 2016; Barney, 2014).

En la práctica, este proceso inicia con el análisis del entorno y del comportamiento del consumidor. Posteriormente, se desarrolla la segmentación del mercado, la selección del público objetivo y la definición de una propuesta de valor clara. Este enfoque permite a la empresa orientar de manera más eficiente sus recursos hacia aquellos segmentos en los que puede generar un mayor impacto.

Uno de los elementos centrales del marketing estratégico es la segmentación de mercado, la cual consiste en dividir el mercado en grupos con características o necesidades similares. Este proceso puede considerar variables como la edad, la ubicación geográfica, el estilo de vida o el comportamiento de compra. De esta manera, se facilita el diseño de estrategias más precisas y alineadas con las características de cada segmento (Kotler & Keller, 2016).

Después de eso, la empresa debe decidir a qué segmento quiere dirigirse. Elegir bien el público objetivo ayuda a no dispersar esfuerzos y a aprovechar mejor los recursos, enfocándose en mercados que sí tienen potencial y que están alineados con lo que la empresa puede ofrecer.

El posicionamiento, por su parte, es el corazón del marketing estratégico. Se trata de definir cómo quiere la empresa que los clientes la vean y la recuerden. En otras palabras, es construir una imagen clara y diferenciada en la mente del consumidor, basada en aspectos que realmente le importan.

Otro punto clave es el marketing mix, conocido como las 4P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Estas variables son las que permiten llevar la estrategia a la práctica, asegurando que lo que la empresa ofrece esté alineado con lo que el mercado espera (Kotler & Keller, 2016).

Hoy en día, además, el marketing estratégico no puede dejar de lado lo digital. Herramientas como el comercio electrónico, las redes sociales y el análisis de datos permiten llegar a más personas, interactuar mejor con los clientes y tomar decisiones más acertadas. Por eso, la transformación digital se ha vuelto fundamental.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, como Almacenes Electroparc, el marketing estratégico cobra aún más importancia. Permite aprovechar mejor los recursos disponibles y competir de forma más efectiva frente a empresas más grandes. Aplicar bien la segmentación, el posicionamiento y el marketing digital puede ayudar a fortalecer su presencia, mejorar la relación con los clientes y diferenciarse en el mercado (Chafey, 2022).

En definitiva, el marketing estratégico es clave al momento de diseñar un plan estratégico, ya que permite alinear lo que ofrece la empresa con lo que realmente busca el mercado, impulsando así su crecimiento y su posicionamiento competitivo.

2.6 Modelos y herramientas estratégicas

En el ámbito de la administración estratégica, el uso de modelos y herramientas resulta fundamental para analizar, planificar e implementar estrategias dentro de la organización. Estas herramientas permiten estructurar la información, facilitar la toma de decisiones y reducir la incertidumbre, especialmente en entornos caracterizados por cambios constantes (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Entre las más utilizadas se encuentran el análisis FODA, el modelo PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Cada una de estas herramientas aporta un enfoque particular, pero en conjunto permiten obtener una visión integral tanto del entorno interno como externo de la empresa.

El análisis FODA facilita la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas, lo que contribuye a la formulación de estrategias alineadas con la realidad organizacional. Por su parte, el modelo PESTEL permite analizar el contexto en el que opera la empresa, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

De manera complementaria, el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la estructura competitiva del sector, identificando las presiones que influyen en la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa dentro del mercado (Porter, 2009).

En cuanto a la implementación y control estratégico, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) constituye una herramienta relevante, ya que permite traducir la estrategia en

objetivos operativos medibles mediante indicadores de desempeño. Este modelo analiza la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, lo que facilita el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1996; Institute, 2025).

En esta misma línea, los indicadores clave de desempeño (KPI) permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, proporcionando información relevante para la toma de decisiones y la realización de ajustes cuando sea necesario (Harlow, 2025).

En conjunto, estas herramientas contribuyen al desarrollo de un proceso estratégico estructurado, que abarca desde el análisis inicial hasta la implementación y el control. Su adecuada aplicación favorece la mejora de la competitividad, el uso eficiente de los recursos y la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno.

En el caso de Almacenes Electroparc, la aplicación de estas herramientas permitirá organizar el análisis estratégico, identificar los factores clave y diseñar un plan orientado a impulsar su crecimiento y fortalecer su posicionamiento en el mercado de Riobamba.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Marco metodológico

3.1.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permite analizar la información desde una perspectiva más completa, combinando la medición de variables con la comprensión del contexto organizacional.

El enfoque cuantitativo se utiliza para evaluar aspectos como la percepción de los clientes, sus hábitos de compra y la valoración del servicio, a través de la aplicación de encuestas estructuradas. Por su parte, el enfoque cualitativo permite profundizar en la realidad interna de la empresa mediante entrevistas y observación directa, facilitando la comprensión de sus procesos, su gestión y la toma de decisiones.

La integración de ambos enfoques contribuye a obtener resultados más sólidos y confiables, al complementar el análisis estadístico con la interpretación del contexto organizacional.

3.1.2 Tipo de estudio

El estudio realizado en Almacenes Electroparc, ubicado en la ciudad de Riobamba, es de tipo descriptivo, ya que se orienta a analizar la situación actual de la empresa tanto en su entorno interno como externo. Este tipo de estudio permite identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Adicionalmente, el estudio presenta un enfoque prospectivo, debido a que no se limita a describir la situación actual, sino que también busca proyectar posibles escenarios futuros y proponer alternativas de solución. A partir de los resultados obtenidos, se plantean estrategias orientadas a mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa.

En este sentido, la investigación no solo analiza la situación existente, sino que también genera propuestas concretas que contribuyen al crecimiento y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

3.1.3 Método de investigación

El método de investigación adoptado combina técnicas cualitativas y cuantitativas, en coherencia con el enfoque mixto del estudio. En primer lugar, se desarrolla un diagnóstico organizacional mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y la revisión de información documental.

El componente cualitativo permite comprender en profundidad la dinámica interna de la empresa, así como los factores que influyen en su gestión. Por su parte, el componente cuantitativo facilita el análisis de datos relacionados con el comportamiento del mercado y la percepción de los clientes.

Cabe señalar que, en este tipo de estudios, las preguntas de investigación y las hipótesis pueden ajustarse durante el proceso de recolección y análisis de datos, lo que permite una mayor flexibilidad en la interpretación de los resultados (Hernández et al., 2014).

La aplicación de estos métodos permite sustentar la propuesta de un plan estratégico orientado a fortalecer la gestión y el posicionamiento de Almacenes Electroparc.

3.1.4 Población y muestra de estudio

Para el desarrollo del plan estratégico, se consideraron diferentes grupos de interés, tanto internos como externos, con el fin de obtener una visión integral de la situación actual de la empresa.

En el ámbito interno, la población de estudio estuvo conformada por el personal involucrado en las operaciones de la empresa. Su participación fue fundamental, ya que poseen conocimiento directo sobre el funcionamiento de los procesos, la gestión de recursos y la organización del trabajo. Esta información permitió identificar aspectos relevantes relacionados con la eficiencia operativa y la coordinación de actividades.

Por el lado externo, se tomó en cuenta tanto a clientes actuales como a clientes antiguos. Esto permitió evaluar su nivel de satisfacción, cómo perciben el servicio y qué factores influyen en que continúen o dejen de utilizarlo. Considerar ambos grupos ayudó a comparar experiencias recientes con opiniones formadas a lo largo del tiempo.

Además, se incluyó a personas que forman parte del mercado potencial, es decir, posibles clientes que podrían necesitar estos servicios en el futuro. Este grupo aportó información valiosa sobre el nivel de conocimiento de la empresa, su posicionamiento y las oportunidades que existen para atraer nuevos clientes, algo clave para los objetivos del proyecto.

Definir bien esta población de estudio permitió recoger información desde diferentes puntos de vista, lo que facilitó un diagnóstico más completo. A partir de esto, se pudieron establecer las bases para construir el mapa estratégico, el cuadro de mando integral (BSC) y un plan de acción enfocado en mejorar los resultados tanto financieros como operativos en el tiempo previsto.

3.1.5 Muestra y tipo de muestreo

En el desarrollo de este trabajo, se trabajó con una muestra compuesta por los diferentes grupos que forman parte del universo de estudio. Su selección se hizo tomando en cuenta factores como la accesibilidad, el tamaño de la población y los objetivos del análisis estratégico.

En el caso del personal interno, se incluyó a todos los colaboradores de la empresa durante el periodo de estudio. Esto fue posible porque el equipo es relativamente pequeño y, además, todos están directamente involucrados en las actividades operativas y administrativas. Gracias a esto, se pudo recopilar información completa y representativa sin necesidad de aplicar métodos de muestreo más complejos (Hernández et al., 2014). Esto permitió recopilar información completa y representativa sin la necesidad de aplicar técnicas de muestreo probabilístico (Hernández et al., 2014).

En lo referente a los clientes antiguos y actuales, la muestra incluyó a aquellos usuarios que accedieron a participar de forma voluntaria en la recolección de información. Para este grupo, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la facilidad de contacto, la disposición a responder y la importancia de su experiencia anterior con el servicio (Hernández et al., 2014).

Para el análisis de mercado enfocado en clientes potenciales, la muestra se recolectó mediante la difusión digital a un público abierto, sin limitaciones geográficas ni segmentación previa. En esta ocasión, se aplicó un enfoque de muestreo no probabilístico con participación

voluntaria de los encuestados, esta técnica es apropiada para estudios exploratorios que buscan identificar tendencias, percepciones generales y oportunidades para captar nuevos clientes, más que hacer inferencias estadísticas sobre una población específica (Hernández et al., 2014).

Elegir este enfoque metodológico resulta apropiado para una propuesta de plan estratégico, porque el objetivo del estudio no es generalizar estadísticamente los resultados, sino recoger información relevante y contextual que pueda ser utilizada para el diagnóstico organizacional y la creación de estrategias que mejoren el rendimiento en el periodo de 24 meses.

3.1.5.1 Tamaño de la muestra

Para población infinita (mayor a 100.000 personas):

$$N = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = valor crítico según el nivel de confianza

p = probabilidad de ocurrencia (cuando no se conoce se usa 0,5)

q = 1 - p

e = margen de error permitido

Para estudios sociales y educativos se utilizan comúnmente:

Nivel de confianza: **95%**

Z = 1,96

p = 0,5 (máxima variabilidad)

q = 0,5

Margen de error: 10% (**0,1**)

Desarrollo:

$$N = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2}$$

$$N = \frac{3,8416 * 0,25}{0,01}$$

$$N = \frac{0,9604}{0,01} = 96,04$$

Sin embargo, para mayor seguridad estadística y compensar posibles encuestas inválidas o no respondidas, se recomienda redondear a: 100 personas.

3.1.5.2 Justificación técnica

La selección de 100 encuestados garantiza:

- 95% de nivel de confianza
- 10% de margen de error
- Máxima variabilidad poblacional ($p = 0,5$)
- Representatividad estadística adecuada

Esto permite que los resultados del diagnóstico sean estadísticamente válidos y confiables para la toma de decisiones.

3.1.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica principal fue la encuesta como técnica cuantitativa, esta se aplicó tanto a colaboradores internos como a clientes y proveedores externos. Además, que los resultados de la encuesta permiten medir el nivel de satisfacción, otra técnica aplicada fue la revisión documental de propuestas de planes estratégicos en empresas similares; con el fin de conocer las percepciones, experiencias, sugerencias del ámbito administrativo, económico y social de la organización.

3.1.7 Metodología

Se aplicó un análisis situacional que incluye la herramienta FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, a partir del cual se formularán estrategias orientadas a potenciar ventajas competitivas y mitigar amenazas externas. Posteriormente, se diseñará un plan estratégico integral, que incluirá la definición de la visión, misión y valores, así como la formulación de objetivos estratégicos alineados con el direccionamiento estratégico definido.

3.2 Tabulación de Encuestas

Del total de preguntas aplicadas en las encuestas, se seleccionaron únicamente aquellos ítems que aportan evidencia directa para el diagnóstico estratégico y la formulación del plan estratégico, mientras que el resto de preguntas se incluyen como parte del instrumento completo en los anexos del estudio.

Pregunta 1: ¿Ha comprado en Almacenes Electroparc?

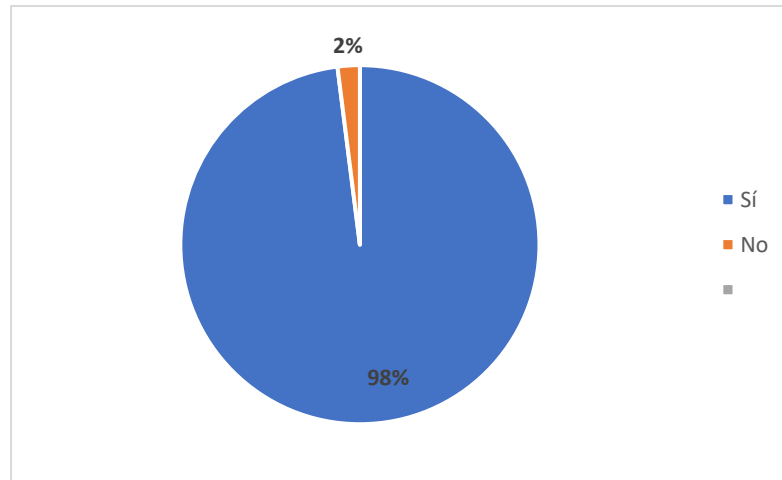


Figura 9. Percepción sobre el nivel de compra en Almacenes Electroparc

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

De las 100 personas encuestadas, el 98.0% afirmó haber comprado en Almacenes Electroparc, mientras que solo el 2.0% indicó que no lo ha hecho. Esto evidencia que la base analizada está compuesta casi en su totalidad por clientes con experiencia real de compra, lo que fortalece la validez de sus respuestas para evaluar servicio, precios y preferencias comerciales.

Interpretación:

La percepción de clientes efectivos y no de público potencial. Por ello, los hallazgos son especialmente útiles para decisiones de fidelización, mejora del servicio y fortalecimiento comercial, pero deben extrapolarse con cautela cuando se quiera analizar posicionamiento de marca o captación de nuevos clientes.

Pregunta 2: ¿Edad?

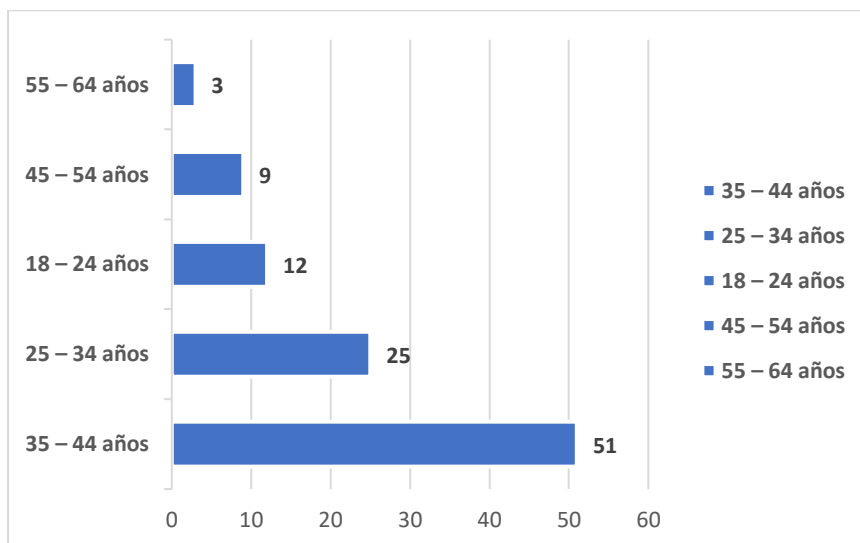


Figura 10. Percepción edad de compra en Almacenes Electroparc

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

El grupo predominante es el de 35 a 44 años, con 51.0% de la muestra, seguido por el segmento de 25 a 34 años con 25.0%. En conjunto, ambos rangos concentran el 76.0% de los encuestados, lo que sitúa el mercado principal en adultos jóvenes y adultos en etapa laboral activa.

Interpretación:

Este patrón sugiere que la empresa atiende principalmente a clientes con responsabilidades familiares y necesidades asociadas al equipamiento del hogar. En términos de toma de decisiones, conviene priorizar ofertas, financiamiento y comunicación comercial orientadas a un consumidor que valora utilidad, durabilidad, confianza y facilidades de pago más que compras impulsivas.

Pregunta 3: ¿Genero?

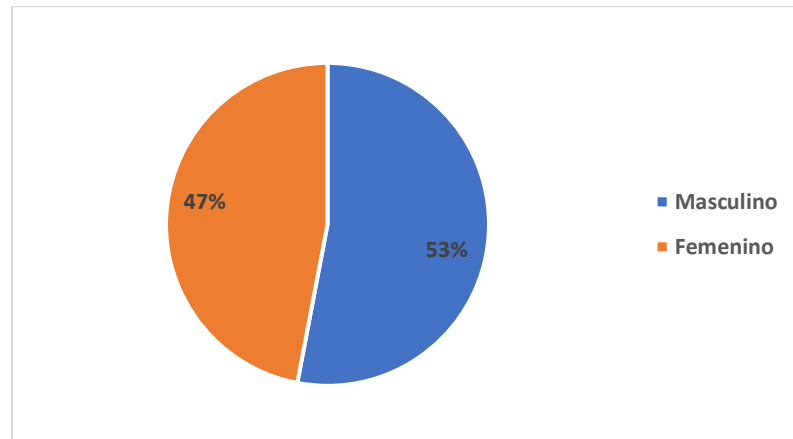


Figura 11. Percepción de genero de compra en Almacenes Electroparc
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La distribución por género es equilibrada: 53.0% masculino y 47.0% femenino. La diferencia entre ambos grupos es reducida, por lo que no se observa una concentración marcada hacia un solo segmento.

Interpretación:

La lectura estratégica de este hallazgo es que Electroparc dispone de una clientela diversa y relativamente balanceada. Esto sugiere que la empresa puede diseñar campañas de comunicación amplias e inclusivas, enfocadas más en necesidades del hogar, servicio, crédito y conveniencia que en una segmentación estrictamente basada en género.

Pregunta 4: ¿Profesión?

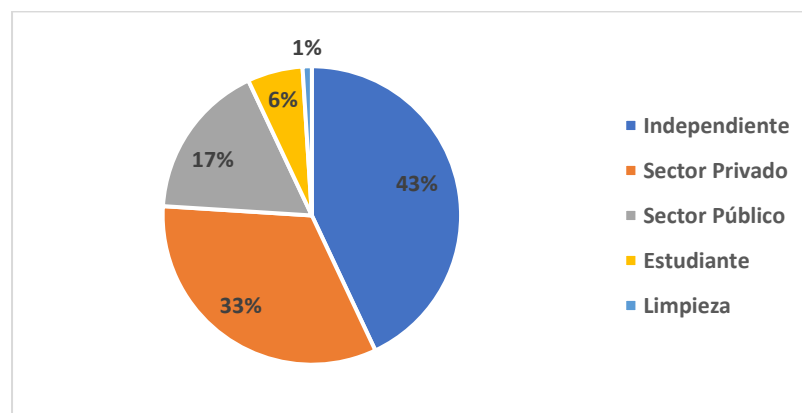


Figura 12. Percepción de profesiones de compra en Almacenes Electroparc
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

Las ocupaciones con mayor presencia son Independiente (43.0%), Sector Privado (33.0%) y Sector Público (17.0%). Esta composición refleja que la mayor parte de la muestra corresponde a población económicamente activa, con predominio de ingresos provenientes de actividades laborales y comerciales

Interpretación:

Desde una perspectiva gerencial, este resultado ayuda a entender por qué el crédito directo y la compra presencial resultan tan relevantes: el perfil laboral identificado probablemente valora alternativas de pago flexibles y procesos de compra confiables. Para la tesis, este dato respalda la idea de que la estrategia comercial debe adaptarse a consumidores que toman decisiones de compra sobre la base de su flujo de ingresos y estabilidad laboral.

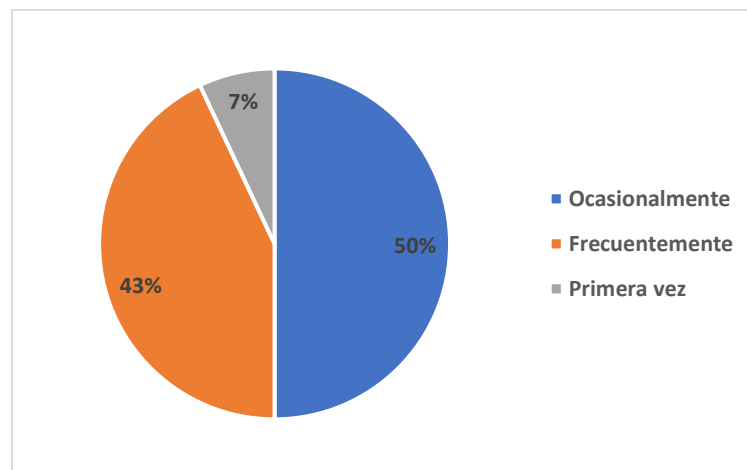
Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia compra en Almacenes Electroparc?

Figura 13. Percepción de frecuencia de compra en Almacenes Electroparc

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

El 50.0% compra ocasionalmente, el 43.0% lo hace con frecuencia y el 7.0% manifestó estar en su primera compra. La diferencia entre compradores ocasionales y frecuentes es pequeña, lo que muestra una base importante de clientes recurrentes

Interpretación:

La empresa no depende únicamente de compradores esporádicos, sino que ya cuenta con un núcleo relevante de repetición de compra. Sin embargo, como la frecuencia ocasional sigue

siendo la categoría dominante, existe margen para convertir a más clientes en compradores frecuentes mediante promociones calendarizadas, seguimiento posventa y programas de fidelización.

Pregunta 6: ¿Prefiere realizar compras en?

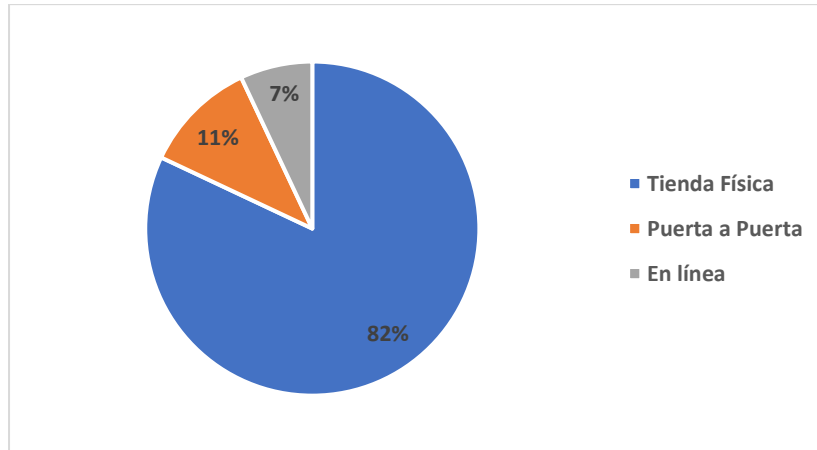


Figura 14. Percepción de preferencia de compra
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La preferencia de compra se concentra en la tienda física (82.0%), muy por encima de puerta a puerta (11.0%) y en línea (7.0%). El comportamiento observado indica que la experiencia presencial continúa siendo el principal canal de contacto comercial con el cliente.

Interpretación:

El 82% de los clientes compra en tienda física, lo que demuestra que el modelo tradicional sigue siendo dominante. Sin embargo, esto no implica rechazo a lo digital, sino una preferencia por la experiencia presencial.

Este resultado sugiere que la confianza, la atención personalizada y la posibilidad de ver el producto siguen siendo determinantes en el proceso de compra. Por tanto, una decisión acertada no sería sustituir el canal físico, sino fortalecer un modelo híbrido donde la tienda física sea el eje central y los demás canales funcionen como complemento para ampliar cobertura y comodidad.

Pregunta 7: ¿Qué método prefiere como forma de pago?

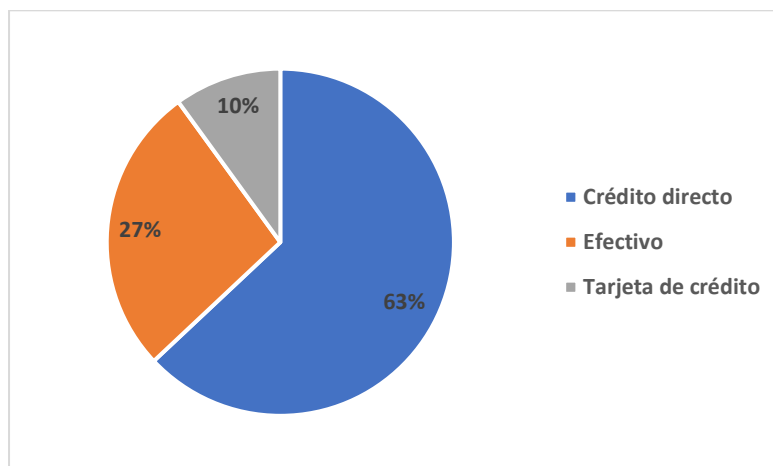


Figura 15. Percepción de preferencia en forma de pago

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

El método de pago dominante es el crédito directo, con 63.0% de preferencia, seguido del efectivo con 27.0% y la tarjeta de crédito con 10.0%. La brecha entre crédito directo y las demás alternativas es amplia.

Interpretación:

La evidencia muestra que el financiamiento constituye una ventaja competitiva central para Electroparc. Esto implica que la empresa no solo vende productos, sino también accesibilidad económica. En términos estratégicos, conviene fortalecer la gestión de crédito, evaluación de riesgo, recuperación de cartera y comunicación clara de cuotas y beneficios, ya que una parte importante de la decisión de compra depende de esta modalidad.

Pregunta 8: ¿Cómo califica la atención al cliente?

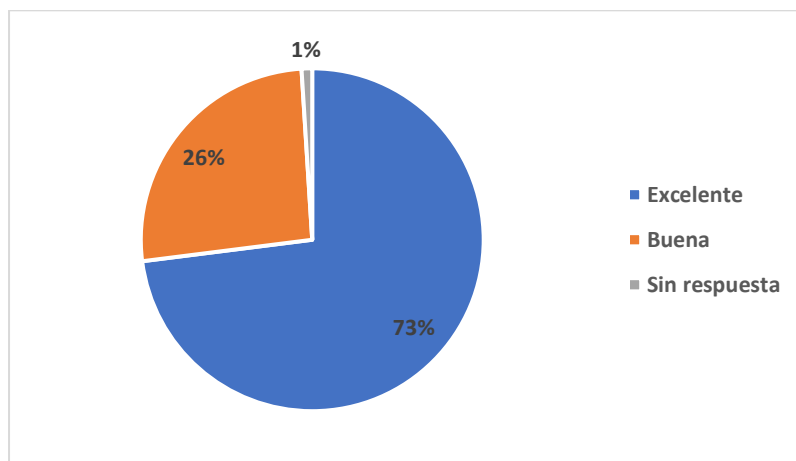


Figura 16. Percepción de calificación de atención al cliente

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La atención al cliente presenta una valoración extraordinariamente favorable: 73.0% la calificó como excelente y 26.0% como buena; únicamente existe 1.0% sin respuesta. En términos prácticos, el 99.0% de valoraciones positivas confirma una experiencia de servicio muy sólida.

Interpretación:

Este hallazgo posiciona a la atención como uno de los principales activos intangibles de la empresa. Para la tesis, puede interpretarse como un factor que fortalece la fidelidad, la recompra y la recomendación. No obstante, también conviene señalar como limitación metodológica la posible presencia de sesgo de cortesía, dado que las evaluaciones son casi totalmente positivas.

Pregunta 9: ¿Cómo percibe los precios de Electroparc?

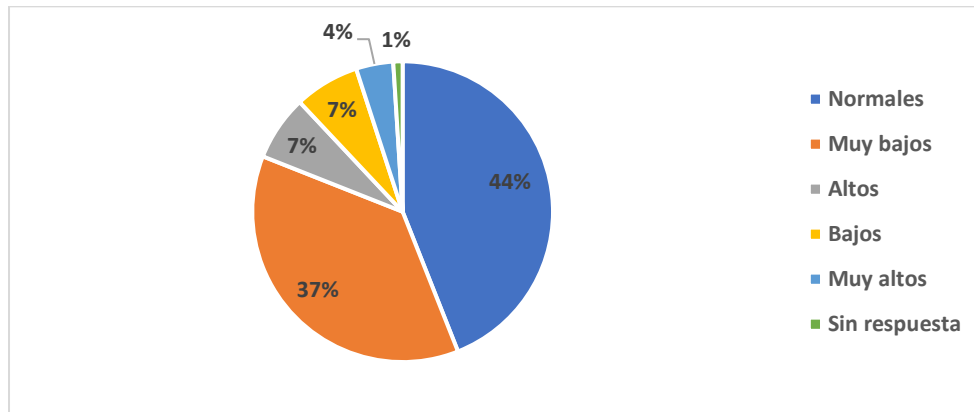


Figura 17. Percepción de precio en almacenes Electroparc
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La percepción de precios es mayoritariamente favorable: el 44.0% los considera normales y el 37.0% muy bajos. Las opiniones que los califican como altos o muy altos suman apenas 11.0%, mientras que 1.0% no respondió.

Interpretación:

La lectura profunda de este resultado es que el mercado no percibe a Electroparc como una empresa cara; por el contrario, reconoce niveles de precio aceptables o incluso competitivos. Sin embargo, al contrastar este dato con la demanda posterior de promociones y mejores precios, se concluye que el cliente no necesariamente rechaza el precio actual, pero sí responde favorablemente a incentivos comerciales que aumenten la percepción de ahorro.

Pregunta 10: ¿Qué factor considera más importante a la hora de comprar?

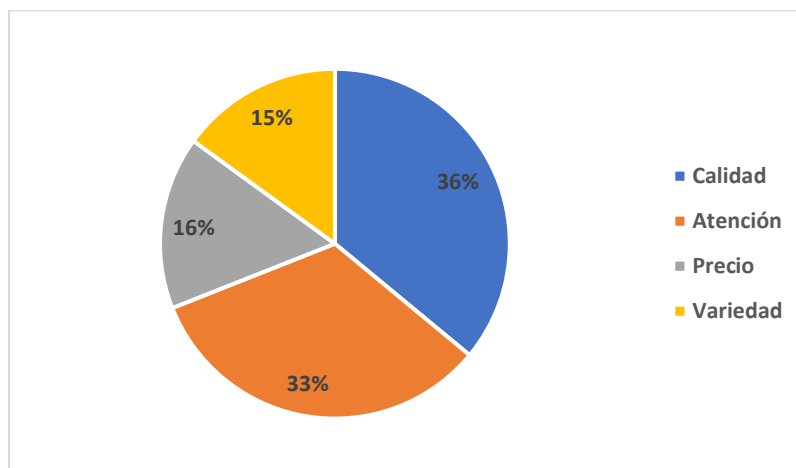


Figura 18. Percepción de factor de compra
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

Los factores más importantes para decidir la compra son la calidad (36.0%) y la atención (33.0%). El precio (16.0%) y la variedad (15.0%) quedan en un segundo plano.

Interpretación:

Los principales factores son:

- Calidad (36%)
- Atención (33%)

Esto demuestra que la decisión de compra no se explica exclusivamente por el costo. El cliente de Electroparc asigna un peso mayor a la confianza en el producto y a la forma en que es atendido. En consecuencia, la empresa puede competir no solo por precio, sino por valor percibido, reforzando calidad, garantía, asesoría y trato personalizado.

Pregunta 11: ¿Por qué elegiría otra tienda?

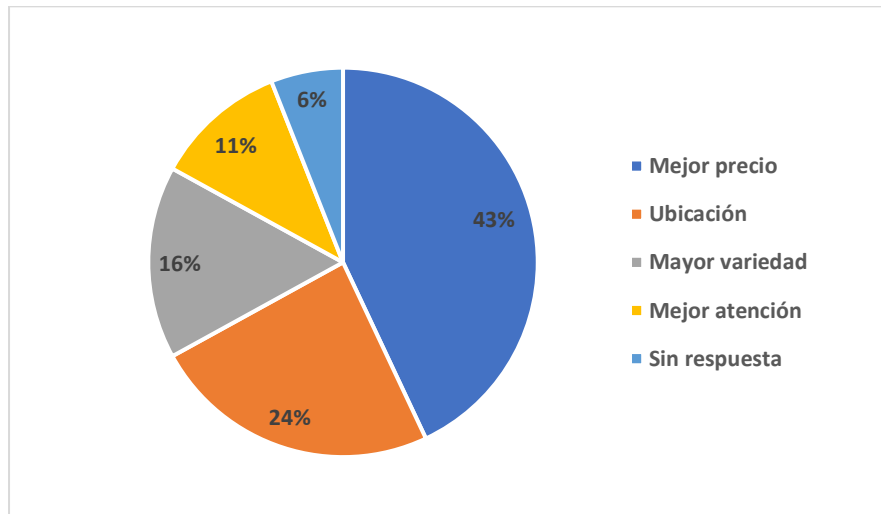


Figura 19. Percepción de elección de otra tienda

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

Ante la posibilidad de elegir otra tienda, la principal razón sería un mejor precio (43.0%), seguida de la ubicación (24.0%) y una mayor variedad (16.0%). La mejor atención representa el 11.0%, lo cual es coherente con la alta valoración actual del servicio.

Interpretación:

Este resultado permite identificar con claridad las áreas de riesgo competitivo. Electroparc enfrenta una amenaza más fuerte por factores comerciales y de conveniencia que por debilidad en la atención. Por ello, las decisiones prioritarias deberían enfocarse en revisar estrategias de precios promocionales, ampliar surtido y facilitar el acceso al producto, antes que intervenir de forma drástica en el servicio al cliente.

Pregunta 12: Le gustaría que la entrega de su producto fuese en:

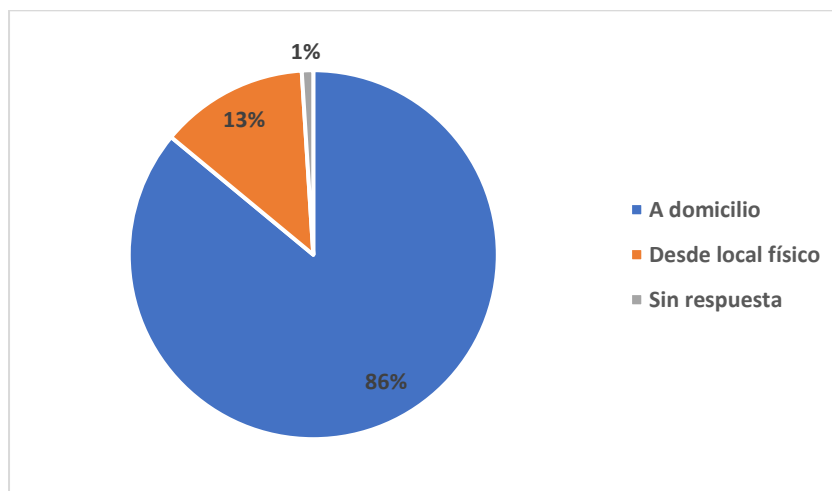


Figura 20. Percepción de gusto en la entrega de producto

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La modalidad de entrega preferida es claramente a domicilio, con 86.0% de respuestas, frente al 13.0% que prefiere retirar desde el local. Solo 1.0% no respondió.

Interpretación:

El 86% prefiere entrega a domicilio, lo que evidencia una oportunidad estratégica clara: aunque compran físicamente, desean comodidad en la entrega. Esto sugiere implementar o fortalecer logística de distribución.

La evidencia indica que, aunque el cliente compra principalmente en tienda física, espera comodidad en la fase de entrega. Este hallazgo respalda una estrategia de servicio posventa orientada a la logística y distribución, donde el despacho oportuno y seguro puede convertirse en un elemento diferenciador que incremente satisfacción y cierre de ventas.

Pregunta 13: ¿Qué tan interesado está en adquirir una motocicleta?

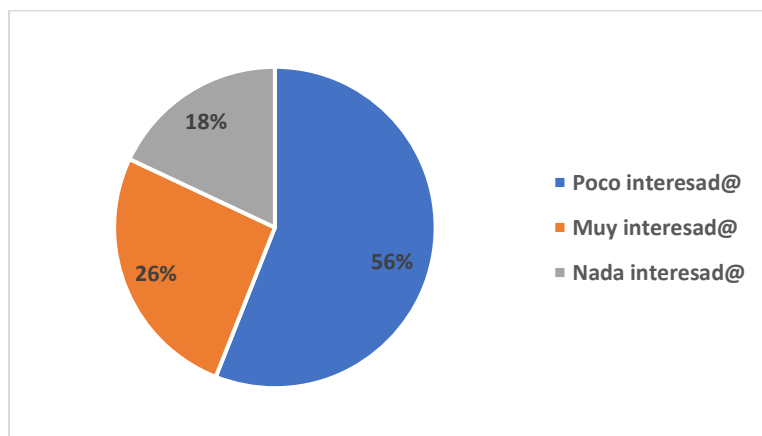


Figura 21. Percepción de adquisición de motocicleta

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

El 56.0% declaró estar poco interesad@, el 26.0% muy interesad@ y el 18.0% nada interesad@. En conjunto, el 82.0% manifiesta al menos algún grado de interés, aunque la mayor parte de ese interés es moderado y no intenso.

Interpretación:

La interpretación estratégica debe ser prudente: existe una oportunidad de diversificación hacia motocicletas, pero la demanda potencial aún requiere maduración. No basta con asumir aceptación automática del producto; conviene profundizar con acciones de validación comercial, campañas demostrativas, facilidades de financiamiento y pruebas de mercado antes de una expansión fuerte de inventario.

Pregunta 14: ¿Qué tipo de productos adicionales le gustaría encontrar en Almacenes Electroparc?

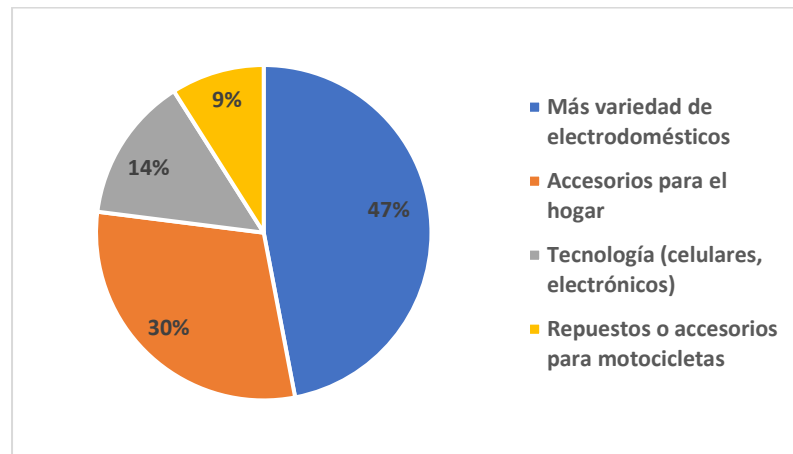


Figura 22. Percepción de tipo de productos adicionales
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La ampliación de portafolio más demandada es una mayor variedad de electrodomésticos (47.0%), seguida por accesorios para el hogar (30.0%). Las categorías de tecnología y repuestos para motocicletas aparecen con menor participación.

Interpretación:

Se destacan los ítems de más electrodomésticos (47%) y accesorios del hogar (30%). Este resultado muestra que el crecimiento más prometedor está en líneas cercanas al negocio principal y no necesariamente en categorías lejanas. Por tanto, una expansión ordenada del portafolio debería comenzar por profundizar la oferta de electrodomésticos y accesorios para el hogar, porque responden a una necesidad ya validada por los clientes actuales y podrían generar ventas cruzadas con menor riesgo.

Pregunta 15: ¿Conoce otras tiendas similares en su zona?

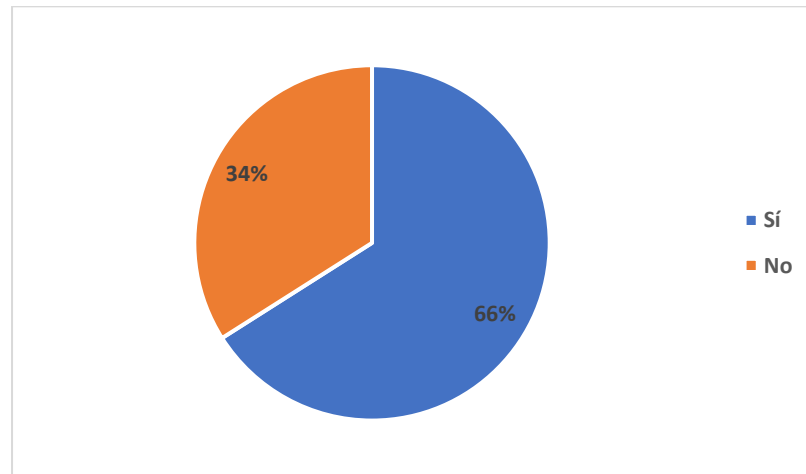


Figura 23. Percepción de conocimiento de tiendas similares
Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

El 66.0% de los encuestados conoce otras tiendas similares en su zona, mientras que el 34.0% no identifica competencia directa. La mayoría, por tanto, reconoce un entorno comercial con opciones alternativas.

Interpretación:

La empresa opera en un mercado competitivo y no en un escenario de exclusividad. Esto implica que la permanencia del cliente depende de mantener una propuesta de valor diferenciada. Servicio, financiamiento, promociones, surtido y entrega deben gestionarse de forma integrada para evitar fugas hacia competidores conocidos por la clientela.

Pregunta 16: ¿Qué considera que debería mejorar Electroparc?

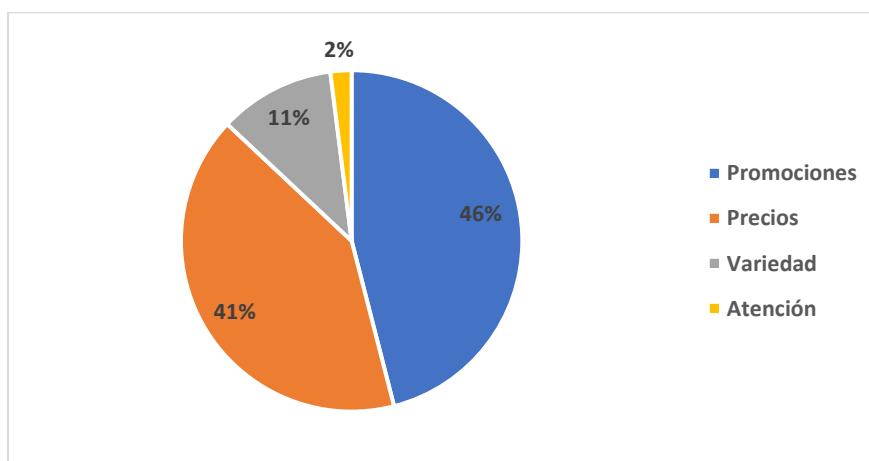


Figura 24. Percepción de consideración de mejora

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

Los principales aspectos a mejorar son promociones (46.0%) y precios (41.0%). La variedad alcanza 11.0% y la atención solo 2.0%, lo cual confirma que la principal demanda de mejora está vinculada al valor comercial ofrecido y no al trato recibido.

Interpretación:

Los encuestados señalaron:

Promociones (46%)

Precios (41%)

La interpretación es contundente: la empresa posee fortaleza en servicio, pero necesita reforzar su estrategia comercial para elevar la percepción de beneficio económico. No se trata únicamente de bajar precios, sino de estructurar promociones, combos, descuentos estacionales y políticas de comunicación que hagan más visible el valor de compra para el cliente.

Pregunta 17: ¿Recomendaría Almacenes Electroparc?

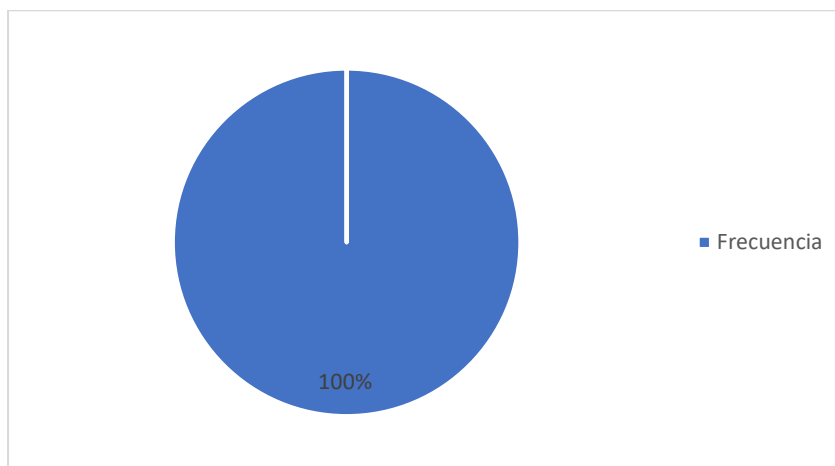


Figura 25. Percepción de recomendación

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Análisis:

La recomendación alcanza el 100.0% de respuestas afirmativas. Este resultado refleja un nivel máximo de aceptación declarada y constituye un indicador muy fuerte de satisfacción general y buena imagen de la empresa entre quienes han sido encuestados.

Interpretación:

Este hallazgo sugiere un elevado potencial de recomendación boca a boca y reputación favorable. Sin embargo, también exige una lectura crítica: una unanimidad absoluta puede estar influida por la composición de la muestra o por deseabilidad social. Por ello, debe presentarse como una fortaleza importante, pero acompañada de una observación metodológica que invite a interpretar el dato con prudencia.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO

4.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es un proceso donde la empresa establece la dirección y propósito, estableciendo la misión, visión, objetivos y valores corporativos, esto le permitirá orientar sus recursos y capacidades internas dentro de un marco que orientará a la compañía, para guiar sus decisiones a largo plazo en el planteamiento de sus metas (David & David, 2017).

4.2 Misión

Almacenes Electroparc, ofrece productos y servicios para el hogar en línea blanca, electrónicos y motorizados, con garantía de calidad y precios competitivos, el servicio al cliente es la base de nuestro desarrollo, aplicamos las mejores tendencias del mercado, contamos con un personal competente y comprometido.

4.3 Visión

Almacenes Electroparc en el 2030, contará con personal comprometido, motivado y competente en conocimiento del modelo de negocio y las tendencias del mercado. Utilizará procesos eficaces y eficientes en productos y servicios para el hogar en línea blanca, electrónicos y motorizados, liderará el mercado y ofrecerá productos y servicios de alta calidad, será una empresa sostenible financieramente y posicionada en el mercado.

4.4 Valores Corporativos

- Integridad
- Calidad
- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Innovación y mejora continua
- Orientación al cliente

4.5 Perspectivas Estratégicas según el Balanced Scorecard

Las perspectivas estratégicas le darán un enfoque de trabajo y organización a la empresa, el Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos estratégicos que se distribuyen en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996).

4.5.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se enfoca en definir si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados económicos esperados por las partes interesadas (Kaplan & Norton, 1996). Estos deberán medir el desempeño económico y financiero de la empresa, orientados a asegurar la rentabilidad, tener un crecimiento sostenible y el uso eficiente de los recursos de la empresa.

4.5.1.1 Objetivos estratégicos

- Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento de la empresa
- Diversificar las fuentes de ingresos, mediante la distribución de productos o servicios nuevos.
- Mejorar la liquidez.
- Optimizar los procesos comerciales para incrementar la generación de ingresos y reducir los costos.

Esto significa que todos los esfuerzos estratégicos de Almacenes Electroparc deben orientarse a mejorar los resultados financieros: generar rentabilidad, optimizar costos, asegurar liquidez y aumentar el valor de mercado de la empresa.

4.5.2 Perspectiva del Cliente

El éxito financiero depende de la capacidad de la organización para ofrecer valor superior al esperado por los clientes y el sector en la cual se desarrolla la empresa (Kaplan & Norton, 1996). Esta deberá evaluar cómo crear valor y satisfacción para sus clientes actuales y potenciales.

4.5.2.1 Objetivos estratégicos

- Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Aumentar la captación de nuevos clientes.

4.5.3 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva destaca los procesos internos críticos que deben mejorar para satisfacer los objetivos de los clientes y los financieros (Kaplan & Norton, 1996). Este enfoque identifica los procesos clave que la empresa debe optimizar para poder cumplir las expectativas de clientes y la rentabilidad de la empresa.

4.5.3.1 Objetivos estratégicos

- Mejorar la eficiencia operativa en los procesos internos.
- Reducir los costos de mala calidad para mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- Garantizar la calidad del producto y de los servicios proporcionados.

4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal)

El aprendizaje y crecimiento de los empleados es el motor que impulsa la mejora de los procesos, clientes y resultados financieros (Kaplan & Norton, 1996). Esta perspectiva se enfoca en identificar las capacidades y competencias de los empleados, los procesos y la cultura organizacional necesarias para su desarrollo.

4.5.4.1 Objetivos estratégicos

- Desarrollar las competencias y habilidades de todo el personal.
- Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua.

4.6 Indicadores clave KPI

El Cuadro de Mando Integral presenta indicadores que se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y la formación y crecimiento del personal. Por ello es necesario resaltar que las empresas que trabajan con el Balance Scorecard pueden:

- Definir la estrategia que permita la mejora continua de la empresa.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos comerciales y empresariales con la estrategia.
- Relacionar los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales.
- Alinear las iniciativas estratégicas con los objetivos a largo plazo.
- Ejecutar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Realizar una retroalimentación periódica para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

4.6.1 Indicadores – Perspectiva Financiera

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva financiera debemos destacar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Cómo garantizar el éxito financiero de la empresa?, para esto se ha considerado que los objetivos son:

- Garantizar la sostenibilidad económica y el crecimiento de la empresa
- Diversificar las fuentes de ingresos mediante la distribución de productos o servicios nuevos.
- Mejorar la liquidez.
- Optimizar los procesos comerciales para incrementar la generación de ingresos y reducir costos de inactividad.

Por lo tanto, los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realiza para alcanzar el objetivo son los siguientes:

1. Asegurar por lo menos una rentabilidad neta del 20% al año
2. Incrementar las ventas anuales en un 20%.
3. Mejorar el flujo de caja, índice de liquidez corriente al menos de 1,5 al año.
4. Incrementar el porcentaje % de ventas por comercialización de productos motorizados en un 25%, cada trimestre.
5. Reducir los costos de reclamos sobre las ventas en un 2%, medido de forma mensual.
6. Superar el punto de equilibrio mensual de USD 5.000 en un 10% como mínimo.

4.6.2 Indicadores Clave KPI – Perspectiva Clientes

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva de los Clientes es necesario destacar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Cómo crear valor y satisfacer las necesidades de nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?, para esto se ha considerado los siguientes objetivos:

- Incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes.
- Aumentar la captación de nuevos clientes.

Los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la empresa debe realizar para alcanzar los objetivos son los siguientes:

1. Encuesta de satisfacción del cliente. Lograr un 85%, medido de forma trimestral.
2. Tasa de conversión de clientes será del 60%, medido de forma mensual.
3. Cumplimiento en la entrega eficaz de productos en 24 horas en el 80%, medido de forma mensual.

4.6.3 Indicadores Clave KPI – Procesos internos

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva de los Procesos internos debemos decantar del objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Qué procesos se deben mejorar para satisfacer a nuestros clientes y buscar rentabilidad del negocio?, para esto se ha considerado que el objetivo es:

- Mejorar la eficiencia operativa en los procesos internos.
- Reducir los costos de mala calidad para mejorar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- Garantizar la calidad del producto y de los servicios proporcionados la cliente.

Los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realiza para alcanzar el objetivo son los siguientes:

1. Reducir el porcentaje de productos o servicios no conformes en 2%, medido de forma mensual.
2. Incremento de la rentabilidad en un 5%, medido de forma mensual.
3. Incremento de la eficiencia de la operación del negocio en un 70%, medido en forma trimestral.

4.6.4 Indicadores Clave KPI -Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal)

Para poder establecer los indicadores clave en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del personal se debe destacar el objetivo estratégico planteado, el mismo que busca resolver la pregunta ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión? para esto se ha considerado que los objetivos son:

- Desarrollar las competencias y habilidades de todo el personal.
- Desarrollar una cultura de innovación del servicio y mejora continua.

Los Indicadores Clave KPI que permitirán medir las acciones y esfuerzos que la organización realizará para alcanzar los objetivos son los siguientes:

1. Cumplimiento al plan de capacitación del personal al menos 40 horas al año.
2. Evaluación del personal por competencias cada año.
3. Implementación de mejora continua del servicio, medido de forma mensual.

4.7 Plan operativo

Un plan operativo es un documento en el que se describen los objetivos y metas principales de una empresa y la forma de conseguirlos, este documento expone con claridad los objetivos a corto plazo, para que los miembros del equipo conozcan sus responsabilidades y sepan exactamente lo que hay que hacer, un plan operativo mantiene a los equipos enfocados, aparte de orientarlos al tomar decisiones importantes sobre las estrategias a seguir (Yuvika, 2025).

Plan operativo define cómo se pretende llegar, de manera concreta, a la visión, definiendo las acciones sobre una base de tiempo diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual (Cyberplan, s.f.).

Para cada actividad del plan operativo se ha establecido los responsables de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas definidas, esta persona será la responsable de la gestión de los recursos necesarios que se requiera, también será el encargado de la implementación dentro de los plazos establecidos y de las acciones a seguir, las actividades tendrán una frecuencia de medición la cual permitirá el monitoreo oportuno.

A continuación, se presenta las tablas del Plan Operativo en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento de las personas:

Tabla 16. Plan operativo Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de medición
Financiera	Asegurar la rentabilidad	Rentabilidad neta 20%	<ul style="list-style-type: none"> Control de costos en cada actividad 	Gerencia General y Ventas	1 año	Estructura de costos y sistema contable	Diario y mensual
Financiera	Mejora flujo de caja	Índice de liquidez al menos 1,5 al año	<ul style="list-style-type: none"> Política de crédito 30% de anticipo Cuotas mensuales Gestión de cobro martes y jueves 	Contabilidad	1 año	Sistema contable	Semanal
Financiera	Incrementar ventas trimestrales	Incremento del 20% trimestral	<ul style="list-style-type: none"> Revisión cada lunes del incremento de ventas Definir una política comercial 	Gerencia General y Ventas	1 año	Sistema contable	Semanal
Financiera	Lograr punto de equilibrio	Margen de seguridad al menos 20%	<ul style="list-style-type: none"> Implantar control de costos y gastos 	Contabilidad	1 año	Sistema contable	Mensual
Financiera	Diversificar fuente de ingresos	Incremento de ventas al menos 20%	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un vendedor institucional Definir política comercial de consolidación de nuevos clientes 	Gerencia General y Ventas	1 año	Implantar servicio al cliente Herramientas digitales y sistema logístico	Mensual
Financiera	Reducir costos del mal servicio	Reducir 2% sobre ventas	<ul style="list-style-type: none"> Crear sistema de reclamos Crear política de responsabilidad de mala atención al cliente 	Gerencia General y Ventas	1 año	Cultura de servicio	Mensual

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Tabla 17. Plan operativo Perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de medición
Clientes	Incremento de satisfacción de clientes	Al menos un 80%	<ul style="list-style-type: none"> Levantar encuesta de satisfacción de clientes 	Gerencia General y Ventas	1 año	Elaborar encuesta de satisfacción	Trimestral
Clientes	Incrementar tasa de conversión de ventas	Entrega de cotizaciones en 24 horas	<ul style="list-style-type: none"> Levantar estructura de costos del servicio Implementar una cultura de servicio 	Gerencia General y Ventas	1 año	Cultura de servicio al cliente	Mensual
Clientes	Ampliar cartera de clientes	Nuevos clientes al menos 10% por año	<ul style="list-style-type: none"> -identificar y segmentar nuevos clientes Realizar video para redes sociales Seguimiento a clientes potenciales 	Gerencia General y Ventas	1 año	-Personal externo de generación de contenido -Capacitar a vendedores	Mensual
Clientes	Incrementar el valor percibido por el cliente	Tasa de efectividad de cotizaciones al menos 60%	<ul style="list-style-type: none"> Definir costos en función de expectativas de clientes Mejorar el flujo de cotizaciones en forma personalizada hasta el cierre de la venta 	Gerencia General y ventas	1 año	Plantilla de cotizaciones	Mensual

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Tabla 18. Plan operativo Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de medición
Procesos Internos	Mejorar el proceso de servicio al cliente	Incremento de ventas 25%	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa del negocio • Capacitación del personal en procesos 	Gerencia General y Ventas	1 año	Servicio al cliente	Mensual
Procesos Internos	Incremento de eficiencia operativa	Incremento de eficiencia al 60%	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación operativa por local 	Gerencia General y ventas	1 año	Presupuesto para planificación operativa	Trimestral
Procesos Internos	Garantizar calidad del producto y servicio	Reducir el 2% de reclamos en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las características de los productos • Supervisión durante el proceso de venta • Implementación de formato de solución de problemas 	Gerencia General y Ventas	1 año	Herramientas de medición	Mensual

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Tabla 19. Plan operativo Perspectiva Procesos de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo estratégico	KPI	Actividades Operativas	Responsable	Plazo	Recursos	Frecuencia de medición
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal	40 horas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar brechas de capacitación en el personal • Plan de capacitación 	Gerencia General	1 año	Capacitaciones en línea al personal	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar una cultura de innovación y mejora continua	Implementar sistema de trabajo en equipo y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el proceso de mejora continua del servicio al cliente 	Gerencia General	1 año	Procedimiento de trabajo en equipo y mejora continua	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar habilidades y competencias del personal	Calificar al menos al 80% del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar los perfiles del cargo • Realizar una evaluación del personal 	Gerencia General y Ventas	1 año	Evaluar al personal	Anual

Fuente: Elaboración propia. (2026)

4.7.1 Seguimiento de la Planificación estratégica

El seguimiento de los KPIs planteados por la empresa, serán enfocados en la recopilación sistemática y periódica de la información necesaria para medir el desempeño de los indicadores y tomar decisiones. La definición de la información a levantar, así como la frecuencia y control permitirá monitorear la confiabilidad del proceso de mejora continua de la empresa en su contexto.

El oportuno seguimiento permitirá a la organización detectar posibles desviaciones frente a las metas que se han establecido, para la empresa esto será traducido en y sin limitarse a: informe de ventas semanal, registro del tiempo de entrega, índices de calidad del servicio, reuniones diarias de planificación y reunión semanal de operación del negocio.

4.7.2 Evaluación y Monitoreo

Las empresas pueden detectar oportunidades de mejora en sus procesos y, con ello, implementar acciones correctivas que optimicen el rendimiento y la calidad de los productos o servicios (ESGinnova, 2024).

Para esta evaluación se ha definido lo siguiente con el fin que la empresa alcance con éxito el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, en el siguiente orden y nivel:

4.7.2.1 Reunión de Respuesta Rápida

Para Almacenes Electroparc, esta reunión será diaria la cual tendrá un enfoque en los siguientes puntos a tratar:

- Planificación de la comercialización y el servicio.
- Calidad de la atención al cliente
- Stock de productos
- Seguridad de los almacenes
- Varios

Esta reunión tendrá una duración máxima de 15 a 20 minutos, el responsable será el Gerente General.

4.7.2.2 Reunión de Operaciones

Esta reunión será realizada los lunes la cual tratará los siguientes aspectos:

- Desempeño de la operación del negocio.

- Problemas críticos de la entrega y el servicio
- Desempeño del Personal
- Mantenimiento, necesidades de compra de productos.
- Desempeño Comercial de la empresa.

Esta reunión tendrá una duración de 45 a 60 minutos, la cual liderará la Gerencia General y como asistentes el jefe de tiendas, jefe de ventas y asistente contable.

4.7.2.3 Reunión de Ventas

Esta reunión tendrá el objetivo de evaluar el desempeño de las ventas con los clientes claves según la segmentación, análisis de los competidores, oportunidades de negocio, nuevos clientes, estrategias nuevas. Esta reunión tendrá una frecuencia semanal como líder la Gerencia General en conjunto con el jefe de ventas.

4.7.2.4 Reunión de Control Financiero

Esta reunión tendrá como objetivo hacer el seguimiento y control de las cuentas por cobrar, análisis de cobros con retraso fuera del crédito establecido, cuentas por pagar, nuevas vinculaciones de personal. Esta reunión tendrá una frecuencia semanal como líder la Gerencia General y jefe de tiendas en conjunto con la asistente de contabilidad.

4.7.2.5 Reunión de Indicadores KPI

Esta reunión tendrá como objetivo la evaluación y monitoreo de todos los KPIs planteados para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, en la cual se analizará a detalle con la presentación de informes que contendrán cuadros el desempeño de los indicadores de gestión y su análisis será sobre las cuatro perspectivas:

- Financiera
- Procesos Internos
- Clientes
- Personal

La presentación de los resultados de los indicadores y la justificación del desempeño será responsabilidad del personal asignado. Esta reunión tendrá una duración de 2 a 3 horas y se realizará la primera semana de cada mes para revisión del mes vencido.

En esta reunión participarán todos los miembros y tendrán un enfoque de resolución de problemas de los indicadores que no hayan alcanzado el porcentaje establecido.

4.7.2.6 Toma de decisiones

En esta fase la gerencia general luego de la evaluación de los resultados del desempeño de los indicadores tomara las decisiones correspondientes a fin que se impulse la mejora continua en la empresa, de los resultados dependerá los ajustes necesarios a los procesos, la reasignación de recursos, la redefinición de políticas internas y externas con todos las partes interesadas, la redefinición de los KPIs planteados tanto en las metas como en frecuencia de medición, minimizar los riesgos operacionales, todo esto con el fin de asegurar la sostenibilidad del negocio a mediano y largo plazo. La Gerencia General designara los responsables de las acciones correctivas y preventivas que se definan, así como el tiempo de cumplimiento y la nueva fecha de evaluación para la toma de decisiones.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

4.8.1 Conclusiones

1. La empresa tiene una fortaleza al haber sido consolidada y posicionada como una distribuidora de productos de línea blanca en el centro del país que goza de la confianza de sus clientes por la calidad de su servicio. Sin embargo, no se contaba con una planificación estratégica que impulse el desarrollo y mejora continua a largo plazo para consolidarse en el mercado.
2. Se puede evidenciar la alta vulnerabilidad de la empresa en el modelo anterior por la alta dependencia a un solo mercado y pocos clientes.
3. Se puede afirmar que en el sector en que se está desarrollando la empresa presenta varios competidores informales, sin embargo, el análisis del entorno permitió establecer que existen nichos, que siguen teniendo un crecimiento sostenido lo cual presenta oportunidades para oferta, desarrollo y consolidación de la empresa.
4. La Planificación estratégica desarrollada, en conjunto con el Plan Operativo y la gestión de seguimiento, evaluación y control, le permitirá a la empresa poder detectar desvíos, para poder redireccionar, recursos y actividades, lo cual le ayudará alcanzar los objetivos planteados y darle una sostenibilidad financiera.

4.8.2 Recomendaciones

1. Almacenes Electroparc debe fortalecer su área comercial, mediante la implementación de un proceso de servicio al cliente, el cual le ayude a la gestión de los clientes, la prospección de ventas, cotizaciones, negociación y cierre de ventas.
2. Se recomienda que la empresa defina los perfiles de competencias de todo el personal actual, como también del personal para el área comercial, lo cual le permitirá tener un personal acorde a las operaciones y que permita impulsar su desarrollo.
3. Se recomienda que la empresa defina un proceso claro para desarrollo de nuevos canales de distribución, considerando todas las fases necesarias y que asigne un presupuesto anual para su crecimiento y posicionamiento en el sector público y privado.

BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. B. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed. ed.). Pearson.
- Bueno Campos, E. (2010). *Dirección estratégica de la empresa : metodología, técnicas y casos*. Pirámide, S. A.
- Chafey, D. (2022). *Digital marketing* (8th ed. ed.). Pearson.
- Cyberplan. (n.d.). *La planificación operativa de la empresa para la planificación de la producción*. Retrieved from <https://www.cyberplan.it/es/la-planificacion-operativa-empresarial-para-la-programacion-de-la-produccion/>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Essex, England: Pearson Education Limited.
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., & Lee, S.-H. (2019). *Strategic Management: Creating competitive advantages* (9th ed. ed.). McGraw-Hill.
- ESGinnova, G. (2024, Noviembre). *Evaluación y monitoreo en los sistemas de gestión de calidad*. Retrieved from <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2024/11/evaluacion-y-monitoreo-en-los-sistemas-de-gestion-de-calidad/>
- Fred, R. D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed ed.). México: Pearson Educación.
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* (5^a edición ed.). Thomson-Reuters Civitas.
- Harlow, J. (2025, Agosto 7). *¿Qué es un Indicador Clave de Rendimiento (KPI)?* Retrieved from <https://www.kpi.org/kpi-basics/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic management theory: An integrated approach* (10th ed. ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11a. edición ed.). Cengage Learning.
- Institute, B. S. (2025, Noviembre 6). *Conceptos básicos del cuadro de mando integral*. Retrieved from <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed. ed.). México: Pearson Educación.
- Martínez, H., & Ontiveros, L. (2016). *Metodología de la investigación social I*. México: Cengage Learning.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Granica.
- Porter, M. (2009). *¿Qué es Ser competitivo?* España: Deusto.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. McGraw-Hill.
- Yuvika, I. (2025). *Planificación operativa: cómo elaborar un plan operativo*. Retrieved from <https://www.wrike.com/es/blog/planificacion-operativa-como-elaborar-un-plan-operativo/>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

Encuesta Almacenes Electroparc

1. ¿Ha comprado en Almacenes Electroparc?

Sí

No

2. Edad

35 – 44 años

25 – 34 años

18 – 24 años

45 – 54 años

55 – 64 años

3. Género

Masculino

Femenino

4. Profesión

Independiente

Sector Privado

Sector Público

Estudiante

Limpieza

5. ¿Con qué frecuencia compra en Almacenes Electroparc?

Ocasionalmente

Frecuentemente

Primera vez

6. Prefiere realizar compras en:

Tienda Física

Puerta a Puerta

En línea

7. ¿Qué método prefiere como forma de pago?

- Crédito directo
- Efectivo
- Tarjeta de crédito

8. ¿Cómo califica la atención al cliente?

- Excelente
- Buena
- Sin respuesta

9. ¿Cómo percibe los precios de Electroparc?

- Normales
- Muy bajos
- Altos
- Bajos
- Muy altos
- Sin respuesta

10. ¿Qué factor considera más importante a la hora de comprar?

- Calidad
- Atención
- Precio
- Variedad

11. ¿Por qué elegiría otra tienda?

- Mejor precio
- Ubicación
- Mayor variedad
- Mejor atención
- Sin respuesta

12. Le gustaría que la entrega de su producto fuese en:

- A domicilio
- Desde local físico
- Sin respuesta

13. ¿Qué tan interesad@ está en adquirir una motocicleta?

- Poco interesad@
- Muy interesad@
- Nada interesad@

14. ¿Qué tipo de productos adicionales le gustaría encontrar en Almacenes Electroparc?

- Más variedad de electrodomésticos
- Accesorios para el hogar
- Tecnología (celulares, electrónicos)
- Repuestos o accesorios para motocicletas

15. ¿Conoce otras tiendas similares en su zona?

- Sí
- No

16. ¿Qué considera que debería mejorar Electroparc?

- Promociones
- Precios
- Variedad
- Atención

17. ¿Recomendaría Almacenes Electroparc?

- Sí
- NO

TABULACIÓN GENERAL DE ENCUESTAS – ELECTROPARC		
Tamaño de muestra (n)	100	
Observación	Los porcentajes se calculan sobre el total de respuestas válidas por pregunta.	
¿Ha comprado en Almacenes Electroparc?		
Categoría	Frecuencia	%
Si	98	98,0%
No	2	2,0%
Total	100	100,0%
Edad:		
Categoría	Frecuencia	%
35 – 44 años	51	51,0%
25 – 34 años	25	25,0%
18 – 24 años	12	12,0%
45 – 54 años	9	9,0%
55 – 64 años	3	3,0%
Total	100	100,0%
Género:		
Categoría	Frecuencia	%
Masculino	53	53,0%
Femenino	47	47,0%
Total	100	100,0%
Profesión:		
Categoría	Frecuencia	%
Independiente	43	43,0%
Sector Privado	33	33,0%
Sector Público	17	17,0%
Estudiante	6	6,0%
Limpieza	1	1,0%
Total	100	100,0%
¿Con qué frecuencia compra en Almacenes Electroparc?		
Categoría	Frecuencia	%
Ocasionalmente	50	50,0%
Frecuentemente	43	43,0%
Primera vez	7	7,0%
Total	100	100,0%
¿Prefiere realizar compras en:		
Categoría	Frecuencia	%
Tienda Física	82	82,0%
Puerta a Puerta	11	11,0%
En línea	7	7,0%
Total	100	100,0%
¿Qué método prefiere como forma de pago?		
Categoría	Frecuencia	%
Crédito directo	63	63,0%
Efectivo	27	27,0%
Tarjeta de crédito	10	10,0%
Total	100	100,0%
¿Cómo califica la atención al cliente?		
Categoría	Frecuencia	%
Excelente	73	73,0%
Buena	26	26,0%
Sin respuesta	1	1,0%
Total	100	100,0%
¿Cómo percibe los precios de Electroparc?		
Categoría	Frecuencia	%
Normales	44	44,0%
Muy bajos	37	37,0%
Altos	7	7,0%
Bajos	7	7,0%
Muy altos	4	4,0%
Sin respuesta	1	1,0%
Total	100	100,0%
¿Qué factor considera más importante la hora de comprar?		
Categoría	Frecuencia	%
Calidad	36	36,0%
Atención	33	33,0%
Precio	16	16,0%
Variedad	15	15,0%
Total	100	100,0%
¿Por qué elegiría otra tienda?		
Categoría	Frecuencia	%
Mejor precio	43	43,0%
Ubicación	24	24,0%
Mayor variedad	16	16,0%
Mejor atención	11	11,0%
Sin respuesta	6	6,0%
Total	100	100,0%
Le gustaría que la entrega de su producto fuese en:		
Categoría	Frecuencia	%
A domicilio	86	86,0%
Desde local físico	13	13,0%
Sin respuesta	1	1,0%
Total	100	100,0%
¿Qué tan interesado@ está en adquirir una motocicleta?		
Categoría	Frecuencia	%
Poco interesado@	56	56,0%
Muy interesado@	26	26,0%
Nada interesado@	18	18,0%
Total	100	100,0%
¿Qué tipo de productos adicionales le gustaría encontrar en Almacenes Electroparc?		
Categoría	Frecuencia	%
Más variedad de electrodomésticos	47	47,0%
Accesorios para el hogar	30	30,0%
Tecnología (celulares, electrónicos)	14	14,0%
Preguntas o accesorios para motocicleta	9	9,0%
Total	100	100,0%
¿Conoce otras tiendas similares en su zona?		
Categoría	Frecuencia	%
Si	66	66,0%
No	34	34,0%
Total	100	100,0%
¿Qué considera que debería mejorar Electroparc?		
Categoría	Frecuencia	%
Promociones	46	46,0%
Precios	41	41,0%
Variedad	11	11,0%
Atención	2	2,0%
Total	100	100,0%
¿Recomendaría Almacenes Electroparc?		
Categoría	Frecuencia	%
Si	100	100,0%
Total	100	100,0%

