

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA KATIRA ELECTRODOMÉSTICOS

MELANIE GISSELLE CANDO VILLA

DIRECTOR: MAYRA BELTRÁN MORALES

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOTENIBLE LOCAL
Y GLOBAL**

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

QUITO, SEPTIEMBRE - 2023

Director

Mgtr. Mayra Beltrán M.

Lectores

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **CANDO VILLA MELANIE GISSELLE** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **1721511416**, estudiante de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Administración de Empresas declaro que el presente trabajo de investigación de la asignatura de Integración Curricular es de mi propia autoría.

El documento respeta y señala las fuentes y citas que fueron utilizadas para la búsqueda de información del proyecto de investigación.

CANDO VILLA MELANIE GISSELLE

CI: 1721511416

DEDICATORIA

En este trabajo de investigación deseo dedicar este esfuerzo académico a mis padres. Desde muy pequeña me han inculcado valores fundamentales, enseñándome que todo logro se obtiene mediante el esfuerzo. Su constante apoyo y la lección de creer en mí misma han sido pilares fundamentales. A ellos, les dedico este trabajo con profundo respeto y gratitud.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, quien me ha otorgado el regalo más preciado: la vida. Reconozco que, sin su guía y protección, nada de esto sería posible.

A mi amado padre, quiero agradecerle por su inquebrantable apoyo a lo largo de este camino. Su aliento y sabias palabras han sido mi faro en momentos de desafío.

A mi querida madre, mi eterna compañera y confidente, le agradezco por su amor incondicional. Su presencia ha sido mi refugio en las tempestades y mi fuente de consuelo en los días grises.

A mis abuelos, quienes siempre han estado a mi lado, agradezco su constante apoyo y amor. A mi abuelita en el cielo por su legado de amor y sabiduría.

Concluyendo, expreso mi sincero agradecimiento a Kevin, mi novio, por ser mi apoyo incondicional y mi inspiración para buscar siempre la mejora. Su presencia ha sido un regalo invaluable en mi vida.

RESUMEN

Katira Electrodomésticos, con más de 20 años en la venta de artículos para el hogar ha sido gestionada por su propietario quien no posee una formación empresarial. La falta de una planificación estratégica estructurada condujo a una experiencia de quiebre en el 2016, debido a un deficiente manejo de endeudamiento. Posteriormente el propietario realizó un relanzamiento del negocio el mismo que no logró un crecimiento esperado y la empresa enfrentó una disminución en las ventas durante la pandemia de COVID.

En los últimos cinco años a partir desde su relanzamiento se han identificado diversas deficiencias en la operación de la empresa, destacando la ausencia de una planificación efectiva en la adquisición de productos. La falta de estadísticas y controles adecuados del inventario ha llevado a compras grandes volúmenes con el objetivo de reducir costos lo que ha resultado en una falta de rotación de los productos que se encuentran en stock.

Katira Electrodomésticos opera en el centro de la ciudad de Quito, donde enfrenta una fuerte competencia con similitudes notables en precio, productos e inclusive proveedores.

Estas circunstancias motivan la presente investigación para estudiar la situación actual e implementar un plan estratégico, con el propósito de que Katira Electrodomésticos establezca metas, objetivos y estrategias a largo plazo que puedan orientar su camino hacia el éxito.

PALABRAS CLAVE: Administración Estratégica, Inventarios, Clientes, Quito, Katira Electrodomésticos.

ABSTRACT

Katira Electrodomésticos, with over 20 years in the sale of household items, has been managed by its owner who lacks a business background. The absence of a structured strategic planning led to a breaking point in 2016 due to poor debt management. Subsequently, the owner relaunched the business, but it did not achieve the expected growth, and the company faced a decline in sales during the COVID pandemic.

In the last five years since its relaunch, various deficiencies in the company's operation have been identified, highlighting the lack of effective planning in product acquisition. The absence of proper statistics and inventory controls has led to large volume purchases with the aim of reducing costs, resulting in a lack of product turnover in stock.

Katira Electrodomésticos operates in the city center of Quito, where it faces strong competition with noticeable similarities in price, products, and even suppliers.

These circumstances motivate the current investigation to study the current situation and implement a strategic plan. The goal is for Katira Electrodomésticos to establish long-term goals, objectives, and strategies that can guide its path to success.

KEYWORDS: Strategic Management, Inventories, Customers, Quito, Katira Electrodomésticos

Índice

INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I	15
1. TEMA	15
1.1. PROBLEMA	15
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. Formulación del Problema	16
1.3.1. Sistematización del problema	16
1.4. OBJETIVOS	17
1.4.1. Objetivo General	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.5. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	17
CAPITULO II	19
2. Marco Teórico	19
2.1. Planeación Estratégica	19
2.2. Evaluación Interna	20
2.3. Evaluación Externa	21
2.4. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	21
2.4.1. La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado	21
2.4.2. La amenaza de productos o servicios sustitutos	23
2.4.3. La amenaza de nuevos competidores en el sector	23
2.4.4. El poder negociador de los clientes	23

2.4.5.	El poder negociador de los proveedores.....	24
2.5.	Estrategia Genéricas de Michael Porter	25
2.5.1.	La diferenciación	25
2.5.2.	El enfoque.....	25
2.5.3.	El liderazgo en costos	25
2.6.	Cuadro de Mando Integral	26
CAPITULO III.....		27
3.	Evaluación Interna Katira Electrodomésticos	27
3.1.	Evaluación Interna - Comercial	27
3.2.	Evaluación Interna Recursos y Capacidades	29
3.2.	Evaluación Financiera	30
3.2.1.	Margen de utilidad	30
3.3.1.2.	Margen de utilidad neta de Katira Electrodomésticos.....	30
3.3.1.3.	Margen de utilidad bruta de Katira Electrodomésticos.....	31
3.2.2.	Rendimiento sobre el capital (ROE).....	32
3.2.3.	Rotación de inventario	32
3.2.4.	Nivel de endeudamiento.....	33
3.2.5.	Activos circulantes	34
3.2.6.	Prueba ácida	34
3.2.7.	Razón de efectivo.....	35
3.2.8.	Capital de trabajo neto	35
3.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	36

CAPITULO IV	38
4. Evaluación Externa de Katira Electrodomésticos	38
4.1. Análisis PESTEL	38
4.1.1. Entorno Político-Legal	38
4.1.2. Entorno Económico	40
4.1.3. Entorno Social-Cultural	41
4.1.4. Entorno Tecnológico	41
4.1.5. Ecológico	42
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos	42
4.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	44
4.3.1. La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado	44
4.3.2. La amenaza de productos sustitutos	45
4.3.3. La amenaza de nuevos competidores en el sector	45
4.4. Matriz de Perfil Competitivo	46
CAPITULO V	49
5. Plan Estratégico para Katira Electrodomésticos	49
5.1. Visión	49
5.2. Misión	49
5.3. Valores	49
5.4. Objetivos Estratégicos	50
5.5. Estrategia de Negocio	51
5.6. Cuadro de Mando Integral (BSC) para Katira Electrodomésticos	57

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
Anexos	62
Bibliografía.....	67

Índice de figuras:

Figura 1. Resumen de ventas año 2022 Katira Electrodomésticos.....	28
Figura 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos para Katira Electrodomésticos....	36
Figura 3. Evolución del salario mínimo en Ecuador	39
Figura 4. Incidencia por divisiones de consumo.	40
Figura 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	43
Figura 6. Balanced Scorecard	58
Figura 7. Relaciones causa y efecto.....	59
Figura 8. Mapa Estratégico para Katira Electrodomésticos	60

Índice de tablas:

Tabla 1. Resumen de ventas año 2022 Katira Electrodomésticos	28
Tabla 2. Margen de utilidad neta de Katira Electrodomésticos.	31
Tabla 3. Margen de utilidad bruta de Katira Electrodomésticos.	31
Tabla 4. Rendimiento sobre los activos (ROA).	32
Tabla 5. Rendimiento sobre el capital (ROE).	32
Tabla 6. Rotación de inventario en la empresa Katira Electrodomésticos	33
Tabla 7. Nivel de endeudamiento en la empresa Katira Electrodomésticos.....	33
Tabla 8. Activos circulantes en la empresa Katira Electrodomésticos	34
Tabla 9. Prueba ácida en la empresa Katira Electrodomésticos	34
Tabla 10. Razón de efectivo en la empresa Katira Electrodomésticos	35
Tabla 11. Capital de trabajo neto en la empresa Katira Electrodomésticos.....	35
Tabla 12. Ficha de observación de competencia directa de Katira Electrodomésticos ..	44
Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo para Katira Electrodomésticos.....	47

INTRODUCCIÓN

“Las empresas comercializadoras, hacen parte fundamental del canal distribución de los productores de electrodomésticos, ya que permiten el acceso de los consumidores a estos artículos. La estructura de funcionamiento de estas empresas se enmarca con la ubicación estratégica dentro del área de cobertura definida de sucursales o puntos de venta, los cuales son abastecidos por un centro de distribución principal.” (Toro Benitez & Bastidas Guzmán, 2011, pág. 86)

Existen empresas que no le dan la debida importancia a la planificación estratégica y por esta razón en la mayoría de los casos son superadas por sus competidores más cercanos y propenden a desvanecerse (Valenzuela, 2016)

La planificación estratégica permite que una empresa obtenga una ventaja competitiva que perdure en el tiempo y mientras mayor y más duradera resulte esta ventaja, la empresa será más atractiva (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007). La empresa Katira Electrodomésticos al encontrarse en un sector donde sus competidores comparten similitudes notables en sus precios, productos e inclusive proveedores, requiere un plan estratégico para obtener una notable ventaja competitiva dentro del mercado.

El tipo de estudio acorde a la investigación es de carácter descriptivo, con el fin de obtener métodos eficientes para la recolección y procesamiento de la información que permitirán cumplir con los objetivos planteados (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista-Lucio, 2014)

La presente investigación ha seleccionado como método de estudio el método descriptivo-exploratorio ya que se basa en obtener métodos eficientes para la recolección y procesamiento de la información que permitirán cumplir con los objetivos planteados (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista-Lucio, 2014) con el propósito de estudiar y conocer algo que no ha sido analizado previamente (Hernandez-Sampieri, Fernandez-Collado, & Baptista-Lucio, 2014)

También se utilizarán herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas con el fin de obtener información más precisa de la empresa a través de un estudio cuantitativo el mismo que se aplica para examinar datos relevantes del estudio que previamente no han sido estudiados para el caso de la empresa Katira Electrodomésticos, se procesará la

información comercial y financiera para comprender la situación actual de la misma. Así mismo se aplicará entrevistas al personal para consultar información relevante de la empresa y obtener referencias para el plan estratégico.

El interés por desarrollar una planificación estratégica en la empresa Katira Electrodomésticos surge del interés particular de la autora de este trabajo de titulación que mantiene vínculos familiares con el propietario y ha presenciado de manera personal la quiebra y resurgimiento del negocio y por este motivo, reconoce la necesidad de una mejora del crecimiento y rentabilidad a través de la aplicación de conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas.

CAPITULO I

1. TEMA

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KATIRA ELECTRODOMÉSTICOS

1.1.PROBLEMA

1.2.Planteamiento del problema

La empresa Katira Electrodomésticos según el Servicio de Rentas Internas (SRI), pertenece al grupo de Régimen General dado que factura y desglosa IVA, cuenta con declaraciones mensuales, y se encuentra obligado a llevar contabilidad. El régimen general, aplica a las empresas y contribuyentes que no se encuentran en la categoría de negocios populares o emprendedores que menciona el régimen RIMPE (Instituto Tecnológico Superior Quito Metropolitano, 2022).

La problemática que se puede contemplar en este negocio es que ha gestionado sus operaciones basándose exclusivamente en la experiencia del propietario que no tiene una formación empresarial, pero realiza esta actividad por más de 20 años. En todo este tiempo que se encuentra en el mercado, el negocio se ha llevado a cabo sin una planificación estructurada, lo que podría haber influido en una experiencia de quiebra por un deficiente manejo del endeudamiento en el año 2016. Posteriormente el dueño realizó un relanzamiento del negocio sin lograr un crecimiento sostenido esperado, afrontando durante el período de pandemia por Covid el descenso en las ventas.

Lo descrito se complejiza por la amplia cantidad de productos que debe incluir en el sistema de gestión de inventarios, que requiere actualización y debería determinar la cantidad a solicitar para cada artículo en función de su inventario actual y su inventario máximo (Toro Benitez & Bastidas Guzmán, 2011). Situación que la empresa no ha logrado implementar.

Katira Electrodomésticos tiene cinco años en el sector de compra, distribución y venta de electrodomésticos. A lo largo de este periodo, se han podido observar diversas deficiencias en la operación de la empresa, siendo una de las más destacadas la ausencia de una planificación efectiva en el proceso de adquisición de productos. Esta carencia se origina en la falta de estadísticas y controles adecuados del inventario, ya que las compras

se realizan en grandes volúmenes con el objetivo de reducir costos lo que ha resultado en una falta de rotación de los productos que se encuentran en stock.

Existen empresas que no le dan la debida importancia a la planificación estratégica y por esta razón en la mayoría de los casos son superadas por sus competidores más cercanos y propenden a desvanecerse (Valenzuela, 2016). La empresa Katira Electrodomésticos posee un deficiente manejo de información, en virtud de la insuficiencia en el registro completo de los gastos, lo cual no permite evaluar la rentabilidad del negocio, además el nivel de endeudamiento es alto debido a los altos costos de los productos, los proveedores aceptan pagos a crédito de corto plazo que son solventados mediante cheques destinados a ser cobrados de manera mensual, en ocasiones no se logra cubrir por ausencia de ventas.

“Las empresas comercializadoras, hacen parte fundamental del canal distribución de los productores de electrodomésticos, ya que permiten el acceso de los consumidores a estos artículos. La estructura de funcionamiento de estas empresas se enmarca con la ubicación estratégica dentro del área de cobertura definida de sucursales o puntos de venta, los cuales son abastecidos por un centro de distribución principal.” (Toro Benitez & Bastidas Guzmán, 2011, pág. 86). Katira Electrodomésticos es un negocio que se encuentra situado en el centro de la ciudad de Quito caracterizado por la presencia de múltiples competidores que comparten similitudes notables en sus precios, productos e inclusive proveedores.

Lo descrito motiva la presente investigación a estudiar la situación actual e implementar un plan estratégico con el propósito de que la empresa Katira Electrodomésticos establezca metas, objetivos y estrategias a largo plazo que puedan orientar su camino hacia el éxito.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera la ausencia de una planificación estratégica afecta al crecimiento y rentabilidad de la empresa Katira Electrodomésticos?

1.3.1. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los elementos clave para mejorar el rendimiento interno de la empresa Katira Electrodomésticos?

- ¿Cuáles son las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa Katira Electrodomésticos en el Distrito Metropolitano de Quito en relación con su entorno global y competitivo?
- ¿Cuál sería la orientación estratégica necesaria para la empresa Katira Electrodomésticos en el Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Cuáles serían las medidas, objetivo y métricas que posibilitarían mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa Katira Electrodomésticos en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.4.OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad y crecimiento de la empresa Katira Electrodomésticos.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar una evaluación interna de la empresa Katira Electrodomésticos.
- Aplicar un estudio PESTEL y un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para la empresa Katira Electrodomésticos.
- Diseñar el plan estratégico para la empresa Katira Electrodomésticos.
- Definir objetivos e indicadores claves del rendimiento que contribuirán a la mejora del crecimiento y rentabilidad de la empresa Katira Electrodomésticos.

1.5.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La planificación estratégica permite que una empresa obtenga una ventaja competitiva que perdure en el tiempo y mientras mayor y más duradera resulte esta ventaja competitiva, la empresa será más atractiva y poderosa (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007). La empresa Katira Electrodomésticos al encontrarse en un sector donde sus competidores comparten similitudes notables en sus precios, productos e inclusive proveedores, requiere una planificación estratégica para obtener una notable ventaja competitiva dentro del mercado.

La importancia de una planificación estratégica dentro de una empresa fluye de las acciones y planteamientos comerciales iniciados de manera adecuada para justificar su

mantenimiento, mejorar el desempeño financiero y aventajar a los competidores (Thompson Jr, Strickland III, & Gamble, 2007). El interés por desarrollar una planificación estratégica en la empresa Katira Electrodomésticos surge del interés particular de la autora de este trabajo de titulación que mantiene vínculos familiares con el propietario y ha presenciado de manera personal la quiebra y resurgimiento del negocio y por este motivo, reconoce la necesidad de una mejora del crecimiento y rentabilidad a través de la aplicación de conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas.

CAPITULO II

En este capítulo se presenta una síntesis del marco teórico que el presente trabajo de titulación aplica como base de referencia tanto teórica como metodológica.

2. Marco Teórico

2.1.Planeación Estratégica

La planeación trata sobre previsiones, planear es anticiparse a diferentes situaciones que pueden afectar de manera positiva o negativa a una entidad o persona, es por esto por lo que la planeación es necesaria en las organizaciones con el objetivo de anticipar cambios o sucesos futuros tratando de abordarlos de manera efectiva para estimular un desarrollo adecuado (Gallardo Hernández, 2012).

Por otro lado, las estrategias empresariales consisten en una serie de movimientos competitivos y enfoques de negocios que la administración emplea para guiar una organización, este concepto es utilizado como un plan de acción para atraer y satisfacer clientes, competir con éxito, observar la posición en el mercado y cumplir con las diferentes metas organizacionales (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Las organizaciones pueden realizar tres diferentes tipos de planeación, como son la planeación táctica, la planeación operativa y la planeación estratégica (Roncancio, 2023). Dentro de este trabajo de investigación se ha considerado aplicar la planeación estratégica, ya que resulta de gran importancia para el alcance de objetivos empresariales.

La planeación estratégica es el procedimiento a través del cual una empresa desarrolla objetivos y planes específicos con el propósito de alcanzar sus metas proyectadas, constituye un enfoque sistemático formal para establecer estrategias que puedan ayudar al cumplimiento de sus propósitos (Gallardo Hernández, 2012).

Esta herramienta gerencial aporta a la organización un marco de referencia, motivando tanto a tanto los líderes como los miembros de la empresa a adquirir un conocimiento más profundo y a evaluar la situación en la que se encuentra la organización, permitiendo que la empresa tome medidas de manera proactiva en lugar de reactiva en el cual se plantean varias preguntas fundamentales antes de que la herramienta pueda ser aplicada, estas

preguntas suelen ser, ¿quiénes somos?, ¿qué deberíamos ser?, ¿en dónde nos encontramos?, ¿hacia dónde queremos ir? (Roncancio, 2023).

Un plan estratégico guía a la organización hacia la visión estratégica y objetivos de desempeño, mediante enfoques de acción que incluyen estrategias genéricas para lograr resultados a corto y largo plazo en aspectos financieros y estratégicos (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

La planeación estratégica requiere comprensión ya que a diario se presentan cambios en el entorno, esto implica que no solamente hay que expresar intenciones, si no también establecer metas que puedan ser medidas y alcanzadas, proponer diferentes acciones concretas y comprender las necesidades de recursos tanto humanos, financiera y materiales que resultan necesarios para llevar a cabo las acciones (Gallardo Hernández, 2012).

Al momento de utilizar este tipo de herramienta, la empresa puede recibir varios beneficios, por ejemplo, fomentar la participación de los involucrados en las diferentes áreas, construye un clima laboral flexible y disciplinado, también permite el correcto desenvolvimiento dentro de las áreas claves del negocio y de esta manera incrementar la fidelidad de los clientes y a su vez una disminución de costos (Gallardo Hernández, 2012)

2.2.Evaluación Interna

La evaluación interna permite que los colaboradores comprendan como su trabajo, departamentos y divisiones, encajan en la organización (Fred R., 1997).

Este proceso requiere que se agrupe y asimile por orden de prioridad la información sobre todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, como son las operaciones de administración, finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, sistemas de información computarizada de la empresa, marketing, producción y operación (Fred R., 1997).

Para realizar la evaluación interna de la administración estratégica de una empresa es importante constituir una matriz EFI en la cual se debe resumir y evaluar cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas que se encuentran en funcionamiento dentro de la organización, este procedimiento permite conocer una base para identificar y evaluar las relaciones que existen dentro de estas áreas (Gallardo Hernández, 2012).

2.3.Evaluación Externa

La evaluación externa consiste en reconocer cuales son las oportunidades y amenazas estratégicas existentes en el entorno operativo de la organización, cualquier tipo de oportunidad o amenaza que se encuentre fuera del control de la organización es considerada externa (Gallardo Hernández, 2012). El objetivo de una evaluación externa es reconocer las variables clave de las cuales se pueden obtener respuestas procesables (Fred R., 1997).

En este sentido, para que una compañía pueda aplicar este proceso “primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como también sobre tendencias sociales y culturales, demográficas, ambientales, económicas, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas” (Fred R., 1997, pág. 116).

Por lo tanto, las empresas deben poseer el conocimiento suficiente para saber responder de manera ofensiva o defensiva a los diferentes factores, mediante la formulación de estrategias que permitan sacar provecho de las oportunidades externas y reduzcan las consecuencias de las amenazas potenciales en una cantidad mínima (Fred R., 1997).

2.4.Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

La situación de la competencia dentro del sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas que se encuentran divididas en cinco, la rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial, la amenaza de productos o servicios sustitutos, la amenaza de nuevos ingresos en el sector, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores (Porter, 1997).

2.4.1. La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado es la dominante de las cinco fuerzas, el factor fundamental para evaluar esta fuerza reside en la forma en la que los competidores utilizan de manera activa y dinámica diferentes estrategias competitivas para mejorar su posición en el mercado y de esta manera incrementar sus ventas (Thompson Jr. & Strickland III, 2004). Esta fuerza se presenta cuando uno o más competidores se encuentran con la oportunidad de mejorar su posición, esta estrategia tiene como meta posicionar a las empresas utilizando diferentes tácticas como es la competencia con los precios, batallas publicitarias, incrementación de nuevos productos y brindar al cliente regalías o garantías (Porter, 1997)

Existen diferentes factores que provocan que la rivalidad resulte más fuerte para este trabajo de investigación se han priorizado a las siguientes:

- Empresas que son relativamente iguales en tamaño y capacidad (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- Resulta más complicado salir del sector que permanecer en él (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- Una o más empresas inician estrategias para mejorar su posición a expensas de los competidores (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- Se brinda a los clientes bajos costos para que puedan cambiarse a marcas rivales (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- Crecimiento lento dentro del mercado (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Existen varios conceptos de por qué la rivalidad resulta relevante, en esta ocasión fueron tomadas en cuenta las siguientes:

- Los competidores se encuentran en constantes movimientos para incrementar sus ventas (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- La demanda de clientes aumenta lentamente (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- Cuando los competidores tienen estrategias sumamente destacables y los demás luchan por permanecer en el mercado (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- Cuando los rivales disponen de diversas estrategias y objetivos y se ubican en diferentes sectores (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

También, es importante destacar que una rivalidad resulta débil cuando los competidores no tienen una mayor afluencia y optan por no batallar para obtener mayores ventas y participación dentro del mercado (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Dentro de la rivalidad competitiva se puede apreciar varios “armas” por parte de los competidores, en este caso son los precios más bajos, productos o servicios destacables, marca y atractivos más fuertes, mayor red de distribuidores, mayor publicidad y opción de productos (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado es una circunstancia que persistirá de manera constante, es cuestión de cada empresa saber cómo afrontarlo y destacar entre estos, mediante la medición de fortalezas y debilidades de la organización.

2.4.2. La amenaza de productos o servicios sustitutos

Los servicios o productos sustitutos, son aquellos que brindan una misma función dirigidos hacia un mismo grupo de consumidores pero que son diseñados de una diferente manera, estos representan una amenaza constante debido a la posibilidad continua de ser sustituidos, esta amenaza puede ser intensa cuando debido a cambios tecnológicos u otros factores, la relación calidad-precio del producto o servicio sustituto se modifica en comparación con el producto principal (Porter, 1997). Los sustitutos resultan de gran importancia cuando los consumidores sienten atracción hacia los productos o servicios de empresas que se encuentran en otros sectores (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Se puede reconocer que los sustitutos tienen un impacto importante en el mercado cuando las ventas de estos crecen con rapidez obteniendo una fuerte demanda, los compradores sienten una mayor comodidad al utilizarlos y se cree que tienen características mayores o comparables con la competencia (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Los productos sustitutos se convierten en una alternativa atractiva en términos de precios favorables hacia el cliente, las empresas que cuentan con este tipo de alternativas son más resistentes, este tipo de productos o servicios pueden ingresar fácilmente en el mercado si este aumenta la competencia en sus sectores y provoca una reducción de precios (Porter, 1997).

2.4.3. La amenaza de nuevos competidores en el sector

El ingreso de nuevos competidores en el mercado implica la introducción de una capacidad adicional, la aspiración de ganar cuota de mercado y en algunos casos incluso la asignación de recursos significativos, por este motivo se puede dar lugar a una disminución de precios y una reducción de rentabilidad (Porter, 1997).

Además, este tipo de amenaza resulta de gran impacto al momento en que las barreras para el ingreso son bajas, mientras existe un número significativo de posibles candidatos para ingresar, cuando los participantes muestran poca disposición para oponerse a los intentos de los competidores recién llegados (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

2.4.4. El poder negociador de los clientes

Los clientes poseen un gran impacto en el mercado ya que ellos se encuentran constantemente forzando la baja de precios a cambio de una calidad superior, provocando que los competidores se encuentren en una competencia permanente, el poder de los

diferentes grupos de consumidores depende de varios factores como es la situación del mercado y de la importancia de sus afluencias y compras en el sector a comparación con el total de ventas (Porter, 1997).

Conforme a esto, los compradores resultan una gran fuerza competitiva cuando:

- Existen compras en altas cantidades, los compradores de grandes volúmenes se consideran fuerzas poderosas para la empresa ya que la misma se encuentra caracterizada por tener altos costes fijos (Porter, 1997).
- Pueden adquirir los productos con diferentes proveedores (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).
- El producto del sector se encuentra estandarizado (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Existen diferentes factores que pueden afectar el poder de negociación de los compradores entre estos destaca la rivalidad entre vendedores dentro de la competencia ya que existen presiones competitivas que pueden surgir en la negociación de los compradores y el tipo de colaboración que puede existir entre estos y los vendedores (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

Con el motivo de que exista una colaboración entre vendedor y comprador, es importante crear alianzas ya que este se ha convertido en un elemento altamente competitivo en las relaciones entre empresas, este tipo de colaboración provoca varios beneficios mutuos como es un proceso alto de pedidos, pago electrónico de facturas, comunicación en línea para ventas, este tipo de relaciones es una ventaja que puede ser acumulada en los competidores que logren una mejor administración de las mismas (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

2.4.5. El poder negociador de los proveedores

Los proveedores poseen un poder de negociación sobre las organizaciones que participan en un mismo sector ya que optan por amenazas sobre la elevación de precios o reducción de calidad en los productos (Porter, 1997).

Además, la competitividad en el mercado depende de dos factores principales la capacidad de los proveedores para negociar términos de abastecimiento favorables y la importancia estratégica de las colaboraciones entre vendedores y proveedores (Thompson Jr. & Strickland III, 2004).

2.5.Estrategia Genéricas de Michael Porter

Según Porter, las estrategias posibilitan a las empresas alcanzar una ventaja competitiva mediante tres conceptos de gran eficacia para obtener un mejor desempeño que los competidores, estos conceptos son la diferenciación, el enfoque o concentración y el liderazgo global en costos.

2.5.1. La diferenciación

La diferenciación es una estrategia que busca que los clientes que se consideran insensibles a los precios busquen dentro de la industria productos o servicios que la hagan sobresalir de los competidores (Fred R., 1997). Una destacada estrategia de diferenciación permite que la empresa obtenga un mayor ingreso por el producto que ofrece y gane fidelidad por parte del cliente, ya que los consumidores pueden desarrollar un fuerte apego a las características que hacen destacar a la empresa (Gallardo Hernández, 2012).

2.5.2. El enfoque

El enfoque se centra en grupos pequeños de compradores, en una centrada línea de productos o dentro de un mercado geográfico, diseña diferentes estrategias funcionales basándose en brindar un excelente servicio a un mercado en particular, a pesar de que esta estrategia no ofrece bajos costos ni tampoco se diferencia desde la perspectiva del consumidor en general, si logra sus objetivos frente al mercado al que se encuentra dirigido (Gallardo Hernández, 2012).

Por la naturaleza de este trabajo de titulación se profundiza en el concepto de liderazgo en costos globales.

2.5.3. El liderazgo en costos

El liderazgo en costos es el procedimiento mediante el cual se fuerza la implementación activa de instalaciones eficientes de gran escala, una gran búsqueda de reducción de costos basada en la experiencia, un control minucioso de gastos tanto fijos como variables y una disminución de los costos en áreas menos productivas dentro de la empresa (Gallardo Hernández, 2012).

El objetivo de las estrategias genéricas es comprometer a los miembros de la empresa a cumplir los objetivos y obtener una estructura organizacional bien definida para superar eficientemente a los competidores en la industria (Gallardo Hernández, 2012).

2.6. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral o también conocido como Balanced Score Card y sus siglas en inglés (BSC) es una metodología de planificación estratégica, utilizada para enfocar las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar las relaciones tanto internas como externas y evaluar el rendimiento de la organización con los diferentes objetivos estratégicos (Gallardo Hernández, 2012).

Este tipo de metodología permite evaluar cuál es el funcionamiento de una organización mediante cuatro perspectivas claves que se dividen en perspectiva financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento (Roncancio, 2023).

Del mismo modo, esta herramienta resulta de gran importancia ya que permite comprender en qué condición se encuentra la organización, aporta información que permitirá que la empresa alcance sus objetivos de manera eficaz, de esta manera se obtendrá una fundamentación acerca de la perspectiva compartida por la dirección que la organización debe seguir a largo plazo. (Gallardo Hernández, 2012).

Por lo tanto, este proceso ha sobresalido dentro de las organizaciones puesto que se adapta a la situación real de las mismas, tomando en cuenta la posición en el mercado y la organización interna que posee, esta herramienta parte de distintas áreas como es el sistema de control de gestión, desarrollo de sistemas de información, aprendizaje organizacional y desarrollo de la estrategia (Gallardo Hernández, 2012).

CAPITULO III

3. Evaluación Interna Katira Electrodomésticos

Katira Electrodomésticos es una empresa que ha iniciado su funcionamiento a partir del año 2018, esta organización se dedica a la venta de artículos para el hogar. Se enfoca en ofrecer una gran variedad de productos a sus clientes proporcionando alternativas a su elección con una correcta asesoría y servicios como garantía, mantenimiento, facilidades para la adquisición y el transporte de los bienes hasta el domicilio del cliente.

3.1.Evaluación Interna - Comercial

Katira Electrodomésticos proporciona una extensa gama de electrodomésticos destinados para facilitar las tareas cotidianas del hogar y para el entretenimiento del consumidor, entre estos productos se incluyen neveras, cocinas, lavadoras, televisores, parlantes, microondas, entre otros. Estos artículos se presentan en diversas marcas tanto de origen nacional como internacional con el fin de atender las diferentes preferencias y necesidades de los clientes, por lo que se dispone de variedad de productos de gama alta, media o baja.

De acuerdo con el reporte de ventas de Katira Electrodomésticos correspondiente al año 2022 se registró una venta total de 6.475 productos (ver tabla 1), en la cual el 28% de ventas corresponde a televisores, 15% de lavadoras, otro 15% refrigeradoras y 13% cocinas. Es importante considerar que los 4 tipos de artículos citados son los de mayor rotación y representan el 71% del total de ventas, mientras que entre los productos que tienen menor rotación se encuentran hornos, arroceras, aspiradoras y freidoras de aire.

Producto	Cantidad	Porcentaje
Televisores	1838	28%
Lavadoras	962	15%
Refrigeradoras	954	15%
Cocinas	865	13%
Microondas	515	8%
Soportes	333	5%
Congeladores	200	3%
OTROS	191	3%
Secadoras	188	3%
Minibares	118	2%
Cilindros	84	1%
Licuadoras	80	1%
Vitrinas	61	1%
Barras de sonido	37	1%
Hornos	29	0%
Arroceras	12	0%
Aspiradoras	4	0%
Freidoras de aire	4	0%
TOTAL	6475	100%

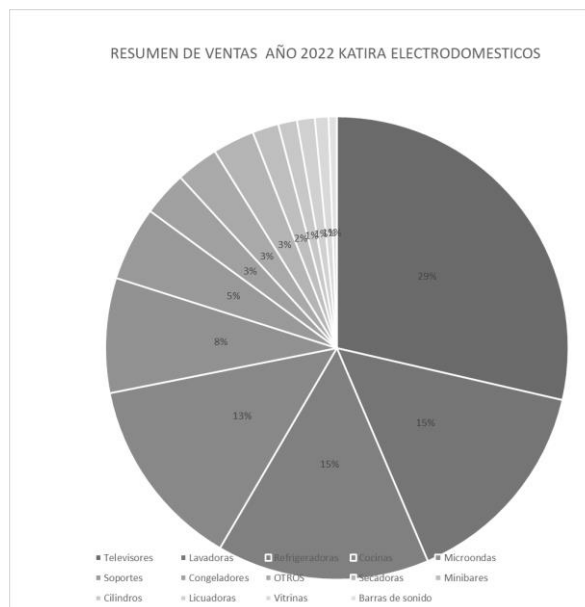


Tabla 1. Resumen de ventas año 2022 Katira Electrodomésticos

Figura 1. Resumen de ventas año 2022 Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración Propia

La empresa Katira Electrodomésticos, cuenta con colaboradores quienes cumplen con el rol de vendedores, estos se encuentran capacitados para asesorar a los clientes sobre las diferentes características y beneficios de los productos, estos pueden brindar recomendaciones basadas en las necesidades y preferencias de los clientes.

En caso de presentarse problemas técnicos de los productos, la empresa cuenta con convenios de servicios de asistencia técnica autorizados para solucionar cualquier tipo de inconveniente que el cliente pueda llegar a tener con los electrodomésticos adquiridos.

La empresa dispone de tiendas físicas ubicadas en el sector El Tejar, Centro Histórico de Quito, entre las calles Imbabura y Chile, donde los clientes pueden observar y adquirir los productos directamente. En el último año se incrementó el uso de redes sociales como son Facebook Instagram y Tik Tok, en estas redes se promocionan los diferentes productos y los clientes pueden disponer de un catálogo virtual para comparar precios y productos y de esta manera adquirir los productos en línea.

Es fundamental destacar que, gracias a la estrategia de la publicidad en línea, las ventas han aumentado para la empresa. Esta mejora se atribuye a la implementación de servicios de entrega a domicilio, permitiendo a los clientes recibir los productos de manera

conveniente. Además, se ha facilitado el proceso de pago al ofrecer opciones de pago en el momento de la entrega, lo que incluye efectivo, transferencias y tarjetas de crédito.

3.2.Evaluación Interna Recursos y Capacidades

Dentro de Katira Electrodomésticos varios recursos y capacidades desempeñan un papel crucial en el logro del éxito de la empresa. Entre ellos, destaca el inventario, que constituye como el activo máspreciado de la organización, ya que mantener un inventario actualizado es esencial, ya que garantiza la disponibilidad de productos para lograr satisfacer las necesidades del cliente al momento de la compra.

La ubicación estratégica de los locales que se poseen es otro recurso esencial, ya que permite un acceso conveniente para los clientes y contribuye al alto flujo de personas en el entorno. Por otro lado, el conocimiento profundo del negocio por parte del propietario es una competencia técnica valiosa para el negocio pues es quien instruye al personal de ventas para brindar un asesoramiento experto a los clientes. Una de las debilidades identificadas es la rotación del personal de ventas.

La organización debe demostrar agilidad y habilidad para adaptarse a los cambios que puedan presenciarse en el mercado, ya sea en relación con las tendencias o progresos tecnológicos. El portafolio de productos debe irse actualizando en función de los nuevos modelos que sacan los proveedores. Además, es importante destacar que la empresa opera con una política de pagos en efectivo- equivalentes de efectivo y tarjetas de crédito, no utiliza la opción de crédito directo para los clientes.

Si bien estos recursos y capacidades resultan únicos y valiosos, la empresa también enfrenta desafíos, uno de ellos es la posibilidad de que los vendedores puedan abandonar la organización para emprender sus propios negocios, lo que representa una debilidad que requiere ser abordada. La administración de estos activos y la reducción de las debilidades desempeñan un papel fundamental en la estrategia de Katira Electrodomésticos.

La empresa Katira Electrodomésticos posee un sistema de facturación electrónica en el cual se registran las ventas de cada producto, y en el mismo se mantiene un registro de clientes, inventarios, proveedores y contabilidad, a pesar de que se cuenta con este sistema, el mismo no es aprovechado al cien por ciento por sus administradores.

Es por este motivo que, se mantiene un deficiente manejo de información, en virtud de la insuficiencia en el registro completo de los gastos, lo cual no permite evaluar la

rentabilidad del negocio, además el nivel de endeudamiento es alto debido a los altos costos de los productos, los proveedores aceptan pagos a crédito de corto, que en ocasiones no se logra cubrir por ausencia de ventas.

En este sentido, se considera como una carencia la falta de un sistema de gestión de inventarios para actualizar las existencias y planificar la cantidad a requerir para cada producto en base a su nivel de ventas y existencias actual y su capacidad máxima de almacenamiento (Toro Benitez & Bastidas Guzmán, 2011).

3.2.Evaluación Financiera

En la empresa Katira Electrodomésticos los registros financieros deberían ocupar un papel fundamental en la gestión, porque permiten un seguimiento adecuado tanto de las transacciones como ingresos y gastos lo cual es esencial para evaluar el desempeño económico y tomar decisiones adecuadas. Sin embargo, se ha presenciado la falta de un control adecuado de las compras, inventario, los ingresos y gastos, lo cual influye en que la empresa no cumpla con expectativas financieras de los dueños del negocio.

Para el análisis financiero de Katira se utilizarán varios indicadores financieros que permiten realizar una valoración de las fortalezas y debilidades en este ámbito.

3.2.1. Margen de utilidad

La evaluación de la rentabilidad empresarial resulta fundamental para conocer la eficacia de las decisiones adoptadas en relación con inversiones y transacciones comerciales, este principio se divide en dos componentes esenciales: la utilidad neta y bruta (Martínez Dueñas, 2022).

Ambas categorías han sido empleadas de manera sistemática en el presente análisis, contribuyendo así a fundamentar y orientar de manera precisa el proceso de toma de decisiones.

3.3.1.2. Margen de utilidad neta de Katira Electrodomésticos

El margen de utilidad neta se define como el indicador de rentabilidad que obtiene una empresa al calcular la diferencia entre los ingresos totales y el total de los gastos. Este parámetro proporciona la cantidad que permanece como beneficio neto después de todos los gastos.

Fórmula	AÑO 2022	Margen de Utilidad Neta	Porcentaje
Utilidad Bruta - Gastos fijos - Gastos variable	(200989,91) - (115013,99) -(13192,22)	0,03	3,42%
Ingresos Totales	2.130.628,16		

Tabla 2.Margen de utilidad neta de Katira Electrodomésticos.

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar la respectiva metodología para conocer cuál es el margen de utilidad de Katira Electrodomésticos, se ha determinado que en el año 2022 se ha obtenido un margen de utilidad de 3,42% lo cual representa que por cada \$100 que genera la empresa en ventas, se obtiene \$3,42 de utilidad neta.

En consecuencia, se considera que el margen de utilidad obtenido para Katira Electrodomésticos es bajo, y esto se debe principalmente a los considerables gastos fijos y variables.

3.3.1.3. Margen de utilidad bruta de Katira Electrodomésticos

El margen de utilidad bruta indica el porcentaje de utilidades que la empresa genera mediante sus ventas después de deducir el costo de ventas de la mercadería facturada (Zapata Sánchez, 2011).

Para calcular el margen bruto de utilidad es necesario conocer la utilidad bruta en ventas y dividir entre las ventas netas, mientras más alto sea este resultado la empresa obtendrá mejores resultados.

Fórmula	AÑO 2022	Margen Bruto de Utilidad	Porcentaje
Utilidad Bruta	200.989,91	0,094	9,43%
Ventas netas	2.130.336,55		

Tabla 3.Margen de utilidad bruta de Katira Electrodomésticos.

Fuente: Elaboración propia

Este indicador representa que, en el año 2022 Katira Electrodomésticos alcanzó un margen bruto de utilidad de 9,43% lo que significa que la empresa obtiene un beneficio bruto de \$9,43 por cada \$100 en ventas. Este margen se considera relativamente bajo en comparación con alternativas de inversión en el Sistema Financiero. Es pertinente destacar que una inversión equivalente podría generar un rendimiento del 8,15% en la Cooperativa Cooprogreso (Anexo 1) y del 8,60% en el Banco Pichincha (Anexo 2), según resultados obtenidos de los simuladores de inversión online proporcionados por dichas instituciones.

3.2.1. Rendimiento sobre los activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos mide la capacidad de generar ganancias, también se puede interpretar como la utilidad que recibe una empresa por cada valor que es invertido en sus bienes y de los cuales su objetivo principal es generar ganancias a futuro (Westreicher, 2018).

Fórmula	AÑO 2022	ROA	Porcentaje
Utilidad neta	72.783,70	0,09	9,16%
Activos	794.936,44		

Tabla 4.Rendimiento sobre los activos (ROA).

Fuente: Elaboración propia

El ROA obtenido en el periodo 2022 para Katira Electrodomésticos es de 9,16%, lo cual determina que por cada \$100 de activos que posee la empresa, se generan \$9,16 de utilidad neta. La obtención de una utilidad neta de \$72.783,70 en este periodo resalta que el ROA se sitúa por debajo de las expectativas, en función del costo de oportunidad de invertir en el sistema financiero como se analizó en el punto anterior.

3.2.2. Rendimiento sobre el capital (ROE)

El Rendimiento sobre el capital, es un indicador que tiene como objetivo medir la rentabilidad que tiene una empresa como la relación entre el beneficio neto y la cifra de fondos propios (Santander Universidades, 2022)

Fórmula	AÑO 2022	ROE	Porcentaje
Utilidad neta	72.783,70	0,05	5,13%
Patrimonio neto	1.418.301,45		

Tabla 5.Rendimiento sobre el capital (ROE).

Fuente: Elaboración propia

En la empresa Katira Electrodomésticos, dentro del año 2022 se ha obtenido un ROE de 5,13%, lo que determina que la empresa ha generado \$5.13 por cada dólar que ha sido invertido en su capital propio, esto señala que la empresa no está siendo del todo rentable, por causa de la disminución de las ventas y el aumento de los costes.

3.2.3. Rotación de inventario

La rotación de inventarios señala el número de veces que un inventario ha sido renovado al momento de las ventas en un periodo determinado, se considera un mejor resultado

dentro de la empresa al obtener una rotación elevada frente a una baja (Bravo Valdivieso, 2011).

Fórmula	AÑO 2022	Rotación de inventarios
Costo de mercancías vendidas en el periodo	1.929.346,64	9,02
Inventario de mercancías	213.885,72	

Tabla 6. Rotación de inventario en la empresa Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar el método para calcular la rotación de inventario de Katira Electrodomésticos se ha obtenido el resultado de que en el año 2022 sus inventarios han rotado aproximadamente 9,02 veces. Esta cifra implica que la empresa experimenta un alto grado de rotación de inventarios, lo cual señala una reducción significativa de que el mismo se quede obsoleto. Esta eficiente rotación se debe a la alta demanda de los productos ofrecidos por la empresa.

3.2.4. Nivel de endeudamiento

El nivel de endeudamiento es un indicador que establece cuál es el porcentaje de participación de los acreedores en relación con el capital propio dentro de la empresa, este indicador resulta esencial para evaluar la solvencia de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras, un nivel de endeudamiento se considera ideal cuando el resultado sea menor al 60% (Bustamante, 2017).

Fórmula	AÑO 2022	Nivel de endeudamiento
Total Pasivos	623.365,01	78,42%
Total Activos	794.936,44	

Tabla 7. Nivel de endeudamiento en la empresa Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia

Dentro del año 2022 se puede presenciar un nivel de endeudamiento del 78,42%, esto debido a una abundancia de pasivos en relación con los activos, principalmente generados por el crédito a los proveedores. Esta proporción elevada plantea preocupaciones sobre la estabilidad financiera y la capacidad para cumplir con las obligaciones de deudas dentro de Katira Electrodomésticos.

3.2.5. Activos circulantes

El activo circulante es una metodología la cual se basa en sumar todos los recursos económicos que forman los activos que se encuentran dentro del plazo de un año, los cuales se pueden observar dentro del balance general (GESTRON, 2022).

Algunas empresas pueden optar por una estrecha alineación de sus volúmenes de ventas a corto plazo, lo que les permite adaptar a sus activos circulantes en función de los niveles de ventas y evitar acumulaciones excesivas durante periodos estacionarios (Block & Hirt, 2005).

Fórmula	AÑO 2022	Activos Circulantes
Total activos corrientes	787792,64	787.792,64

Tabla 8. Activos circulantes en la empresa Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia

Para Katira Electrodomésticos resulta de gran importancia tener un alto número de activos circulantes con el objetivo de que se puedan convertir en efectivo o liquidar en un lapso aproximado de un año, en este caso los activos circulantes para Katira Electrodomésticos son de 787.792,84. Se puede apreciar que Katira Electrodomésticos podría mejorar sus activos circulantes para solventar sus deudas a corto plazo.

3.2.6. Prueba ácida

La prueba ácida, pretende verificar la capacidad de cancelar las obligaciones corrientes de la empresa sin necesariamente depender de su inventario, como, por ejemplo, las cuentas por cobrar, saldos en efectivo, u otro tipo de activo de fácil liquidación que pueda existir, dentro de una empresa comercial se considera que una prueba ácida es satisfactoria cuando se encuentra dentro del rango de 0.5 a 1 (Bustamante, 2017).

Fórmula	AÑO 2022	Prueba Ácida
Activo Corriente - Inventarios	787792,64-213885,72	0,92
Pasivo Corriente	623.365,01	

Tabla 9. Prueba ácida en la empresa Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia

Al emplear este recurso para evaluar la prueba ácida de Katira Electrodomésticos, se ha llegado a la conclusión que la prueba ácida de la empresa es de 0.92. Este resultado indica

que Katira Electrodomésticos se encuentra dentro del rango satisfactorio, lo permite afirmar que la empresa posee suficientes activos líquidos, para satisfacer sus obligaciones a corto plazo sin tener que recurrir a la venta o liquidación de sus inventarios. Este indicador se podría mejorar

3.2.7. Razón de efectivo

Este recurso mide con mayor precisión la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones financieros de corto plazo, esta métrica es especialmente adecuada para medir la liquidez, ya que excluye los activos en existencia y los gastos ya desembolsados, los cuales representan desembolsos previos (Gonzales Pisco & Sanabria Bolaños, 2016).

Fórmula	AÑO 2022	Razón de efectivo
Efectivo disponible	402.568,28	0,65
Pasivos Corrientes	623.365,01	

Tabla 10.Razón de efectivo en la empresa Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia

Después de aplicar la metodología para calcular la razón de efectivo, se ha obtenido un valor de \$65 por cada 100 dólares de pasivo, lo cual indica que Katira Electrodomésticos podría mejorar este indicador para evitar a futuro problemas de liquidez.

3.2.8. Capital de trabajo neto

El capital de trabajo neto representa la inversión de una empresa en activos a corto plazo, lo cual incluye, efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios, al momento en que los activos superan a los pasivos, la empresa contará con un capital de trabajo neto positivo (Guajardo & Andrade, 2005).

Fórmula	AÑO 2022	Capital Neto de Trabajo (CNT)
Activo Corriente - Pasivo Corriente	787.792,64 - 623.365,01	164.427,63

Tabla 11.Capital de trabajo neto en la empresa Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración propia

El capital neto de trabajo para Katira Electrodomésticos es de \$164.427.63, lo cual señala que la empresa dispone de recursos adecuados para cubrir sus pasivos corrientes.

3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Con el fin de aplicar una correcta evaluación, ha sido considerado aplicar la matriz de Evaluación de Factores Internos “EFI”, la cual implica la asignación de pesos a cada factor interno, posibilitando que la empresa pueda comparar la importancia relativa de cada factor. En la matriz que se presenta a continuación, ha sido utilizada una escala de calificación que va de 1 a 4, donde 1 representa un nivel de “muy débil” y 4 denota un nivel de “muy fuerte”. La puntuación total de la matriz ha sido calculada sumando los pesos asignados de las calificaciones de cada factor.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
EFI	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	
FORTALEZAS				
1 Experiencia de varios años en el negocio	0,1	4	0,4	
2 Variedad de productos e inventario actualizado según las preferencia del cliente	0,06	3	0,18	
3 Ubicación física de los locales -Estrategica	0,07	4	0,28	
4 Precio de ventas competitivo	0,05	3	0,15	
5 Tamaño de los locales y exhibición de los productos	0,05	3	0,15	
6 Publicidad y descuentos	0,05	3	0,15	
7 Relación sólida con proveedores	0,04	3	0,12	
			0	
			0	
			0	
DEBILIDADES				
1 Portafolio de productos similares a la competencia	0,03	2	0,06	
2 Deficias en el manejo de informacion	0,08	1	0,08	
3 Planificacion de pedidos basadas en la experiencia	0,05	1	0,05	
4 Rotación del personal de ventas	0,06	1	0,06	
5 Errores de codificación en del sistema de inventario	0,07	1	0,07	
6 Liquidación de productos que no se venden pronto	0,06	1	0,06	
7 Falta de definicion de politicas de precios	0,05	1	0,05	
8 Falta de identificacion de productos de menor y mayor rotación	0,1	2	0,2	
9 Reducción de costos a traves de acuerdos a largo plazo	0,08	2	0,16	
TOTAL=	1		2,22	

Figura 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos para Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración Propia

La matriz muestra que la empresa ha alcanzado un puntaje total de 2.22, respecto de la media que es 2.5 lo cual indica que Katira Electrodomésticos alcanza una posición interna promedio que podría mejorar.

Dentro de las fortalezas de la empresa se incluyen:

- Experiencias de varios años en el negocio.
- Variedad de productos e inventario actualizado según las preferencias del cliente.
- Ubicación física estratégica de los locales.
- Precio de ventas competitivo.
- Tamaño de los locales y exhibición de los productos.
- Publicidad y descuentos.
- Relación sólida con proveedores.

En las debilidades de la empresa se incluyen:

- Portafolio de productos similar a la competencia.
- Deficiencias en el manejo de información.
- Planificación de pedidos basados en la experiencia.
- Rotación del personal de ventas.
- Errores de codificaciones en el sistema de inventario.
- Liquidación de productos que no se tiene una adecuada rotación.
- Falta de definición de políticas de precios.
- Falta de identificación de productos de menor y mayor rotación.
- Reducción de costos a través de acuerdos a largo plazo.

En general, Katira Electrodomésticos posee una evaluación promedio, pero se beneficiaría de mejoras en la gestión de información, estrategias de diferenciación y enfoque en la eficiencia operativa y principalmente financiera para mantener y mejorar su desempeño y competitividad

CAPITULO IV

4. Evaluación Externa de Katira Electrodomésticos

Katira Electrodomésticos opera con una red de tiendas físicas situadas estratégicamente en el sector El Tejar, dentro del Centro Histórico de Quito, entre las calles Chile e Imbabura. En este entorno, los clientes tienen la oportunidad de examinar y adquirir directamente los productos ofrecidos por la empresa. Este sector se distingue por poseer diversos negocios especializados en la venta de electrodomésticos (Anexo 3), lo cual genera una competencia constante. Es importante destacar que estos competidores ofrecen productos y precios similares. La existencia de establecimientos comerciales afines genera un gran entorno competitivo para Katira Electrodomésticos.

4.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a las organizaciones en la definición de su entorno, mediante en análisis de sus factores identificados por sus iniciales. Dentro de estos factores se abarca lo Político, Económico, Social-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal (Martín, 2017).

Para la empresa Katira Electrodomésticos se ha considerado la aplicación del análisis PESTEL como parte de su enfoque estratégico para llevar a cabo una investigación más completa en los diversos entornos que abarcan este análisis a continuación.

4.1.1. Entorno Político-Legal

El entorno político comprende las normativas legales, entidades gubernamentales y grupos de influencia que afectan o establecen límites a diversas organizaciones e individuos dentro de una sociedad específica (Armstrong & Kotler, 2013).

En este análisis se han examinado las diversas variables que pueden ser en beneficio o perjuicio para distintas organizaciones.

En el contexto ecuatoriano de los últimos años, se han observado una serie de cambios en el liderazgo gubernamental los cuales han generado impactos significativos en las empresas en un corto plazo (Inca Sánchez, 2016)

A continuación, se presenta un listado detallado de las diferentes legislaciones que han experimentado un aumento en el Ecuador, generando consecuencias directas para las entidades empresariales.

4.1.1.1. Política de salarios

A lo largo de los años, se ha registrado un incremento constante en el salario mínimo en Ecuador, en un intento por ajustarse a la inflación y asegurar que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades fundamentales, no obstante, la tasa de estos aumentos ha experimentado variaciones, reflejando las condiciones económicas cambiantes del país (Delgado, 2023).

El salario mínimo es aplicable a todos los trabajadores del país, sin importar su ocupación o sector, abarcando tanto a aquellos empleados a tiempo completo como a tiempo parcial, así como a trabajadores temporales y permanentes (Delgado, 2023). En el transcurso de los últimos años, el salario mínimo en Ecuador experimentó variaciones específicas, durante el año 2020, se situó en \$400, manteniéndose en la misma cifra para el siguiente año 2021, en el año 2022 se llevó a cabo un ajuste, estableciendo el salario mínimo a \$425, en el año 2023, se registró un nuevo cambio, elevándose el salario mínimo a \$450 (Delgado, 2023).

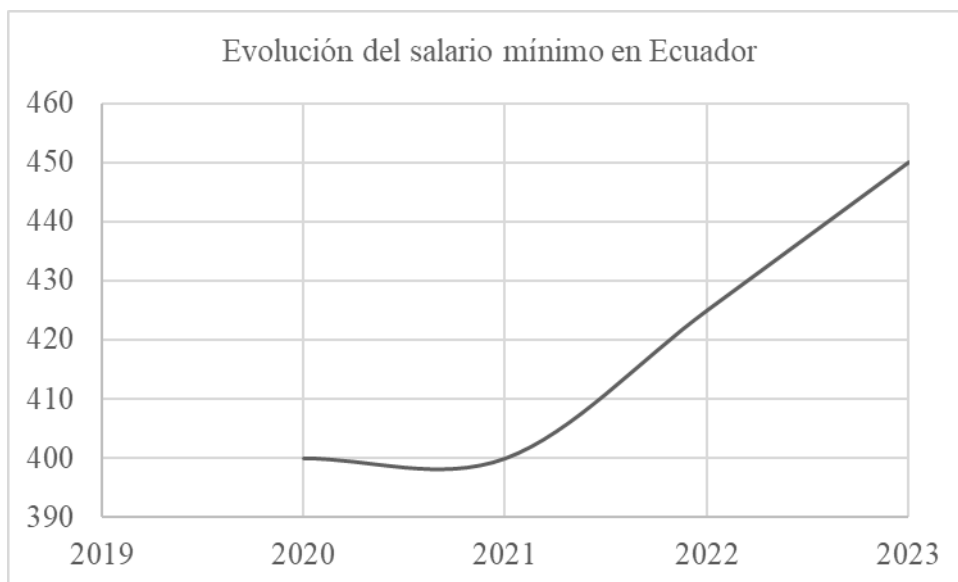


Figura 3. Evolución del salario mínimo en Ecuador

Fuente: Elaboración Propia

La gráfica muestra que el salario mínimo ha aumentado de manera constante desde el año 2019, con un aumento de 25 dólares en 2022 y un aumento adicional de 30 dólares en el 2023.

El salario mínimo vigente en el Ecuador asciende a 450 dólares lo cual indica un incremento de aproximadamente el 10% con respecto al salario mínimo del año 2022. Este aumento posee una importancia significativa, ya que representa una mejora en el poder adquisitivo de los trabajadores ecuatorianos.

4.1.2. Entorno Económico

El entorno económico de una empresa aborda todas las circunstancias que enfrenta tanto en el ámbito interno como externo, y, en particular, analiza cómo estas condiciones pueden impactar en la viabilidad financiera de un negocio, ya sea de manera positiva o negativa (Clara, 2022).

El siguiente análisis permitirá que Katira Electrodomésticos se encuentre anticipadamente preparada para los cambios inevitables que puedan surgir en el comportamiento de sus clientes o en el entorno económico del mercado (Clara, 2022).

4.1.2.1. Inflación en Ecuador

Con base en las cifras estadísticas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), las tres categorías que tuvieron impacto más significativo en la inflación mensual del mes de enero 2023 son muebles, artículos para el hogar y productos destinados a la conservación ordinaria del hogar, representando un 0.0863%.



Figura 4. Incidencia por divisiones de consumo.

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

La posibilidad de un aumento en los precios ofertados puede surgir a raíz de la inflación lo cual podría ocasionar costos adicionales para Katira Electrodomésticos, tanto en la gestión como en el mantenimiento de su inventario, en caso de que la empresa no adapte sus estrategias de fijación de precios para compensar posibles incrementos en los costos de adquisición podría enfrentar la pérdida de su rentabilidad.

4.1.3. Entorno Social-Cultural

Dado que Katira Electrodomésticos es una empresa que está situada en una ciudad donde la mayoría de la población se constituye como consumidores y los electrodomésticos resultan una necesidad esencial, la demanda de estos resulta alta, lo cual genera una intensa competencia dentro del mercado. La ubicación estratégica de la empresa en un sector reconocido por sus precios asequibles resulta beneficiosa para incrementar las ventas.

(jóvenes y tendencias)

4.1.4. Entorno Tecnológico

La tecnología se encuentra en una constante evolución, generando una significativa presión sobre las empresas (Honig, 2023).

A lo largo del 2022 las organizaciones se han visto impulsadas a reformular digitalmente sus operaciones para adaptarse a este entorno que se encuentra en un cambio constante (León , 2023). El estudio anual de Tendencias Tecnológicas en Ecuador, realizado por EY en colaboración con la revista ITahora, por cuarto año consecutivo, ha determinado como objetivo analizar los retos, tendencias y necesidades tecnológicas predominantes para el presente año 2023.

En este contexto, las empresas han determinado directrices estratégicas fundamentales para asegurar el éxito a largo plazo, la primera de ellas se centra en la creación de valor sostenible, priorizando los esfuerzos de digitalización con el propósito de innovar en el modelo de negocio, desarrollar nuevas propuestas de valor y optimizar las experiencias del usuario (León , 2023).

Es esencial que las empresas ajusten su proceso de transformación de manera constante y logren generar un valor exponencial que logre perdurar en el tiempo, la mayoría de las organizaciones que han tenido éxito en su proceso de transformación digital, han

destacado por la capacidad de desarrollar nuevos mecanismos generadores de valor (León , 2023).

4.1.5. Ecológico

Los factores clave a ser examinados incluyen la conciencia en torno a la preservación del entorno, las leyes ambientales, las variaciones climáticas, los riesgos naturales, los índices de reciclaje, la normativa energética y las posibles modificaciones regulatorias dentro de esta área (Martín, 2017).

Dentro del entorno en el que se encuentra operando Katira Electrodomésticos, el principal desafío ambiental se relaciona con el consumo de papel en las diferentes actividades, como son las copias de facturas generadas para los clientes, la publicidad y también los cartones con lo que vienen empaquetados los productos, los cuales finamente terminan desechados.

Actualmente existen diversas iniciativas que representan valiosas alternativas para mitigar el impacto ambiental asociado a estas prácticas, brindando beneficios significativos a las empresas que se encuentran en el sector comercial.

No obstante, la mayoría de los electrodomésticos que ofrece Katira se caracterizan por ser de categoría A (Anexo 4), una elección que ha sido adoptada por la mayoría de las fábricas que producen este tipo de productos. Esta clasificación asegura que los productos cuenten con un menor consumo energético, lo cual los hace más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. Además, esta estrategia busca expandir su alcanza, llegando así a un público más amplio que valora la eficiencia energética y la responsabilidad ambiental.

En la actualidad, el cliente es quién evalúa cuidadosamente si destina sus recursos a productos que tienen un historial significativo de apoyo ambiental y ecológico. Asimismo, optará por un producto sobre otro si tienen la certeza de que su compra contribuirá a iniciativas medioambientales específicamente en términos de ahorro energético.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Con el objetivo de obtener una evaluación precisa en Katira Electrodomésticos, se ha implementado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual involucra la asignación de pesos a cada factor externo para permitir a la empresa comparar la importancia relativa de dichos factores.

En la matriz presentada a continuación, se ha empleado una escala de calificación que varía de 1 a 4, donde 1 indica un nivel de “muy débil” y 4 indica un nivel de “muy fuerte”. La puntuación total de la matriz ha sido calculada sumando los pesos asignados a las calificaciones de cada factor externo. Este enfoque proporciona una visión sistemática de los elementos externos que impactan la posición y desempeño de la empresa en su entorno competitivo y económico.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1 Alizanzas estrategicas con proveedores	0,1	3	0,3
2 Innovación Tecnológica	0,09	2	0,18
3 Reconocimiento del sector -venta de Electrodomésticos	0,01	4	0,04
4 Preservación del medio ambiente de productos nuevos	0,08	3	0,24
5 Expansión en nuevos locales comerciales (sector)	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
1 Inflación en artículos para el hogar	0,1	2	0,2
2 Incremento del salario mínimo	0,12	3	0,36
3 Desarrollo tecnológico rápido en electrodomésticos	0,1	2	0,2
4 Intensa rivalidad entre los competidores del sector	0,1	1	0,1
5 Productos sustitutos a un menor costo	0,09	2	0,18
6 Cambios en políticas comerciales del Gobierno	0,08	3	0,24
7 Preferencias culturales en cuanto a marcas y productos, por tradición familiar	0,07	3	
TOTAL=	1		2,22

Figura 5.Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Fuente: Elaboración Propia

La matriz aplicada indica que Katira Electrodomésticos ha obtenido una puntuación de 2,22 lo cual representa que se encuentra en una posición sólida para competir eficazmente en el sector en el que se encuentra operando. Sin embargo, existe la oportunidad de fortalecer aún más su posición al enfrentar sus puntos débiles. Además, para mitigar posibles amenazas a su negocio, la empresa podría implementar diferentes estrategias, como anticiparse a los posibles impactos de la inflación, ajustar sus políticas en respuesta a cambios en el salario mínimo y mantenerse al día con el desarrollo tecnológico. Este enfoque integral permitirá a Katira no únicamente a consolidar su posición actual, sino también a prepararse para desafíos futuros.

4.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

4.3.1. La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado

El sector de El Tejar se destaca por su gran oferta diversificada de electrodomésticos a precios accesibles, que se adaptan a las necesidades y presupuestos de los consumidores. En este entorno competitivo, Katira Electrodomésticos, también ubicada en este sector, enfrenta una competencia significativa con competidores que comparten similitudes notables en términos de precios, productos e incluso proveedores.

Asimismo, la mayoría de los competidores que se encuentran en el mercado se caracterizan por ser comerciantes, algunos de los cuales se encuentran operando tanto en condiciones informales y otros formalizados ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) y bajo el Registro ÚNICO de Contribuyentes (RUC) de personas naturales.

Con base en esta situación, la información relevante ha sido recopilada a través de una ficha de observación, cuyo formato se incluye a continuación.

Establecimiento	Tamaño			Variedad de productos			Ubicación con flujo de personas			Publicidad de descuentos		
	Gr	Med	Peq	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo	Alto	Med	Bajo
Katira Electrodomésticos	X			X			X			X		
Tvs TCL			X			X		X				X
Marhogar	X			X			X				X	
Electrocentro			X			X		X		X		
Comercial Lucia		X			X			X				X
Electrohome	X			X			X			X		
Novohogar	X			X			X			X		
Distribuidora El Tejar	X				X			X				X
Distribuidora ELCA	X			X			X					X
Distribuidora San Francisco		X			X			X				X

Tabla 12. Ficha de observación de competencia directa de Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la ficha de observación, se puede constatar que, existen cinco establecimientos de un tamaño considerable los cuales ofrecen una amplia variedad de productos. Estos negocios se ubican estratégicamente en zonas de alto tránsito de personas y emplean diversas estrategias publicitarias, las cuales también incluyen presencia en redes sociales o métodos publicitarios tradicionales, para promover sus productos y servicios.

Asimismo, en la ficha de observación, se evidencia la presencia de otros cinco establecimientos que, aunque no alcanzan a cumplir totalmente con las expectativas del cliente, demuestran ser competitivos ante los grandes negocios.

4.3.2. La amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos se intensifica para Katira Electrodomésticos al encontrarse operando en un sector altamente competitivo, como es el caso en “Ipiales”, el cual es reconocido por su intensa competencia con numerosas PYMES las cuales se encuentran compitiendo por la cuota de mercado. Esta competencia ha propiciado la presencia de productos de contrabando, representando una amenaza significativa para la empresa.

La atracción de clientes hacia este tipo de productos debido a su precio más bajo plantea un gran desafío, ya que estos productos pueden llegar a carecer de estándares de calidad y políticas de garantía, afectando potencialmente la percepción del consumidor con respecto a la marca legítima.

4.3.3. La amenaza de nuevos competidores en el sector

Esta metodología cobra relevancia en virtud del contexto específico en el cual opera la empresa. La ubicación estratégica de Katira Electrodomésticos ofrece a los clientes la oportunidad única de examinar y adquirir directamente los productos de la empresa.

Como fue mencionado anteriormente, este contexto se distingue por la presencia de diversos establecimientos especializados en la comercialización de electrodomésticos. Esta situación crea una competencia continua que motiva tanto a actores internos como externos a incursionar nuevos negocios en el sector.

Dentro de Katira Electrodomésticos se ha presenciado que algunos colaboradores adquieren conocimientos del negocio y posteriormente abandonan la empresa para iniciar sus propios negocios, ofreciendo productos similares o sustitutos a precios competitivos.

Adicionalmente, en el mismo sector se encuentran numerosos establecimientos que no están centrados en la venta de electrodomésticos. No obstante, al percatarse del elevado flujo de ventas en este sector, varios negocios han optado por dejar de lado sus operaciones actuales para adentrarse en el mismo mercado que Katira Electrodomésticos y sus competidores.

4.3.4. El poder negociador de los clientes

En el entorno de Katira Electrodomésticos, la misma que se encuentra ubicada en una zona altamente demandada por los mismos productos, marcas, precios e incluso proveedores, la capacidad de negociación de los clientes puede verse impactada significativamente.

Es por esta razón que, los consumidores pueden ejercer presión para reducir los precios, exigiendo menor precio en los productos en comparación con todos los competidores, lo cual puede afectar negativamente a los beneficios generales del sector. (Parra Valbuena, 2009)

Al momento en el que los clientes ingresan en este sector, suelen iniciar preguntando por los precios en cualquier establecimiento, no obstante, en muchas ocasiones, optan por continuar explorando ofertas en otros negocios antes de tomar una decisión final. Este comportamiento señala que los clientes prefieren comparar precios en varias opciones antes de regresar al local que más se ajuste a su presupuesto para negociar y adquirir el producto.

4.3.5. El poder negociador de los proveedores

Katira Electrodomésticos se encuentra en operación y lleva a cabo la comercialización de sus productos a través de una relación estable con sus proveedores. En varias ocasiones, estos proveedores suministran los mismos productos, al mismo precio, a otras empresas competidoras dentro del sector, de este modo, la competencia se intensifica.

Los proveedores presionan a las empresas a adquirir mayores volúmenes de productos a cambio ofrecen precios más bajos, cubrir los costos de transporte, productos de promoción y por lo que se puede afirmar que tienen un ALTO poder de Negociación. En el caso de Katira Electrodomésticos esta dinámica puede ocasionar un exceso de inventario, generando pérdidas significativas debido a las liquidaciones necesarias para deshacerse de inventarios anteriores, como se identificó en el análisis interno.

4.4. Matriz de Perfil Competitivo

En el marco de este estudio de investigación se ha considerado la aplicación de la matriz de perfil competitivo, la cual proporcionará una visión rápida de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa (Pérez Cepeda, 2019).

Este análisis detallado a continuación contribuirá significativamente a la comprensión de la posición competitiva de Katira Electrodomésticos (Pérez Cepeda, 2019).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Críticos de Éxito	Peso	Katira		Marhogar		Electrohome	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reconocimiento en el sector	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Variedad de productos	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8
Marketing efectivo	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Gestión de Inventarios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Retención de clientes	0,2	3	0,6	1	0,2	3	0,6
Negociación de costos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Conocimiento del mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1,00		2,9		2,8		3,1

Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo para Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración Propia

Para el siguiente análisis, se han considerado dos de los competidores más prominentes de Katira Electrodomésticos, ya que son los que más destacan en el mercado donde opera la empresa. Estos competidores comparten similitudes significativas en términos de tamaño, producto y precios.

En la matriz indicada, se ha asignado un peso relativo que varía entre 0,0 que indica baja importancia, hasta 1,0, que señala una alta importancia, el valor asignado refleja el nivel de importancia que tiene cada factor dentro de la respectiva industria (Pérez Cepeda, 2019).

El rating o calificación se relaciona con el desempeño de las empresas en cada factor, en una escala que va de 4 a 1, en esta escala, el valor 4 indica una fortaleza significativa, el 3 señala una fortaleza menor, el 2 indica una debilidad menor y el 1 refleja una gran debilidad (Pérez Cepeda, 2019).

La matriz aplicada revela que Electrohome ostenta una ventaja competitiva con una puntuación líder de 3,1, seguida por Katira Electrodomésticos con 2,9 y Marhogar con 2,8. Esta evaluación indica que Electrohome se encuentra en una posición más destacada en comparación con sus competidores, evidenciando una mayor fortaleza en factores clave, no obstante, Katira y Marhogar se mantienen en competitividad con puntuaciones ligeramente inferiores, lo cual sugiere que pueden mejorar en ciertos aspectos para desafiar a Electrohome.

Katira Electrodomésticos tiene una ventaja competitiva significativa en lo que respecta al reconocimiento en el sector gracias a su extensa trayectoria y sólida reputación en el mercado. Asimismo, la empresa cuenta con una ventaja en cuanto a la retención al cliente, esto debido a su destacada atención al cliente. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora tanto en la efectividad del marketing como en la oferta de una variedad más amplia de electrodomésticos para satisfacer las diversas necesidades de los clientes.

CAPITULO V

5. Plan Estratégico para Katira Electrodomésticos

5.1. Visión

Luego el análisis realizado previamente en Katira Electrodomésticos, se propone la siguiente visión, “Aspiramos a consolidarnos como líderes en la comercialización de electrodomésticos en el Centro Histórico de Distrito Metropolitano de Quito, expandiendo nuestra presencia a múltiples ciudades del país, destacándonos por la calidad, innovación y atención al cliente en cada localidad donde nos establezcamos, convirtiéndonos en la elección preferida de los consumidores.”

5.2. Misión

Katira Electrodomésticos requiere una misión que responda al giro del negocio, por tanto, se propone el siguiente enunciado, “Comercializamos electrodomésticos de alta calidad y marcas reconocidas, proporcionamos soluciones integrales que promuevan el bienestar de nuestros clientes con gran variedad de productos eficientes y accesibles, con servicio y atención personalizada.”

5.3. Valores

Los valores de una empresa representan los fundamentos éticos y profesionales que revelan su identidad distintiva (Da Silva, 2022).

Para Katira Electrodomésticos se ha considerado los valores a continuación,

5.3.1. Eficiencia

La eficiencia además de ahorrar tiempo y recursos, también mejora la calidad y efectividad de las decisiones del cliente (Emonk, 2023). Este valor se considera uno de los primordiales ya que se relaciona con la agilidad con la que llevamos a cabo el despacho de productos y realizamos transacciones de manera fluida y sin contratiempos.

5.3.2. Confianza

Ofrecemos una experiencia de compra positiva, asegurándonos de que los clientes adquieran productos que se adapten a sus necesidades y superen sus expectativas,

mediante la construcción de relaciones sólidas y duraderas con los clientes, fundamentadas en la confiabilidad y atención a lo largo de toda su compra.

5.3.3. Compromiso

Mediante el equipo de trabajo, proporcionamos a los clientes una experiencia de compra positiva, garantizando de que adquieran productos que se ajusten a sus necesidades y superen sus expectativas.

5.3.4. Responsabilidad

Mantenemos responsabilidad con el entorno, asegurando el cumplimiento de leyes y normativas en todas las interacciones con clientes, proveedores y entidades. Vamos más allá de lo estrictamente requerido por la ley, y también contribuimos al bienestar de la sociedad y del medio ambiente a través de una gestión de operaciones responsable.

5.3.5. Honestidad

Regimos las operaciones, ventas y procesos por la honestidad al momento de comercializar sus productos, mediante la transparencia en las garantías y la veracidad que se le ofrezca al cliente en cuanto a la promoción de los electrodomésticos.

5.4. Objetivos Estratégicos

Dentro de Katira Electrodomésticos, se han formulado diversos objetivos estratégicos destinados a ser abarcados en un período de tres años. Se ha establecido un plan de evaluación anual para medir el progreso hacia los mismos y se considera la posibilidad de realizar controles adicionales en el caso de considerarse necesario.

Estos objetivos permitirán a Katira Electrodomésticos adaptarse fácilmente a las dinámicas cambiantes y garantizar el logro exitosos de sus metas a lo largo del período señalado.

5.4.1. Objetivos Financieros

- Mejorar el margen de utilidad neta en un 6%.
- Elevar la prueba ácida de Katira Electrodomésticos en un 10%.
- Fortalecer la liquidez de la empresa en un 12%.

5.4.2. Objetivos de mercado/clientes

- Establecer presencia del negocio en un 12%.
- Alcanzar un 75% de puntuación de satisfacción al cliente.

- Mejorar la rotación de los productos más vendidos
- Incrementar la retención de clientes mayoristas en un 12%.

5.4.3. Objetivos de procesos

- Mejorar la eficiencia en la gestión de inventario.
- Reducir costos logísticos en un 18%.
- Implementar mejoras en los procesos de ventas y atención al cliente.
- Reducir un 10% los tiempos de respuesta en el servicio postventa.

5.4.4. Objetivos de aprendizaje

- Diseñar e Implementar un sistema de información de clientes para recopilar, analizar y responder a las consultas de clientes, colaboradores y mejorar los procesos internos.
- Mejorar la atención al cliente, interacciones positivas y satisfactorias.
- Incentivar un entorno de trabajo respetuoso y acogedor.

5.5.Estrategia de Negocio

5.5.1. Plan de acción financiero

Objetivo

- Mejorar el margen de beneficio neto a un 6%.

Estrategias

- Implementar una gestión financiera sólida enfocada en la eficiencia y optimización de recursos.
- Reducir costos operativos, aumentar la rentabilidad y generar un flujo positivo de efectivo.
- Buscar oportunidades de inversión que estén alineadas al crecimiento sostenible de la empresa.
- Buscar una expansión gradual evitando comprometer la calidad del servicio ni la satisfacción del cliente.

Objetivo

- Elevar la prueba ácida de Katira Electrodomésticos en un 10%

Estrategias

- Mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios para liberar activos líquidos.
- Explorar fuentes alternativas de financiamiento para reducir la dependencia de una única fuente.
- Buscar alternativas de generación de ingresos para Katira Electrodomésticos.
- Realizar un análisis de los gastos y buscar oportunidades para reducir costos sin comprometer la calidad y eficiencia del negocio.
- Implementar tecnología para mejorar la eficiencia en la gestión financiera.
- Prolongar la retención de efectivo durante amplios intervalos de tiempo.
- Evaluar los activos de la empresa para garantizar su utilización eficiente.

Objetivo

- Fortalecer la liquidez de la empresa en un 12%.

Estrategias

- Implementar sistemas de gestión de inventario para minimizar los niveles de stock sin comprometer la disponibilidad de productos.
- Diversificar los canales de ventas, (ventas en línea o acuerdos con distribuidores).
- Refinanciar deudas existentes.
- Establecer un fondo de reserva de efectivo para poder enfrentar situaciones imprevistas.

5.5.2. Objetivos de mercado/clientes

Objetivo

- Establecer presencia del negocio en al menos un local adicional

Estrategias

- Realizar un minucioso análisis de mercado.
- Identificar ciudades o sectores con una demanda potencial para los electrodomésticos que comercializa Katira Electrodomésticos.
- Ajustar la oferta de productos y estrategias para adaptarse a las preferencias y necesidades específicas de cada ciudad.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas y proveedores.

Objetivo

- Alcanzar un 75% de puntuación de satisfacción al cliente.

Estrategias

- Proporcionar a los colaboradores inducciones de formación en servicio al cliente para que los mismos se mantengan informados sobre garantías, precios y características de los productos y puedan contar con las habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Implementar encuestas periódicas en plataformas en línea para recopilar la retroalimentación de los clientes.
- Personalizar la experiencia del cliente según sus necesidades.
- Establecer e incrementar incentivos para clientes.

Objetivo

- Mejorar la rotación de los productos más vendidos

Estrategias

- Identificar las necesidades y preferencias en relación con los productos más vendidos.
- Mantener buenas relaciones con proveedores.
- Utilizar múltiples plataformas para ofertar las últimas tendencias en productos.
- Diversificar gradualmente los nuevos productos en el establecimiento, evaluando la acogida de los clientes de manera progresiva.

Objetivo

- Incrementar la retención de clientes mayoristas en un 12%.

Estrategias

- Profesionalizar la venta para clientes frecuentes y ventas en volumen.
- Brindar ofertas personalizadas o descuentos exclusivos para incentivar la permanencia del cliente.
- Establecer tácticas de referidos donde los clientes existentes puedan obtener recompensas por referir a nuevos clientes.
- Garantizar una experiencia post venta.

- Resolver eficazmente cualquier tipo de inconveniente que pueda presentar el cliente.

5.5.3. Objetivos de procesos

Objetivo

- Mejorar la eficiencia en la gestión de inventario.

Estrategias

- Actualizar todos los datos del inventario y capacitar en el uso del sistema que ya posee Katira Electrodomésticos.
- Organizar físicamente los almacenes y bodegas.
- Maximizar espacios para reducir tiempos de búsqueda.
- Emitir informes mensuales de inventario, previo a la gestión de compra para mejorar la rotación.

Objetivo

- Reducir costos logísticos en un 18%

Estrategias

- Evaluar y seleccionar un grupo de proveedores del servicio logístico.
- Renegociar las tarifas con los proveedores seleccionados para obtener mejores costos.
- Analizar las rutas y horas de llegada de los diferentes productos.
- Consolidar varios envíos en un solo transporte para reducir gastos.
- Minimizar costos de embalaje y transporte.

Objetivo

- Implementar mejoras en los procesos de ventas y atención al cliente.

Estrategias

- Capacitar al personal adecuadamente para que satisfagan las necesidades del cliente.
- Utilizar datos de los clientes para personalizar y mejorar la experiencia de compra.
- Simplificar los procesos de venta, agilizar transacciones y coordinar las entregas.

Objetivo

- Reducir un 10% los tiempos de respuesta en el servicio postventa.

Estrategias

- Derivar a mantenimiento el mismo día que se reciben los productos para servicio de mantenimiento postventa.
- Implementar respuestas automáticas ante consultas frecuentes.
- Informar a los clientes y capacitar a los colaboradores sobre los tiempos de respuesta ante garantías, servicios técnicos y transacciones que se puedan presentar.
- Implementar sistemas de priorización de consultas.

5.5.4. Objetivos de aprendizaje

Objetivo

- Diseñar e Implementar un sistema de información de clientes para recopilar, analizar y responder a las consultas de clientes, colaboradores y mejorar los procesos internos.

Estrategias

- Desarrollar encuestas para clientes que hayan realizado compras, consultando cuál ha sido su experiencia.
- Llevar a cabo un servicio de atención al cliente, con personal capacitado para responder consultas técnicas.

Objetivo

- Mejorar la atención al cliente, interacciones positivas y satisfactorias.

Estrategias

- Medir el nivel de satisfacción actual de los clientes, e identificar oportunidades de mejora.
- Establecer e implementar políticas para que los colaboradores puedan ofrecer una experiencia positiva a los clientes.
- Implementar asistentes virtuales para que los clientes puedan realizar sus consultas.

Objetivo

- Incentivar un entorno de trabajo respetuoso y acogedor.

Estrategias

- Introducir programas y políticas fomentando el respeto y la inclusión dentro del ambiente laboral.
- Proporcionar inducciones de capacitación para promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.
- Establecer diferentes canales de comunicación donde los empleados tengan libre expresión.

5.6. Cuadro de Mando Integral (BSC) para Katira Electrodomésticos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Frecuencia de Medición	Dirección	Estrategias
Financiera	Mejorar el margen de beneficio neto a un 6%.	Margen de utilidad neta	6%	Anual	Maximizar	Implementar una gestión financiera sólida enfocada en la eficiencia y optimización de recursos.
	Elevar la prueba ácida en un 10%	Prueba ácida	10%	Anual	Maximizar	Mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios para liberar activos líquidos.
	Fortalecer la liquidez de la empresa en un 12%	Razón de efectivo	12%	Anual	Maximizar	Implementar sistemas de gestión de inventario para minimizar los niveles de stock sin comprometer la disponibilidad de productos.
Mercado/clientes	Establecer presencia del negocio en al menos un local adicional	Sucursales Abiertas	100%	Anual	Maximizar	Realizar un minucioso análisis de mercado.
	Alcanzar un 75% de puntuación de satisfacción al cliente.	Satisfacción del cliente	75%	Anual	Maximizar	Personalizar la experiencia del cliente según sus necesidades.
	Mejorar la rotación de los productos más vendidos	Valor comercial, ingreso de productos nuevos	100%	Anual	Maximizar	Identificar las necesidades y preferencias en relación con los productos más vendidos.
	Incrementar la retención de clientes mayoristas en un 12%	Lealtad de clientes	12%	Anual	Maximizar	Profesionalizar la venta para clientes frecuentes y ventas en volumen.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Nivel Esperado	Frecuencia de Medicion	Direccion	Estratégias
Procesos	Mejorar la eficiencia en la gestión de inventario.	Rotación de inventario	100%	Anual	Maximizar	Actualizar todos los datos del inventario y capacitar en el uso del sistema que ya posee Katira Electrodomésticos.
	Reducir costos logísticos en un 18%	Exactitud del proceso	18%	Anual	Minimizar	Renegociar las tarifas con los proveedores seleccionados para obtener mejores costos.
	Implementar mejoras en los procesos de ventas y atención al cliente.	Duración promedio del proceso	100%	Anual	Maximizar	Simplificar los procesos de venta, agilizar transacciones y coordinar entregas.
	Reducir un 10% los tiempo de respuesta en el servicio postventa..	Tiempo en relaciones con clientes	10%	Anual	Minimizar	Implementar respuestas automáticas ante consultas frecuentes.
Aprendizaje	Diseñar e Implementar un sistema de información de clientes para recopilar, analizar y responder a las consultas de clientes, colaboradores y mejorar los procesos internos.	Mejora continua	10%	Anual	Maximizar	Desarrollar encuestas para clientes que hayan realizado compras, consultando cuál ha sido su experiencia.
	Mejorar la atención al cliente, interacciones positivas y satisfactorias.	Mejora continua	100%	Anual	Maximizar	Medir el nivel de satisfacción actual de los clientes, e identificar oportunidades de mejora.
	Incentivar un entorno de trabajo respetuoso y acogedor.	Mejora continua	100%	Anual	Maximizar	Introducir programas y políticas fomentando el respeto y la inclusión dentro del ambiente laboral.

Figura 6.Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración propia

5.7.Relaciones causa y efecto

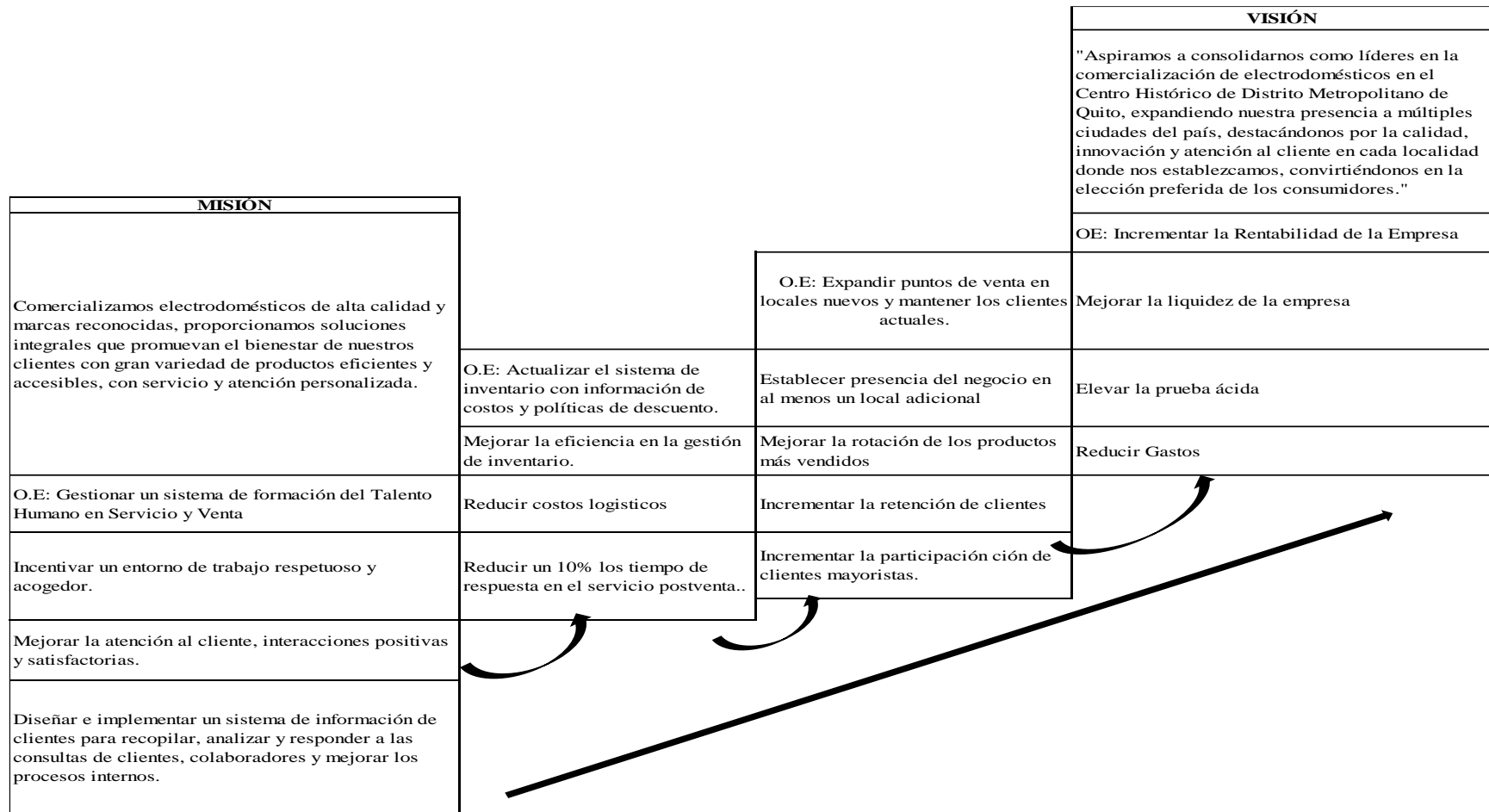


Figura 7.Relaciones causa y efecto

Fuente: Elaboración propia

5.8. Mapa Estratégico

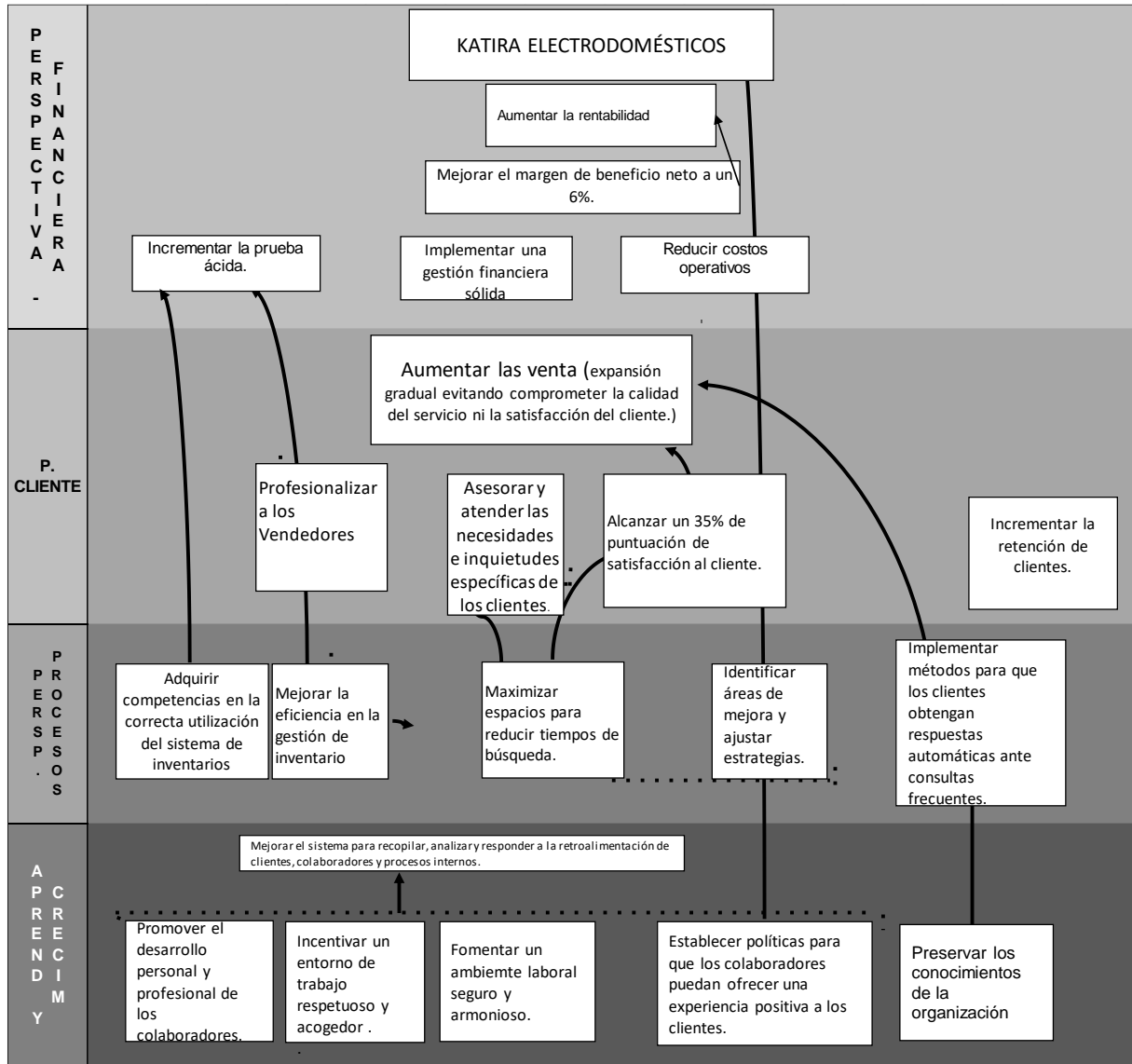


Figura 8. Mapa Estratégico para Katira Electrodomésticos

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis para la implementación de un plan estratégico para la empresa Katira Electrodomésticos se han determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- El análisis del marco teórico enfatizó la importancia de la planeación estratégica para la correcta toma de decisiones, alinear recursos y alcanzar objetivos a largo plazo en un entorno caracterizado por su competencia.
- En objetivo principal de esta planeación estratégica es incrementar la rentabilidad y propiciar la expansión de la empresa. Esto se logrará mediante una efectiva atención al cliente, enfocándose en la mejora de la experiencia del cliente y resaltando la garantía de los productos.
- La exploración de factores internos permitió esclarecer que Katira Electrodomésticos debe mantener un constante registro de rotación de inventarios. Este enfoque resulta crucial para una adecuada toma de decisiones con respecto a los pedidos a proveedores.
- El análisis de factores externos ha sido fundamental para definir el entorno de competencia el que se sitúa Katira Electrodomésticos. Esta evaluación permitió esclarecer la ventaja competitiva que la empresa posee y comprender cual es el tipo de mercado en el que se participa. Al comprender el contexto competitivo y las fortalezas distintivas de Katira Electrodomésticos, la empresa puede orientar estratégicamente sus esfuerzos hacia áreas donde puede destacar y aprovechar oportunidades para su crecimiento en el mercado.
- Mediante las diferentes herramientas que han sido utilizadas para el análisis de la empresa Katira Electrodomésticos, se pudo comprender exhaustivamente el entorno en el que opera. Esta evaluación detallada ha permitido obtener una profunda comprensión de la situación de la empresa y definir claramente las metas estratégicas que deben ser priorizadas para mejorar su rentabilidad y posición el mercado.

Recomendaciones:

- Se recomienda implementar este plan estratégico, ya que contribuirá significativamente al fortalecimiento y aumento de la rentabilidad del negocio. Este aspecto es crucial para garantizar el funcionamiento adecuado de Katira Electrodomésticos. Los elementos fundamentales que respaldan esta sugerencia el aumento la prueba ácida, el incremento de las ventas, reducir la rotación del personal de ventas.
- Establecer e implementar políticas destinadas para que los colaboradores proporcionen una experiencia positiva a los clientes con el objetivo de lograr su retención.
- Desarrollar e implementar un sistema de información para clientes que hayan efectuado compras con el propósito de recopilar, analizar y responder a las consultas de clientes, con el fin de mejorar los procesos internos.
- Explorar opciones que tengan el potencial para mejorar la rentabilidad del negocio, considerando la posibilidad de realizar inversiones a largo plazo.
- Implementar estrategias que optimicen la eficiencia operativa y reduzcan costos con el fin de fortalecer la posición financiera y maximizar los rendimientos a largo plazo.
- Revisar y renegociar las tarifas con los proveedores seleccionados con el fin de reducir los costos logísticos y obtener condiciones más favorables.

En caso de que Katira Electrodomésticos implemente estas recomendaciones, se prevé una mejora sustancial en su posición en el mercado y un consecuente fortalecimiento de competitividad.

Anexos

Anexo 1: Simulador en línea de la Cooperativa Cooprogreso para calcular inversiones.



Calcula tu Rentabilidad



Monto a invertir

\$1,000000

Tiempo de la inversión

365 días

Tipo de inversión

Plazo fijo

Tasa de interés

8.15%

Interés Generado

\$82,631.94

Retención Impuesto

\$0.00

Interés Neto

\$82,631.94



Total a recibir

\$1,082631.94

Invierte con nosotros >

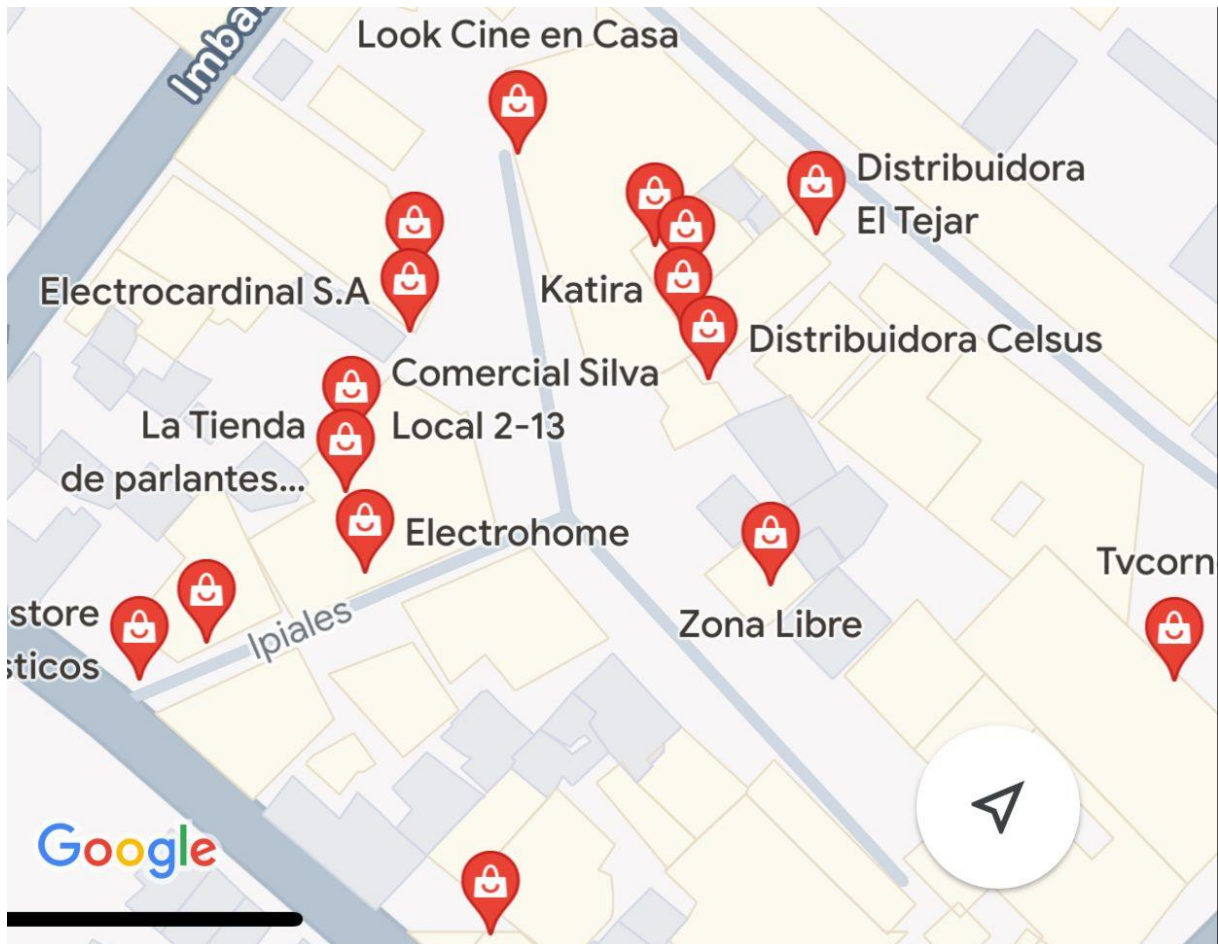
Nota: Los resultados de esta calculadora son referenciales y no representan cotizaciones ni precalificaciones para una póliza de inversión. Los detalles específicos de la póliza se proporcionan en el convenio final aceptado. Te recomendamos que consultes a uno de nuestros asesores si tienes alguna duda.

Cerrar

Anexo 2: Simulador en línea del Banco Pichincha para calcular inversiones.



Anexo 3: Mapa de ubicación de la disposición geográfica de los establecimientos que integran la competencia directa a Katira Electrodomésticos.



Anexo 4: Fichas sobre el consumo de energía de productos

Energía

Marca: LG
 Modelo: LS66SXNC
 Tipo de artefacto: Refrigerador Side by side c/dispensador (8)

Menor consumo

Mayor consumo

Consumo de energía (kWh/año)	520
El consumo real varía dependiendo de las condiciones de uso del artefacto y su localización	0,87
Índice de eficiencia energética (kWh/año) / litros	
Clase de clima	Subtropical (ST)
Clasificación del compartimiento de baja temperatura	**ccc
Volumen neto total (Litros)	598
Volumen neto del compartimiento de alimentos frescos (Litros)	406
Volumen neto del congelador (Litros)	192

Compare este artefacto con otros de similares características (tipo, clase, Volumen neto total).

Esta etiqueta no debe retirarse del producto hasta que este haya sido adquirido por el consumidor final.

Energía

Marca: INDURAMA
 Modelo: RI-405
 Tipo de artefacto: Refrigerador sin escarcha con dispensador (7)

Menor consumo

Mayor consumo

Consumo de energía (kWh/año)	368,65
El consumo real varía dependiendo de las condiciones de uso del artefacto y su localización	1,38
Índice de eficiencia energética (kWh/año)/litros	
Clase de clima	Subtropical (ST)
Clasificación del compartimiento de baja temperatura	
Volumen neto total (Litros)	267,00
Volumen neto del compartimiento de alimentos frescos (Litros)	200,00
Volumen neto del congelador (Litros)	67,00

Compare este artefacto con otros de similares características (tipo, clase, volumen neto total).

Esta etiqueta no debe retirarse del artefacto hasta que este haya sido adquirido por el consumidor final.

La opción más inteligente

Hasta **58%** de ahorro energético* en cualquier parte del país

Diseno que se adapta a tu estilo.

Gran capacidad y organización.

Máxima conservación de tus alimentos.

mabe

Anexo 5: Entrevista al personal (Propietario)

Entrevista

- Nombre y Apellido
- Cargo en la empresa
- Edad
- Profesión

Entrevista:

1. ¿Qué tiempo tiene la empresa en el mercado y a que se dedica?
2. ¿Cuál es la situación financiera de la empresa?
3. ¿La empresa tiene una ventaja competitiva?
4. ¿Cómo define usted a la empresa?
5. ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes?
6. ¿Cuál es el entorno externo en el que se encuentra la empresa?
7. ¿Cuál es el entorno interno en el que se encuentra la empresa?
8. ¿Conoce cuáles son los productos de mayor rotación?
9. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de la empresa?
10. ¿Cuál es la mayor desventaja que ha llegado a presenciar la empresa?
11. ¿Qué aspectos mejoraría dentro de la empresa?
12. ¿La empresa ha tenido anteriormente planes estratégicos?
13. En su opinión, ¿cuáles son los principales competidores de Katira Electrodomésticos y cuáles considera que son las razones fundamentales de su competencia.

Bibliografía

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Vol. 11). México:

PEARSON EDUCACIÓN.

Block, S., & Hirt, G. (2005). *Administración Financiera*. México, D.F: McGraw-Hill

Interamericana.

Bravo Valdivieso, M. (2011). *Contabilidad General*. Quito.

Bustamante, A. (2017). TESIS. *Análisis Financiero de la Empresa Comercial la Casa*

del freno de la Ciudad de Loja, Periodo 2014-2015. Propuesta de

Mejoramiento. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.

Clara. (27 de Septiembre de 2022). *Proceso para evaluar el entorno económico de una*

empresa. Recuperado el 11 de Noviembre de 2023, de Clara:

[https://www.clara.com/es-mx/blog/proceso-para-evaluar-el-entorno-economico-de-una-](https://www.clara.com/es-mx/blog/proceso-para-evaluar-el-entorno-economico-de-una-empresa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20entorno%20econ%C3%B3mico,fuertes%20y%20los%20puntos%20d%C3%A9biles)

[empresa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20entorno%20econ%C3%B3mico,fuertes%20y%20los%20puntos%20d%C3%A9biles](https://www.clara.com/es-mx/blog/proceso-para-evaluar-el-entorno-economico-de-una-empresa#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20entorno%20econ%C3%B3mico,fuertes%20y%20los%20puntos%20d%C3%A9biles).

Da Silva, D. (5 de Agosto de 2022). *Valores de una empresa: 'cómo definirlos para ser*

marcantes? Obtenido de Blog de Zendesk:

[https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-](https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20son%20los%20principios%20C3%A9ticos%20y,su%20filosof%C3%ADa%2C%20identidad%20y%20cultura)

[empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20son%20los%20principios%20C3%A9ticos%20y,su%20filosof%C3%ADa%2C%20identidad%20y%20cultura](https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20son%20los%20principios%20C3%A9ticos%20y,su%20filosof%C3%ADa%2C%20identidad%20y%20cultura).

- Delgado, M. F. (29 de Junio de 2023). *Evolución del salario mínimo en Ecuador hasta el año 2023*. Obtenido de SMS Auditores y Consultores con Tecnología en Ecuador:
<https://www.scribbr.es/citar/generador/folders/1pRIzDvoxzmJ713IBC7Ae1/lists/4QKAYwiGAgmN38fmIHclyY/>
- Delgado, M. F. (18 de Julio de 2023). *SMS Auditores Consultores con Tecnología*. Obtenido de Tabla sectorial de salarios mínimos Ecuador 2023: ¿Qué necesitas saber?: <https://smsecuador.ec/tabla-sectorial-de-salarios-minimos-ecuador-2023-que-necesitas-saber/#:~:text=El%202023%20trajo%20consigo%20un,servicios%20y%20manu factura%20del%20pa%C3%ADs.>
- Emonk. (06 de Septiembre de 2023). *Optimización del proceso de compras: Estrategias profundas para agilizar tu empresa*. Obtenido de LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/pulse/optimizaci%C3%B3n-del-proceso-de-compras-estrategias-profundas/?originalSubdomain=es>
- Fred R., D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Gallardo Hernández, A. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. México: Alfaomega.
- GESTRON. (20 de 07 de 2022). *AYUDA PYMES*. Obtenido de <https://ayudatpymes.com/gestron/total-activo/#:~:text=Para%20calcular%20el%20activo%20total,del%20que%20dispone%20la%20empresa.>

Gonzales Pisco, E., & Sanabria Bolaños, S. (2016). Tesis presentada para optar el título profesional de Contador Público. *GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y SUS EFECTOS EN LA LIQUIDEZ EN LA FACULTAD DE UNA UNIVERSIDAD PARTICULAR, LIMA-PERÍODO 2010-2015*. Lima, Perú: Universidad Peruana Unión.

Guajardo, G., & Andrade, N. (2005). *Contabilidad Financiera*. E. McGraw-Hill.

Hernandez-Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Alcance de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Herrera, R., & Baquero, M. (2018). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Chile: Universidad de Chile.

Honig, J. (13 de Enero de 2023). *¿Preparado para 2023? 7 tendencias tecnológicas que debe conocer*. Obtenido de Docuware:
<https://start.docuware.com/es/blog/preparado-para-2023-7-tendencias-tecnologicas-que-debe-conocer>

Inca Sánchez, I. (Abril de 2016). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y SU ANÁLISIS FINANCIERO PARA UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CIUDAD DE BAÑOS DE AGUA SANTA CASO: "CRÉDITOS SÁNCHEZ"*. (P. U. Ecuador, Ed.) Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11598/TESIS%20ILIANA%20INCA%20S%C3%81NCHEZ.pdf?sequence=1>

León , D. (02 de Marzo de 2023). *Tendencias Tecnológicas 2023-Transformando con Sentido la Organización Digital*. Obtenido de EY:
https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-ecuador-2023

- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2023, de CEREM:
<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez Dueñas, C. (05 de Agosto de 2022). *DRIPC BLOG*. Obtenido de ¿Qué es utilidad bruta y utilidad neta?: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/utilidad-neta-utilidad-bruta>
- Parra Valbuena, A. (Abril de 2009). *Modelo de Porter y Estrategias de Negocio de Operadores de Telecomunicaciones en España*. Obtenido de Escola Técnica Superior d'Enginyeria de Telecomunicació de Barcelona:
<https://core.ac.uk/download/pdf/41798455.pdf>
- Pérez Cepeda, M. (15 de Abril de 2019). *Matriz del Perfil Competitivo*. Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental, S.A.
- Rivera, E. (24 de Abril de 2023). *Poder de negociación de los proveedores: qué es y cómo funciona*. Obtenido de tiendanube:
<https://www.tiendanube.com/blog/poder-de-negociacion-de-los-proveedores/>
- Roncancio, G. (2023). *Pensemos*. Obtenido de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Santander Universidades. (21 de 10 de 2022). *Santander / Becas*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/que-es-roe.html>

- Thompson Jr, A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Thompson Jr., A., & Strickland III, A. J. (2004). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. México: McGraw-Hill.
- Toro Benitez, L., & Bastidas Guzmán, V. (2011). *Metodología para el control y la gestión de inventarios en una empresa minorista de electrodomésticos*. Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la Planeación Estratégica en las Empresas*. Bogotá, D.C.: Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS).
- Westreicher, G. (24 de Mayo de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>
- Westreicher, G. (24 de Mayo de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-de-los-activos-roa.html>
- Zapata Sánchez, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogota-Colombia: Mcgraw-Hill-Interamericana.