



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Coordinación de Ciencias Administrativas, Contables y Turísticas

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE
RELACIONES REDITUABLES CON LOS CLIENTES META DEL MINIMARKET
“OTAVALO”, UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, AÑO 2023

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

Autoría:

Gualapuro Burga Kent Bryan

Moncayo Medranda María Victoria

Dirección:

Miranda Rojas Jajayra Elizabeth, Mg.

Santo Domingo – Ecuador
Agosto, 2023



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE SANTO DOMINGO

Coordinación de Ciencias Administrativas, Contables y Turísticas

HOJA DE APROBACIÓN

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE
RELACIONES REDITUABLES CON LOS CLIENTES META DEL MINIMARKET
“OTAVALO”, UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, AÑO 2023

Línea de investigación: Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la
competitividad sostenible local y global

Autoría:

Gualapuro Burga Kent Bryan

Moncayo Medranda María Victoria

Revisado por:

Miranda Rojas Jajayra Elizabeth, Mg.
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Abril Ortega Johana Elizabeth, Mg.
CALIFICADORA

Álex Alonso Venegas Ortega, Mg.
CALIFICADOR

Maldonado Pazmiño Hernán Oswaldo, Mg.
COORDINADOR DE LA CARRERA DE GRADO

Santo Domingo – Ecuador
Agosto, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Nosotros, Gualapuro Burga Kent Bryan, portador de la cédula de ciudadanía 2350987372, y Moncayo Medranda María Victoria, portadora de la cédula de ciudadanía 2300437221, declaramos que los resultados obtenidos en la investigación que presentamos como informe final, previo a la obtención del Grado de Licenciado en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaramos que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Igualmente, declaramos que todo resultado académico que se desprenda de esta investigación y que se difunda tendrá como filiación la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo, reconociendo en las autorías a la directora del Trabajo de Titulación y demás profesores que amerita.

Además, declaramos que el presente trabajo, producto de las actividades académicas y de investigación, forma parte del capital intelectual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 16, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior.

En tal razón, autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, para que pueda hacer uso, con fines netamente académicos, del Trabajo de Titulación, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, siendo el presente documento la constancia del consentimiento autorizado; y, para que sea ingresado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su conocimiento público, en cumplimiento del artículo 103 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Gualapuro Burga Kent Bryan
C.C. 2350987372



Moncayo Medranda María Victoria
C.C. 2300437221

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN ESCRITO DE GRADO

Cano de la Cruz Yulio, PhD.

Dirección de Investigación y Postgrados

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Santo Domingo

De mi consideración,

Por medio del presente informe en calidad de directora del Trabajo de Titulación del Grado de Licenciatura en Administración de Empresas titulado: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE RELACIONES REDITUABLES CON LOS CLIENTES META DEL MINIMARKET "OTAVALO", UBICADO EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO, AÑO 2023, realizado por los estudiantes: Gualapuro Burga Kent Bryan con cédula de ciudadanía 2350987372 y Moncayo Medranda María Victoria con cédula de ciudadanía 2300437221, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, informo que el presente Trabajo de Titulación escrito se encuentra finalizado conforme a la guía y al formato de la Sede vigente.

Además, certifico haber verificado la originalidad y autenticidad del trabajo de titulación por medio del programa anti plagio Turnitin, en respuesta a la normativa institucional vigente.

Santo Domingo, 02/08/2023.

Atentamente,



Miranda Rojas Jajayra Elizabeth Mg.

Profesora Titular Auxiliar I

RESUMEN

El plan de marketing es una herramienta utilizada en las organizaciones comerciales, con la finalidad de generar beneficios económicos, así como de tipo relacional con el cliente, también ayuda a diseñar estrategias y tácticas para la creación de la propuesta de valor. La investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de estrategias de marketing para la creación de relaciones redituables con los clientes meta del Minimarket Otavalo ubicado en la ciudad de Santo Domingo. En el estudio, se utilizó un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, y una investigación descriptiva, con una población finita se aplicó el muestreo de tipo probabilístico simple y se estableció una muestra de 231 personas a encuestar, la técnica de recopilación de datos que se aplicó fue la encuesta, además de la entrevista personal. Los resultados de mayor importancia se centran en los gustos, deseos y expectativas del público objetivo. Así también, el análisis situacional que se realizó para el Minimarket Otavalo muestra superioridad en fortalezas y oportunidades contra debilidades y amenazas, de manera que se utilicen las estrategias que se desarrollaron a través del estudio de mercado y marketing mix, entre las cuales destacan la incorporación de nuevas líneas de productos, precios accesibles al consumidor, mejoramiento de las plazas y utilización de redes sociales y otros canales de comunicación para promocionar y ofertar los productos del Minimarket, se agregó un presupuesto y un plan de acción para la ejecución de las estrategias planteadas.

Palabras clave: marketing, estratificación social, presupuesto, planificación.

ABSTRACT

The marketing plan is a tool used in commercial organizations, with the purpose of generating economic benefits, as well as relational benefits with the client, it also helps to design strategies and tactics for the creation of the value proposition. The objective of the research was to design a proposal for marketing strategies for the creation of profitable relationships with the target customers of the Minimarket Otavalo located in the city of Santo Domingo. In the study, a mixed, quantitative and qualitative approach was used, and a descriptive investigation, with a finite population, simple probabilistic sampling was applied and a sample of 231 people was established to be surveyed, the data collection technique that was applied was the survey, in addition to the personal interview. The most important results focus on the tastes, desires and expectations of the target audience. Likewise, the situational analysis that was carried out for the Minimarket Otavalo shows superiority in strengths and opportunities against weaknesses and threats, so that the strategies that were developed through the market study and marketing mix are used, among which the incorporation of new lines of products, affordable prices for consumers, improvement of places and use of social networks and other communication channels to promote and offer Minimarket products, a budget and an action plan were added for the execution of the proposed strategies.

Keywords: marketing, social stratification, budgets, planning.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Planteamiento y delimitación del problema.....	11
1.3. Preguntas de investigación	12
1.4. Justificación.....	13
1.5. Objetivos de investigación	14
1.5.1. Objetivo general	14
1.5.2. Objetivos específicos.....	14
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	15
2.1. Marketing	15
2.2. Plan de marketing	17
2.2.1. Análisis situacional	18
2.2.2. Objetivos de marketing y financieros.....	24
2.2.3. Investigación de mercado.....	24
2.2.4. Estrategias de segmentación	26
2.2.5. Oferta de valor	27
2.2.6. Estrategias de marketing.....	28
2.2.7. Presupuesto de ventas.....	29
2.2.8. Presupuesto de marketing.....	30
2.2.9. Plan de acción	30
3. METODOLOGÍA	32
3.1. Enfoque y tipo de investigación	32
3.2. Unidades de análisis	32
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación	33
3.4. Técnicas de análisis de datos	34
4. RESULTADOS	35

4.1.	Análisis situacional.....	35
4.2.	Segmentación de mercado	37
4.3.	Investigación de mercado	37
4.4.	Estrategia de diferenciación y posicionamiento	39
4.5.	Marketing mix.....	39
4.5.1.	Producto	40
4.5.2.	Precio	41
4.5.3.	Plaza.....	41
2.	Destinar espacio para estacionamiento	42
3.	Asociarse con empresa de servicio de entrega a domicilio	42
4.5.4.	Promoción	43
4.6.	Presupuesto.....	44
4.7.	Plan operativo	44
5.	DISCUSIÓN	45
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
7.	REFERENCIAS	51
8.	ANEXOS.....	54

1. INTRODUCCIÓN

El marketing crea la estrategia de venta más conveniente para las empresas, logrando que tengan un impacto positivo en la gestión administrativa y social, además de garantizarles un futuro estable (Pinargote, 2019). De esta forma, el marketing ayuda a mantener una relación con los clientes que permita a la entidad satisfacerlos cubriendo sus necesidades mediante la generación de una propuesta de valor, basada en los deseos y expectativas del mercado.

1.1. Antecedentes

En la actualidad, existen un sin número de investigaciones realizadas sobre planeación de estrategias de mercado. Por ello, se ha realizado la búsqueda de fuentes de información como artículos científicos y repositorios de Universidades sobre temas que se relacionan con el plan de marketing. Los cuales ampliaron la información, ayudando a conocer la situación, el marco y las probabilidades de la investigación.

En Ecuador, Pérez (2021) realizó una investigación para las pymes que se dedican al comercio de productos de consumo masivo. Su objetivo fue crear una estrategia de marketing digital relevante y a bajo costo, utilizando una investigación con enfoque mixto de tipo competitiva, con una población infinita y un muestreo de tipo probabilístico simple, se estableció una muestra de 384 personas a encuestar en la ciudad de Cuenca, la técnica de recogida de datos aplicada fue la encuesta. Los resultados arrojaron cifras actualizadas sobre tendencias, mejores prácticas, uso del internet y redes sociales en Ecuador con un enfoque en las plataformas y canales digitales más usados, además, se sugiere aprovecharse de estas herramientas gratuitas que brinda las redes sociales, páginas web y buscadores de contenido.

En Guayaquil, Vanegas y Haro (2019) realizaron una investigación para la compañía Ital Cosmetic S.A, el objetivo fue elaborar un plan de marketing para su marca y generar

más ingresos, el estudio trabajó con una investigación de enfoque mixto de tipo exploratoria, con una población infinita y un muestreo multi-etópico, estableciendo una muestra de 384 personas para encuestar, las técnicas para recolectar datos además de la encuestas fueron los grupos focales y entrevistas en el norte de la ciudad. Los resultados señalaron que la implementación de los portales digitales en la marca tendrá gran alcance en la masa, y se crearían lazos duraderos entre la marca y el cliente; esto activando los puntos de venta, generando una gran escalabilidad y rentabilidad.

En Santo Domingo de los Tsáchilas, Barrera (2020) trabajó en una investigación para la distribuidora Barrera de productos de consumo masivo, su objetivo fue generar un plan de marketing y así lograr posicionamiento y rentabilidad en el mercado, se utilizó una investigación con enfoque mixto de tipo exploratorio, con una población infinita y muestreo de modelo probabilístico simple, señalando una muestra de 342 personas a sondear, para recolectar los datos se utilizaron las técnicas de encuestas, entrevistas y Focus Group en la ciudad mencionada anteriormente. Dando así, resultados positivos en medidas monetarias aplicando el plan de marketing y utilizando medios digitales para presentar nuevas líneas de productos de consumo masivo.

1.2. Planteamiento y delimitación del problema

El Minimarket Otavalo tiene 19 años en el mercado de Santo Domingo de los Colorados, comercializa productos de consumo masivo de diferentes marcas para consumidores y comerciantes al por mayor y menor, sus productos principales son las harinas y granos. La alta competencia en el mercado obliga a los propietarios del Minimarket a diferenciarse y generar valor agregado hacia el cliente mejorando productos y servicios. De acuerdo a la información financiera del Minimarket Otavalo, entre los años 2018 -2022, las ventas no han logrado mantenerse estables luego del confinamiento del COVID-19.

La falta de planificación, implementación y ejecución de un plan de marketing en el minimarket Otavalo, ha provocado que no se determinen objetivos y estrategias que respondan a las necesidades, deseos y expectativas de su mercado meta, así como mejorar el posicionamiento del establecimiento frente a la competencia. Esta falta de implementación de estrategias también ha provocado que las ventas del Minimarket no se hayan incrementado durante y después de la pandemia.

Por lo expuesto anteriormente, se plantea el desarrollo de un plan de marketing para el Minimarket Otavalo ubicado en la ciudad de Santo Domingo, con el propósito de diseñar una propuesta de estrategias de marketing para la creación de relaciones redituables con los clientes meta.

1.3. Preguntas de investigación

Pregunta general:

¿Cómo un plan de marketing beneficiará en la creación de relaciones redituables con los clientes meta del minimarket Otavalo?

Preguntas específicas:

¿Cuál es la situación interna y externa del minimarket Otavalo?

¿Cuál es el perfil del mercado meta al que se dirigirá el minimarket Otavalo?

¿Cuáles son los deseos, preferencias y expectativas del mercado meta respecto a los productos que oferta el minimarket Otavalo?

¿Cuál es la estrategia de diferenciación y posicionamiento más adecuada para el minimarket Otavalo?

¿Cuáles son los objetivos, estrategias y tácticas que facilitarán la creación y entrega de la propuesta de valor al público objetivo del minimarket?

¿Cuál es el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias de marketing propuestas?

¿Cuáles son los responsables y el tiempo necesario para la ejecución de las estrategias propuestas?

1.4. Justificación

La investigación se justifica teóricamente en Juárez, (2018), quien indica que un plan de marketing reúne un conjunto de estrategias y acciones de marketing que tienen como objetivo adelantarse a los requerimientos del mercado, actuar frente a la competencia y captar la atención de la demanda. París (2017) menciona que el plan de marketing se ha transformado en un campo estratégico para presentar, evaluar decisiones como también, acciones que influyen directamente en el crecimiento corporativo y en la transformación del mercado.

De acuerdo con lo enunciado, el desarrollo de un plan estratégico de marketing para el Minimarket Otavalo servirá de instrumento para la construcción de relaciones redituables con los clientes meta, así mismo, con la generación de valor al cliente. El plan será un guía con tácticas que ayuden a lograr que las estrategias obtengan los resultados previstos y mejoren la posición financiera y su participación en el mercado.

La realización de esta investigación beneficiará a los grupos interesados (clientes, proveedores, colaboradores, propietarios, administradores) que actúan directamente con el minimarket, a los clientes por innovación y mejoramiento del producto, a colaboradores más competitivos, propietarios, administradores y los proveedores obtendrán mejores ingresos económicos a mediano como largo plazo.

Esta investigación se relaciona con el Plan de Creación de Oportunidades, Eje económico: objetivo 1, que señala a “Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales” específicamente la política 1.1 la cual destaca “Crear nuevas oportunidades laborales en condiciones dignas, promover la inclusión laboral, el perfeccionamiento de las medidas contractuales, con énfasis en la reducción de brechas de igualdad y atención a grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y

personas LGBTI+” (Secretaría Nacional de Planificación, 2021-2025). Con la finalidad de crear plazas de empleo dignas que promuevan la inclusión de grupos prioritarios, jóvenes, mujeres y comunidad LGBTI+.

1.5. Objetivos de investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de estrategias de marketing para la creación de relaciones redituables con los clientes meta, del minimarket Otavalo ubicado en la ciudad de Santo Domingo.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional del minimarket, mediante el análisis interno y externo.
- Definir el perfil del mercado meta al que se dirigirá el minimarket.
- Identificar los deseos, preferencias y expectativas del mercado meta, mediante una investigación de mercado.
- Determinar la estrategia de diferenciación y posicionamiento más adecuada para el minimarket.
- Diseñar objetivos, estrategias y tácticas para el marketing mix para la creación de la propuesta de valor del minimarket.
- Determinar el presupuesto para la implementación de las estrategias de marketing.
- Diseñar un plan operativo para la ejecución de las estrategias propuestas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Marketing

Marketing es satisfacer una necesidad existente proporcionando valor mediante la oferta de un producto o servicio. Según Kotler y Armstrong (2013), “La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (p. 5). Es decir, el marketing no es solo promocionar para vender, sino un proceso donde se genera valor y relaciones duraderas para captar al cliente.

En la planificación del marketing una empresa se debe plantear preguntas claves, respondiendo el mercado meta que atenderá, cómo lo hará y detallar la propuesta de valor que tendrá el producto para servir al segmento. Evaluando sus gustos, forma de vida y, además, atraerlos mediante una comunicación que los conecte con ellos.

Marketing estratégico

La estrategia es el plan que la empresa tiene que seguir para alcanzar una meta, entonces, el marketing estratégico es la manera de alinear toda la empresa para la satisfacción de las necesidades de los clientes, esto es que todas las actividades y procesos deben estar alineadas a las necesidades del cliente porque se va a obtener como recompensa su dinero (Macaes, 2019). Estas necesidades se dividen en dos, las básicas como el hambre, salud y seguridad que tienen que ver con la biología del ser humano. Y las necesidades hedónicas como la pertenencia, diferenciación, afiliación y logros de la persona. Se debe resaltar entonces que el marketing estratégico es la etapa analítica al realizar un plan de marketing en una empresa.

En el caso de minimarket Otavalo realizar un marketing estratégico permitirá entender los cambios en el mercado, adaptándose a los nuevos tiempos, ayudará a generar

un valor además de relacionarse y tener una buena comunicación con el consumidor y así puedan entender la propuesta de valor.

Marketing operacional

Es el que se preocupa de diseñar, controlar y ejecutar el plan que se va utilizar para mostrar el producto a corto y mediano plazo, es decir, es el que ejecuta y, por tanto, tiene como función analizar las acciones que se van a considerar dentro de esta planificación, determinar los precios, canales de distribución y para que esto funcione se debe utilizar las 4P's, que se refieren a el producto, precio, promoción y plaza.

Aquí se responde a las preguntas qué tenemos que hacer y cómo se va a conseguir los objetivos que se ponen en el anterior marketing estratégico (Macaes, 2019). El marketing operacional es aquel que el consumidor ve, es lo que la empresa muestra hacia afuera, ya que se trabaja sobre las 4 P 's del marketing mix, siendo la parte práctica del plan de marketing que realizará la empresa.

Marketing relacional

Es un marketing que se centra en trabajar la relación con los clientes, dialogando con ellos y aportando valor, su objetivo principal es entablar relaciones sólidas que perduren en el tiempo, para convertir a la empresa en un referente gracias a las buenas relaciones con los clientes. Aquí se trabaja con los clientes fijos para identificarlos y que conozcan a la empresa, ya que este será el activo más grande de la empresa.

Las redes sociales permiten tener relaciones más cercanas y diferentes a las que se tenían antes, aunque el marketing relacional existe desde hace muchos años la relación de la que se hablaba era de uno a uno que se podía tener con el cliente o una comunicación por medios básicos como la televisión y el teléfono, pero en la actualidad con los medios digitales se puede explotar las posibilidades para hacer relaciones a largo plazo significativas con el cliente, lo que también permite tener mucha más información sobre ellos.

La aplicación de este marketing trae varios beneficios como el incremento de clientes leales lo que llevará a repetición de compra, los clientes se volverán embajadores de la empresa recomendando a terceras personas creando expectativas positivas multiplicando la posibilidad de atraer nuevos clientes y, por último, reduce la inversión en marketing publicitario para atraer nuevos clientes (Burbano, Velástegui, Villamarín y Novillo, 2018). No se debe olvidar el generar credibilidad por medio de vínculos y relaciones transparentes con la proposición de propósitos claros que sean fáciles de comunicar.

2.2. Plan de marketing

El plan de marketing es un conjunto sistematizado de apartados que acoge los estudios realizados a los consumidores, los objetivos del plan, las estrategias a implementar en conjunto con los procesos que se llevarán a cabo para el mejoramiento de los procesos de la empresa en cuanto a temas específicos de marketing (Estrada, Quiñonez, Cifuentes y Avovi, 2017). Este plan debe ser realizado cada cierto tiempo para ser actualizado ante los hallazgos encontrados y atraer a nuevos clientes, además de que será más fácil para la empresa adaptarse a los cambios del mercado.

Estructura de un plan de marketing

Juárez Fernando en su libro "Principios de marketing" hace presente y enfatiza 8 componentes dentro de un plan de marketing, sin embargo, Juárez (2018) menciona que estos componentes se pueden variar dependiendo del tipo de empresa, a continuación, se detallan las partes del plan de marketing:

- Análisis situacional
- Objetivos de marketing y financieros
- Investigación de mercado
- Estrategias de segmentación, targeting y posicionamiento
- Oferta de valor

- Estrategias de marketing
- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de marketing

2.2.1. Análisis situacional

El diagnóstico de situación es utilizado por niveles directivos de una empresa para determinar el estado real en el que se encuentra para el momento que se realiza este, permitiendo definir problemas y soluciones para estos determinando los recursos que se requieran. “Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado” (Remuzgo, 2005, p. 2). El diagnóstico debe realizarse con la finalidad de corregir errores del pasado para que no vuelvan a cometerse por segunda vez. El diagnóstico situacional será el que utilizaremos para el minimarket Otavalo ubicado en la ciudad de Santo Domingo.

Análisis interno

El análisis interno es aquel donde intervienen todos aquellos actores que tienen una relación cercana con la empresa y, por tanto, pueden afectar positiva o negativamente en su capacidad (Kotler y Armstrong, 2013). Es decir, saber exactamente a qué personas se va a ayudar y de qué forma se lo hará.

Dentro del análisis interno es fundamental también conocer cuál es la actividad principal, que es aquella que la empresa debe elaborar si o si para poder presentarle una factura al cliente y poder cobrarle, toda aquella actividad que no sea principal de la empresa puede ser realizada por un tercero para ahorrar dinero y tiempo, y estas actividades se ven dentro de la cadena de valor, el conocer dónde está ese valor extra por el que se diferencia a la empresa de la competencia. Por ende, de esta actividad principal se debe estimar los recursos imprescindibles en base a su especialidad y es importante que estos sean de calidad. Además, las competencias del recurso humano ya que no podemos dejar las

actividades de la empresa en las manos de cualquiera, sino en expertos calificados que generen dinero eficientemente, por último, la presencia digital que tenga la empresa para que sea fácil de encontrar para el consumidor, dándose a conocer desde el principio y posicionarse de forma digital desde páginas web.

Análisis externo

Es aquel análisis que estudia específicamente una industria, ya que se está buscando eventos o factores que cumplan tres condiciones, las cuales son que no deben estar bajo el control de la empresa, pero si afectan a esta directamente y, por último, que ocurrieran en los últimos 12 meses. El análisis externo es aquel donde se evalúan todos aquellos factores que pueden afectar a la empresa, dado que no están dentro de su capacidad de control (Kotler y Armstrong, 2013). Para su realización se toman en cuenta herramientas como el análisis PESTEL y las fuerzas de Porter los cuales, permiten a la empresa a tomar la mejor decisión, evaluar el potencial de los mercados, ingresar a nuevos mercados, como también anticipar cambios y analizar tendencias.

Análisis PESTEL

“El análisis pestel es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro” (Amador, 2022. p. 1). Estos factores de los que habla el autor son externos y, por ende, tiene cierta incidencia dentro y fuera de la organización, ya que involucra, temas políticos, ecológicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales que el minimarket deberá analizar y evaluar, como los riesgos que pudieren surgir y contrarrestarse, así mismo, como las oportunidades que se puedan descubrir y aprovecharse.

Factores políticos

“Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental” (Amador, 2022. p. 1). En Ecuador es muy

común ver cómo la política y los líderes políticos con sus decisiones extremistas afectan la productividad de todos los negocios. Un ejemplo claro es en el año 2019 del mes de octubre cuando en ese entonces el presidente Lenín Moreno anunció medidas monetarias que afectan a ciertos sectores sociales y por ende los líderes y grupos indígenas se levantaron en contra de estas medidas, lo que provocó el cierre de vías, saqueos, peleas que afectaron a todos los negocios como el minimarket ya que este no contaba con la mercadería suficiente para cubrir con la demanda del mercado.

Factores económicos

Para el minimarket las variables económicas como las tasas de interés, la inflación, el riesgo país, el precio de la canasta básica, la capacidad económica de la familias, son de vital importancia porque inciden en la toma de decisiones en la organización, porque si las familias no tiene empleo como van a poder comprar productos, si las tasas de interés son altas como puede cancelarlas, si el riesgo país aumenta, las inversiones y empresas extranjeras de alejaran, si la inflación aumenta quién podrá comprar, etc. Por lo tanto, los factores económicos “toman en cuenta todas las variables macroeconómicas, esas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización” (Amador, 2022. p. 1).

Factores Sociales

Según Amador (2022) “Estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable y desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar” (p. 2). Tan relevante es este factor para el minimarket, por qué necesita saber de su mercado, por mencionar: qué es lo que está buscando en el producto o servicio, que es lo que está pasando en otros lugares y cómo adaptarlo a su público, qué es lo que cree sobre el producto, cual es el valor que el consumidor da al producto/servicio, como puede anticiparse antes las nuevas tendencias del mercado, cambios en sus comportamientos de compra, entre otros.

Factores tecnológicos

Para el autor Amador, (2022). Los factores tecnológicos en una organización suponen su capacidad para innovar en este apartado, o a su vez su incapacidad para no manejar estos recursos modernos, tanto así que dependiendo de su uso o no, también será un factor determinante para poder competir a un alto nivel frente a la competencia. Para el minimarket Otavalo optar por estos recursos tecnológicos y modernos ayudará a que los procesos de abastecimiento, mantenimiento, logística, atención al cliente sean más fáciles de realizar y a un menor tiempo con lo que podría tener una ventaja sobre la competencia.

Factores ecológicos

“Los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medio ambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medio ambiente afectan a la empresa.”

(Amador, 2022. p. 2). Hoy en día muchas empresas optan por la sustentabilidad y responsabilidad social como un valor agregado y parte de su cultura organizacional, el minimarket debería de usar estos mecanismos para mejorar la imagen de la misma y así también ayudar al medio ambiente reduciendo su contaminación, entonces esto significa tener una buena relación y conciencia con los grupos ambientalistas.

Factores legales

En el minimarket es fundamental cumplir con todos los aspectos legales que tenga que ver con su entorno, esto con la finalidad de evitar problemas que puedan afectar su productividad, es decir, se respeta y se cumple con los requisitos laborales que disponga el Gobierno, así mismo con los impuestos, los papeles en orden, entre otros. Por ende “Los factores legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa”.”(Amador, 2022. p. 2).

Análisis PORTER

“La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en las industrias con relativa facilidad y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones.” (Fred, 2013. p. 75). En el tiempo de vida del minimarket se ha podido ver como nuevos negocios a su alrededor se convierten en competencia, pocas de ellas todavía siguen con vida, otras desaparecieron, pero el minimarket se ha mantenido y sobrevivido a épocas muy duras, todo ha sido gracias al nivel de competitividad de todos los que integran la organización.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

Rivalidad entre empresas competidoras

Para Fred (2013) “Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (p. 75). Es decir, El minimarket debería de encontrar una ventaja que sobresalga o no tenga ningún otro competidor, esto se puede realizar a través de un cambio en el producto, reducción en el tiempo de entrega, la calidad en atención al cliente, utilización del internet, entre otros.

Entrada potencial de nuevos competidores

Según Fred (2013). Para entrar a un mercado lleno de competencia se debe de ofrecer desde el principio un buen producto, con una alta calidad y diferenciación y apostar por la mercadotecnia, esto con la finalidad de minimizar las barreras de entrada y aumentar la competitividad. Tanto así, que el minimarket debe de analizar la capacidad que tiene la nueva competencia para poder reducir su target, y también como contrarrestar sus estrategias con tal de que no afecte su situación actual.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

“En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias” (Fred, 2013. p. 77). Los productos que más se venden en el minimarket son las harinas y los granos, algunas empresas han optado por reducir el consumo de estas y optar por productos transgénicos que cumplen con las mismas propiedades que estas, pero a un precio más bajo, esto supone una desventaja para el minimarket, por lo cual se debería utilizar una estrategia que ayude a tomar conciencia en los consumidores sobre los beneficios naturales que ofrece las harinas y los granos.

Poder de negociación de los proveedores

Para Freud (2013) el poder de negociación de los proveedores radica en su capacidad para abastecer con mercadería a sus compradores, es decir si hay muchos proveedores la empresa tiene el poder escoger con qué proveedor conviene estar, si hay pocos tendrá que ajustarse a sus precios, otro de los factores es; si el producto se consigue fácilmente o supondrá un costo alto conseguirlo en otro lado. Por tanto, el minimarket debería de forjar relaciones con más proveedores, dentro y fuera del país ya que, si no contamos con el abastecimiento suficiente, los supermercados abarcarán más clientes y reducirán su público.

Poder de negociación de los consumidores

En el minimarket se ha optado por investigar cuáles son los productos que el público prefiere, cuáles son los precios que están dispuesto a pagar por el producto, qué productos cumplen con los mismos requerimientos sobre tal marca, y que productos eliminar del anaquel, esto con la finalidad de que el consumidor no tenga que elegir otra tienda para comprar. “Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria” (Fred, 2013. p. 78).

Análisis FODA

Munuera y Rodríguez (2010). Mencionan que “la matriz FODA es la estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización” (p. 172). Para establecer una estrategia que cumpla con los objetivos organizacionales del minimarket, se debe de realizar un análisis situacional interno y externo que permita a la organización tomar medidas regulatorias ante las amenazas, identificar cuáles son las debilidades y tratar de minimizarlas, así mismo, aprovechar las oportunidades por mínimas que sean y potencializar al máximo las fortalezas, para así enfrentar los retos, anticipar los eventos, y actuar frente a las circunstancias.

2.2.2. Objetivos de marketing y financieros

Los objetivos de marketing y financieros según Juárez (2018) se deben de delimitar según los propósitos y el alcance que tendrá el plan de marketing y, estos se deben articular con los objetivos financieros del establecimiento. Para definir los objetivos estratégicos del marketing para el minimarket Otavalo, se utilizará como referencia los objetivos propuestos en el marketing mix, entre los cuales se encuentran, satisfacer la demanda de los clientes, fijar un precio de venta, comodidad y propuesta de valor enfocado al cliente. Se prevé que, cumpliendo estos objetivos, las ventas de los productos aumenten y se logre una mejor rentabilidad.

2.2.3. Investigación de mercado

Es una herramienta utilizada para la recopilación de información, brinda datos específicos de un mercado al que se desea atender, estos conocimientos ayudarán a comprender mejor la situación, opiniones y punto de vista del cliente acerca del producto como también de la marca en relación con la competencia (Kotler y Armstrong, 2013). Pero la verdadera importancia de realizar una investigación de mercado es lograr conocer al

consumidor, para lo cual se debe realizar los seis pasos del proceso de investigación que plantea Malhotra (2008).

Proceso de la investigación de mercado

A. Definición del problema

En este punto se debe establecer el propósito de la investigación, qué información será necesaria y los usos que se le darán. Si esta información se toma de entrevistas a expertos o algo cualitativo como una reunión donde se den a conocer los puntos de vista.

B. Formulación del enfoque

Aquí se establece el marco teórico para identificar la información relevante y la realización de los objetivos de la investigación, por tanto, se realiza en conjunto con la directiva o administrativos.

C. Desarrollo del esquema de investigación

Para el desarrollo del esquema se establecen los procesos comenzando por la obtención de la información, la hipótesis de estudio, técnicas de recolección de datos y diseño del mismo, método de medición, muestreo y análisis.

D. Recopilación de información

Se debe tener el personal, los medios y el equipo necesario y capacitado para que la cantidad de errores sea mínima.

E. Análisis

En este paso se revisa que esté toda la información para proceder a representarla con letras o numéricamente para una mejor transcripción, verificar si está correcta y de ser el caso corregirla, una vez los datos listos se realizará el análisis acorde al problema de investigación y ayudar a la administración.

F. Informe del proyecto

Se debe hacer el informe con las preguntas, enfoque y el tipo de investigación realizada para la recolección y síntesis de la información, este informe debe ser fácil de leer ya que está dirigida a la administración de la empresa, además se deberá hacer una presentación presencial para una explicación de la investigación.

2.2.4. Estrategias de segmentación

La segmentación de un mercado es la división de este en grupos en base a factores característicos, lo que ayudará a una mayor diferenciación sobre las necesidades únicas del público al cual se quiere llegar a ofertar eficientemente el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2013). Las estrategias de segmentación del mercado ayudarán a definir cuál es el perfil de clientes y así poder satisfacer sus necesidades y cubrir expectativas con productos y servicios de alta calidad.

Tipos de segmentación

- **Psicográfica:** Este segmento trata sobre el comportamiento o los hábitos, intereses, gustos o clase socioeconómica que tienen los consumidores.
- **Demográfica:** En esta categoría se toma en consideración el sexo, ocupación, religión, etapa de vida, cultura o ingresos.
- **Geográfica:** Se refiere a la ubicación donde se encuentra el posible cliente como el país, ciudad, provincia, cantón, cooperativa o barrio.
- **Conductual:** Este permite tener un perfil de patrones de comportamiento y de compra analizando a los consumidores y los precios que está dispuesto a pagar en relación con el producto.

Targeting

La definición de este aplica para aquellas personas que serán los clientes a los que la empresa enfocará sus estrategias y recursos. Teniendo en cuenta a Kotler y Armstrong

(2013) afirman que es un conjunto seleccionado por la empresa para atender sus gustos o necesidades parecidas. Así pues, estas características que tienen en común sirven para identificar cual es el perfil del cliente.

Posicionamiento

Según Juárez (2018) el posicionamiento es una estrategia de marketing que tiene como objetivo llamar la atención del público objetivo mediante tácticas de mercadotecnia y con ello introducir en el mercado el producto, marca, empresa o persona que se desea ofertar. Sin embargo, para que el minimarket reciba más atención en el mercado deberá de crear cada táctica o acción de marketing tomando como referencia y apoyo sus ventajas competitivas frente a la competencia y su propuesta de valor al cliente.

2.2.5. Oferta de valor

Ventaja competitiva

Para Sevilla (2016) la ventaja competitiva es una característica única que puede tener un país, empresa, persona, lugar y, esta sobresale sobre de las demás que compiten a su alrededor, además recibe una posición superior en el mercado y mantiene a la empresa rentable por un determinado tiempo. El minimarket deberá definir cuáles son esas ventajas competitivas que lo hace diferente frente a la competencia, en efecto esto nos permitirá seguir compitiendo en el mercado y captar más atención del público.

Valor para el cliente

El valor de cliente es un factor determinante dentro de la organización para la retención y fidelización del cliente, a pesar de ser costosos, en el futuro se puede esperar beneficios, esto siempre y cuando el minimarket Otavalo cumpla con los requerimientos del cliente. “Los clientes son el activo más importante para la mayoría de las empresas, es muy caro captarlos y, si son retenidos, generarán beneficios futuros durante su relación con la empresa” (Villanueva y De Toro, 2017, p.330).

2.2.6. Estrategias de marketing

Marketing mix

Tomando en cuenta lo que dice Baena (2018). El marketing mix es un instrumento de apoyo y de dirección que se utiliza en cualquier tipo de empresa, este alcanza objetivos y metas comerciales, así mismo, se toman decisiones que están relacionadas con las estrategias y tácticas que se deben de implementar para mejorar el producto/servicio de la entidad en estudio: así también, con la fijación de precios competitivos, mejoramiento en el proceso de distribución, y estrategias de publicidad sobre promoción y descuento.

Desde el punto de vista de Shultz (1992) menciona que el marketing mix es un proceso sistemático que utiliza a la comunicación como el intermediario entre el emisor y el receptor, para así, integrar las variables del consumismo; al igual que el proceso de compra y, por último, fijar un precio al público; basados en el costo oportunidad del comprador. Para el minimarket Otavalo, el uso de esta herramienta será importante; tanto en apoyo y dirección, de tal manera que se puedan realizar estrategias y tácticas que puedan comprender el mercado meta y fidelizar la clientela con precios competitivos, alta calidad en los productos y servicios y, una comunicación directa con el consumidor antes y después del proceso de compra.

Producto

“El producto se define como algo que se ofrece al mercado con la intención de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores.” (Baena y Moreno, 2010. p. 21).

Con base a lo mencionado el producto puede ser algo tangible o intangible como: personas, ideas, empresas, lugares, etc. que buscan ser vendidos a un determinado segmento.

Precio

Baena y Moreno (2010) establecen que “la variable precio se refiere al coste que percibe el consumidor necesario para adquirir los productos que le ofrece el mercado y el

mismo desea” (p. 59). La fijación de precios es muy importante ya que dependerá del consumidor decidir si está o no en la capacidad de pagar por el producto/servicio que ofrece la entidad.

Plaza

La manera en cómo el producto llega al consumidor también es un factor determinante para el minimarket ya que a través de este se puede fidelizar a la clientela, porque involucra el lugar, personal a cargo de la entrega, el estado del producto y el tiempo que se demora para entregar el producto. En consecuencia, se puede decir que “La distribución comercial relaciona al fabricante con el consumidor al permitir que los productos y servicios lleguen en las condiciones adecuadas a los consumidores desde el origen hasta el destino y así, poder satisfacer los requerimientos de los consumidores” (Baena y Moreno, 2010. p. 89).

Promoción

Comunicar al público sobre las características y beneficios de un determinado producto puede persuadir al cliente potencial a comprar dicho producto o servicio con la finalidad de que este se quede impregnado en la mente del consumidor, para llevar a cabo esto se utilizan una serie de acciones que utiliza el encargado de mercadotecnia para presentar el producto/servicio al público meta utilizando medios y canales de comunicación entre otros. Ardura, et al. (2008).

2.2.7. Presupuesto de ventas

Tomando en consideración a Juárez (2018) el presupuesto de ventas es una herramienta donde se muestra la cantidad de unidades de venta de un período y el precio esperado por unidad y, de esta manera, se pueden realizar pronósticos sobre las ventas esperadas a un año, Juárez menciona que, sin este, no se podría hacer un seguimiento sobre las estrategias de marketing propuestas. Para elaborar el presupuesto de ventas en el minimarket Otavalo se deberá de fijar la cantidad de productos a vender con su

respectivo precio a tiempo de un año, y conforme a eso, se puede pronosticar las ventas esperadas al siguiente año. Tomando en consideración a Juárez (2018) el presupuesto de ventas es una herramienta donde se muestra la cantidad de unidades de venta de un período y el precio esperado por unidad y, de esta manera, se pueden realizar pronósticos sobre las ventas esperadas a un año, Juárez menciona que, sin este, no se podría hacer un seguimiento sobre las estrategias de marketing propuestas. Para elaborar el presupuesto de ventas en el minimarket Otavalo se deberá de fijar la cantidad de productos a vender con su respectivo precio a tiempo de un año, y conforme a eso, se puede pronosticar las ventas esperadas al siguiente año.

2.2.8. Presupuesto de marketing

El encargado de la implementación de estrategias de marketing en el minimarket Comercial Otavalo, debería de realizar un presupuesto que esté de acorde a la capacidad económica del minimarket y, pueda con ello realizar; campañas adecuadas, contratar equipos expertos en el tema, crear constantemente contenido en redes, páginas, periódicos, etc. Por lo tanto, “el presupuesto es la inversión destinada al plan de marketing que estará determinada por los objetivos de la campaña y el público al que la marca se dirige. A mayor volumen de fines propuestos y de consumidores, más presupuesto se requerirá”. (Ibáñez, 2016. p. 44.)

2.2.9. Plan de acción

Rubio (2013), menciona que en “el plan de acción se detallan las tácticas o acciones concretas a seguir para ejecutar la estrategia. El desarrollo de dichas tácticas implica saber combinar adecuadamente las variables o instrumentos de marketing, las conocidas 4P” (p. 60). Por ende, para que un plan de marketing funcione y cumpla con sus objetivos en el minimarket; se debe de realizar un plan de acción eficaz y estructurado, con: acciones, movimientos, tácticas que se ponga en marcha y cumplan con un plazo determinado. Este debe contener responsabilidades, materiales y recursos necesarios para llevar a cabo su ejecución y así poder cumplir con todos los requerimientos establecidos en la mezcla de

marketing. Cabe resaltar que el plan de acción está estrechamente relacionado con los objetivos que engloban toda la organización.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) enfatizan que un enfoque mixto, recolecta, analiza información para posteriormente probar la hipótesis mediante un análisis numérico. De manera que, la utilización del enfoque, cubrió lo necesario para responder a las preguntas de investigación, puesto que, el diseño de la investigación está compuesta por investigación cuantitativa y cualitativa, el primero utilizó los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes del Minimarket Otavalo, mientras que la segunda se aplicó a las partes interesadas del Minimarket utilizando como base herramientas de diagnóstico y a partir de este definir su situación real frente al mercado y su competencia.

Para Hernández, et al. (2014) una investigación de tipo descriptiva tiene la finalidad de recabar datos informativos sobre características y propiedades de las variables en estudio. Conforme a lo expuesto, se permitió determinar el comportamiento de compra y necesidades de los clientes, para así dar una solución a problemas encontrados en el Minimarket Otavalo.

3.2. Unidades de análisis

La población de estudio de acuerdo con Malhotra (2012) es el conjunto de todos los casos que forman parte de un mismo lugar, características y tiempo con la finalidad de recolectar información de quienes se desea y hacer inferencias a partir de ésta. La población de estudio fueron los clientes del Minimarket, que de acuerdo a la base de datos suman un total de 3800, quienes residen en Santo Domingo y sus alrededores.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Se determinó que la población de estudio es finita y para determinar la muestra se aplicó la fórmula de Rosillo (2008) con un nivel de confianza del 1,95% y un margen de

error del 5%, con probabilidad de éxito del 80% y fracaso del 20%. La aplicación de la fórmula nos da un resultado de 231 (muestra) personas a encuestar. A continuación, la aplicación de la fórmula:

Datos:

N=3800

Z=95/100=0.95/2=0.4750=1.96

P=80%

Q=20%

E=5%

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * E^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.80 * 0.20}{1.96^2 * 0.80 * 0.20 + 3800 * 0.05^2}$$

$$n = 231$$

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección de información, se aplicaron como técnicas de recopilación de datos: la encuesta y la entrevista, dado que su uso es económico, flexible y eficiente. Según Carrasco (2011), afirma que la encuesta “Se trata de pedir información a una muestra representativa de personas, denominadas encuestados, utilizando preguntas escritas” (p.18). La encuesta se realizó por medio de un cuestionario estructurado de 15 preguntas con límite de siete minutos, se aplicaron personalmente a 231 clientes, según tamaño muestral.

Para Díaz et al. (2013) la entrevista es “Una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; es una conversación que propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (p.1). Se aplicó una entrevista no

estructurada, a los propietarios José Gualapuro y su esposa, colaboradores del establecimiento, Jeferson Sánchez y Alexis Encarnación (vendedores), mediante una entrevista no estructurada con preguntas abiertas, identificándose debilidades y fortalezas del minimarket conforme al interés del presente estudio.

3.4. Técnicas de análisis de datos

El proceso de análisis descriptivo, inicia desde los datos recogidos sobre encuestas y entrevistas realizadas en el Minimarket, mediante esto, se procedió a tabular los datos en Microsoft Excel, posteriormente, se elaboraron tablas y gráficas de información, con lo cual se realizó un análisis y una descripción de todos los datos recopilados.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis situacional

El diagnóstico situacional comprende el análisis interno y análisis externo, para su desarrollo se aplicaron diferentes herramientas que facilitaron la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Minimarket Otavalo.

Análisis interno

Se utilizaron herramientas como: análisis horizontal y vertical del balance general y del estado de resultados de los dos últimos años (ver Anexo 1), indicadores financieros (ver Anexo 2), cadena de valor (ver Anexo 3), mapa de procesos (ver Anexo 4), estructura organizacional (ver Anexo 5).

Con base en los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas, se logró determinar las fortalezas y debilidades del Minimarket, las cuales fueron evaluadas mediante la matriz EFI (ver Anexo 9), se determinó como fortalezas significativas: la ubicación geográfica del minimarket que se encuentra en el centro de la ciudad de Santo Domingo con una ponderación de 0.16, así mismo la buena relación y reputación que tiene el minimarket con todos sus proveedores con una ponderación de 0.16. Respecto a las debilidades que más pesan en el minimarket son: el no controlar al 100% el inventario de toda la mercadería que ingresa y sale del minimarket con una ponderación de 0.10 y el espacio muy reducido que tiene el minimarket también con una ponderación de 0.10.

Frente a lo expuesto, el resultado obtenido en la matriz EFI (2.63) permite identificar que a pesar de tener debilidades fuertes aún el ambiente es positivo para el minimarket, y que para mejorar se debe aplicar herramientas útiles que puedan con el control de los inventarios y además encontrar un lugar más grande para el establecimiento.

Análisis externo

Para identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo, se realizó el análisis PESTEL (ver Anexo 6) y el análisis de las cinco fuerzas de PORTER (ver Anexo 7). Mediante la matriz EFI (ver Anexo 8) se identificó como oportunidad relevante: La ayuda del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) en asistencia técnica y herramientas tecnológicas para emprendedores del sector comercial con ponderación de 0.32. Por otro lado, una amenaza relevante para el minimarket es: la inflación de los precios en productos como los que el minimarket ofrece al público con una ponderación de 0.10.

La ponderación final de la matriz EFE (2,78), señala que la empresa mantiene oportunidades que superan las amenazas, lo que permite comprender, que la situación actual del minimarket con respecto al entorno exterior va por buen camino, y que se debería de aplicar un plan de acción para contrarrestar los precios competitivos de la competencia o mejorar los servicios para que los precios de los productos no sean un factor predominante en la compra de los clientes, estos servicios se deberían de mejorar con la capacitación que se reciba sobre las técnicas y herramientas tecnológicas que oferta el IEPS.

FODA

La matriz FODA (ver Anexo 10) tiene un listado con 12 fortalezas, 12 debilidades, 10 amenazas y, 10 oportunidades que corresponde al Minimarket Otavalo, a partir de ello, se establecieron 11 estrategias que son:

- Implementar sistema de redes de datos informáticos para el envío eficaz de promociones y novedades del Minimarket.
- Implementar servicio de estacionamiento para los clientes del Minimarket.
- Comunicar en caja información sobre promociones y productos nuevos con sus respectivas características.
- Aliarse con una empresa dedicada a envíos a domicilio.
- Introducir nuevas líneas de productos en el Minimarket.

- Contratación de personal de marketing para el desarrollo de comerciales con información diferenciadora del Minimarket.
- Implementar de manera estratégica banners instructivos para facilitar la búsqueda y el orden de los productos dentro del establecimiento.
- Crear políticas de recursos humanos que permitan la estabilidad y formación de cobranza para el personal.

4.2. Segmentación de mercado

Para realizar la segmentación (ver Anexo 11) según los objetivos del minimarket Otavalo, los cuales le permiten conocer su perfil de mercado al que se deberá dirigir, para una segmentación eficaz se tomó como requisitos que sea medible y accesible. El Minimarket Otavalo se enfocará en un público con características demográficas (edad, género, ingresos, ocupación y estado civil), geográficas (parroquia, cantón, país, zona y región), psicográficas (estilo de vida, personalidad, valores) y conductuales (frecuencia, ocasión de uso y beneficio buscado).

Perfil del mercado meta

De acuerdo a la segmentación realizada del minimarket Otavalo el mercado meta está definido por los hombres y mujeres de 18 a 60 años que pertenecen a familias y tienen una ocupación relacionada con el comercio de productos de la canasta básica, además que mantengan ingresos iguales o superiores a \$450, que residan en la ciudad de Santo Domingo y parroquias aledañas.

4.3. Investigación de mercado

La investigación de mercado tuvo como objetivo identificar las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta respecto a los productos que oferta el Minimarket, su desarrollo contempló las siguientes etapas: planteamiento del problema, diseño de investigación, recopilación de los datos, interpretación y análisis de los datos.

La recopilación de datos se hizo mediante la encuesta (ver anexo 12), la cual fue aplicada a una muestra de 231 clientes del Minimarket que radican en la ciudad de Santo Domingo y parroquias aledañas. A continuación, se presenta una tabla resumen de los datos tabulados:

Tabla 1. Resumen de tabulación

Pregunta	Respuesta	Porcentaje
De las siguientes líneas de productos ¿Cuál le gustaría que el minimarket Otavalo implemente?	Embutidos	61%
	Plásticos	25%
	Snacks	14%
¿Qué otros servicios le gustaría que se ofrecieran en el minimarket?	Servicio de entrega a domicilio	50%
	Servicios de pagos con tarjetas	29%
	Servicio de parqueadero	22%
¿A través de qué medios de comunicación se mantiene informado sobre los productos, servicios y promociones que ofrecen los supermercados?	Redes sociales	48%
	Volantes	20%
	Radio	6%
	Televisión	15%
	Periódico	4%
	Páginas web oficiales	6%

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

De los resultados obtenidos, se determina que el 65% de los encuestados frecuenta el minimarket semanalmente para hacer sus compras, además, se conoce que de las características que se observan al realizar una compra, el 41% eligió el precio por sobre la atención con el 38% y solo un 12% la calidad (Ver anexo 12).

Las líneas de productos con mayor porcentaje de compra en un supermercado son los alimentos (32%), limpieza (26%) y bebidas (25%). El 61% de los encuestados les gustaría que se implemente una línea de embutidos. Respecto a los servicios, el 50% de los encuestados les gustaría que el minimarket oferte entregas a domicilio, el 29% los pagos con tarjetas y un 22% el servicio de parqueadero. Además, se conoce que el 48% de los encuestados consideraron como mejor opción las redes sociales como medio para conocer y obtener información sobre los productos y servicios.

4.4. Estrategia de diferenciación y posicionamiento

Diferenciación

La propuesta de diferenciación para el Minimarket es de enfocar todos sus esfuerzos en brindar mejor atención al cliente, basado en una política de 4s (Sonrisa, saludo, servicio, solución), esto con la finalidad de mejorar la estadía del cliente potencial en el Minimarket, así mismo generar confianza con el colaborador y, por último, fidelizar al cliente.

Posicionamiento

Luego de establecer que el perfil del mercado meta son hombres y mujeres en edades entre 18 y 60 años, que pertenecen a familias y que tienen una ocupación relacionada con el comercio de productos de la canasta básica y que perciben ingresos iguales o superiores a \$ 450.00, se realizó una encuesta a los clientes del Minimarket y, se preguntó, sobre cuáles eran las características que observa al momento de realizar las compra en el Minimarket (Ver Anexo 13, pregunta 4), dando como resultado, dos importantes características: Precio y Atención. Por lo tanto, la propuesta para el posicionamiento del Minimarket se debe enfocar en fijar precios con relación a la calidad del producto, utilizando la estrategia: más por lo mismo, es decir, ofrecer productos a bajos precios con marcas que prometen la misma calidad que los productos de la competencia.

4.5. Marketing mix

En este apartado se detallan los elementos del marketing mix para el Minimarket Otavalo con sus respectivas estrategias y tácticas, elaborados como propuesta de los resultados del estudio de mercado, la observación de la competencia, objetivos del dueño y estrategias de la matriz FODA (ver Anexo 10).

4.5.1. Producto

Tabla 2. Desarrollo de estrategias de producto

Objetivo	Estrategias	Tácticas
Aumentar dos líneas de productos (plásticos desechables y embutidos) en el Minimarket dentro de un año.	1. Introducir la línea de embutidos.	1.1 Observar las marcas de embutidos que vende la competencia.
		1.2 Comparar precios de los productos embutidos de diferentes proveedores.
	2. Introducir la línea de plásticos desechables.	1.3 Establecer contrato con proveedores de embutidos.
		1.4 Realizar la compra de una refrigeradora.
		2.1 Observar la demanda de productos plásticos desechables que oferta la competencia.
		2.2 Establecer contrato con proveedores de plásticos desechables.
	2.3 Asignar espacio para la colocación de los plásticos.	

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Desarrollo de estrategias

1. Introducir la línea de embutidos.

Para introducir la línea de productos embutidos dentro del minimarket, se procederá a realizar una investigación sobre los productos embutidos más demandados en Santo Domingo, posterior a ello, se entablará negociaciones y se comparará diferencias y similitudes con diferentes proveedores, y conforme al avance de las negociaciones se elegirá al o a los proveedores más adecuados para el establecimiento de los 3 tipos de embutidos que son: mortadela, salchicha, chorizo y jamón de las marcas Juris, Don Diego y Piggis. Los productos serán exhibidos en un refrigerador con puerta de vidrio dentro del Minimarket Otavalo.

2. Introducir la línea de plásticos desechables.

Se establecerá un espacio fijo en los estantes del minimarket para colocar los productos plásticos como vasos, utensilios, platos y fundas de diferentes tamaños para ello, se debe realizar una investigación sobre cuáles son los productos plásticos que los consumidores tienden a comprar, posteriormente se establecerá contrato con Displast y PlastiFe como proveedores fijos del minimarket para establecer el costo y el beneficio que se tendrá con cada uno de ellos, realizado aquello se procederá a realizar la orden de compra con el vendedor.

4.5.2. Precio

Tabla 3. Desarrollo de estrategias de precio

Objetivo	Estrategias	Tácticas
Implementar una política de precios accesible para los clientes del Minimarket dentro de 3 meses.	1. Establecer una política de precios sobre los nuevos productos según el análisis del costo y margen de ganancia esperado.	1.1 Determinar los costos fijos. 1.2 Determinar los costos variables. 1.3 Analizar el precio de venta dado en el producto. 1.4 Analizar el precio de venta del proveedor. 1.5 Identificar el margen de beneficio de los productos.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Desarrollo de estrategias

1. Establecer una política de precios sobre los nuevos productos según el análisis del costo y margen de ganancia esperado.

Se establecerá un precio de venta a los productos, mediante el cálculo de los costos tomando el PVP dado en el producto y precio de venta del proveedor, para en base a eso establecer el precio al público con un margen de beneficio del 10% para el Minimarket.

$$\text{Coste unitario} = \text{Costos Variables} + \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Unidades a vender}}$$

$$\text{Precio} = \frac{\text{Coste unitarios}}{1 - \% \text{ganancia}}$$

4.5.3. Plaza

Tabla 4. Desarrollo de estrategias de plaza

Objetivo	Estrategias	Tácticas
Añadir un nuevo canal directo de distribución dentro de 3 meses.	1. Reorganizar los estantes del establecimiento para la colocación de las líneas de embutidos y plásticos desechables.	1.1 Planificar el orden de los productos 1.2 Reubicar los productos considerando los productos complementarios. 1.3 Colocar banners en los pasillos con la línea de producto que se ubiquen en este.
	2. Destinar espacio para estacionamiento.	2.1 Rentar espacio para estacionamiento. 2.2 Adecuar un espacio exclusivos para personas con discapacidad 2.3 Dividir el estacionamiento por tipo de vehículo. 2.4 Enumerar los espacios del estacionamiento.
	3. Asociarse con empresa de servicio de entrega a domicilio.	3.1 Establecer las políticas de entrega de los productos. 3.2 Establecer las responsabilidades que tiene la empresa de servicio de entrega al momento de entregar las compras.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Desarrollo de estrategias

1. Reorganizar los estantes del establecimiento para la colocación de las líneas de embutidos y plásticos desechables.

Se analizarán las zonas propicias en cuanto a niveles de temperatura, ubicación y visibilidad del establecimiento para una exhibición de productos inteligente, además se colocará letreros, como los banners en el techo con las líneas de productos por pasillo, carteles con instrucciones sobre promociones y descuentos en los productos.

2. Destinar espacio para estacionamiento.

Rentar el espacio de enfrente del Minimarket para convertirlo en el estacionamiento, de esta manera mejorar su experiencia de compra. Colocar señaléticas claras de entrada y salida para los vehículos, numeración en el piso de cada uno de los espacios de estacionamiento como también la adecuación de espacios para el uso único de personas con discapacidades

Rentar un espacio del parqueadero enfrente del Minimarket para convertirlo en un estacionamiento de uso exclusivo para los clientes del Minimarket, de esta manera mejorar su experiencia de compra. Colocar señaléticas claras de entrada y salida para los vehículos, numeración en el piso de cada uno de los espacios de estacionamiento como también la adecuación de espacios para el uso único de personas con discapacidades.

3. Asociarse con empresa de servicio de entrega a domicilio.

Establecer contrato con empresa con un sistema de ordenadores conectados en red por medio de internet para ampliar el alcance de pedidos e incremento de las ventas, las cuales son contratadas por los clientes a través de una aplicación en sus celulares. Por lo que, la empresa contratada para que se encargue de que todos los pedidos solicitados a domicilio serán quien cobra directamente al cliente y hace el pago en el Minimarket, como también del se responsabilizará del tiempo máximo de demora, el cual debe ser menor a una hora y mantener el contacto de todos los motorizados.

4.5.4. Promoción

Tabla 5. Desarrollo de estrategias de promoción

Objetivo	Estrategias	Tácticas
Incorporar dos canales de publicidad convencional y digital (radio/internet) para comunicar y promocionar contenido informativo sobre los productos ofertados dentro de un año.	1. Creación de publicidad	1.1 Crear cuentas en redes sociales. 1.2 Elaborar contenidos con información del minimarket 1.3 Crear volantes con la información de la ubicación del minimarket, promociones y productos nuevos.
	2. Marketing directo	2.1 Enviar mensajes por medio de WhatsApp a los clientes que constan en la base de datos. 2.2 Enviar correos con las ofertas, descuentos y nuevos productos del Minimarket.
	3. Promoción de ventas	3.1 Creación de contenidos comerciales con las ofertas y descuentos. 3.2 Contratación de medios de comunicación radiales de Santo Domingo.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Desarrollo de estrategias

1. Creación de publicidad.

Creación de cuenta en las redes sociales Facebook e Instagram, se le facilite información al público mediante publicaciones sobre la ubicación, promociones y servicios que puede obtener en el minimarket, además de datos y enlaces de conexión para una comunicación más rápida en línea. Solicitar a una imprenta la creación de volantes publicitarios del minimarket Otavalo con colores característicos, información sobre productos, ubicación e imágenes del establecimiento, mismos que se distribuirán en calles de Santo Domingo con mayor fluidez de personas.

2. Marketing directo.

Según la base de datos que tiene la empresa de sus clientes, se realizará el envío de mensajes de WhatsApp y correos informativos cuando existan ofertas, descuentos y nuevos productos para su constante conocimiento sobre las ofertas Minimarket Otavalo.

3. Promoción de ventas.

Contratación de agencia publicitaria para la creación de un comercial que contenga las promociones de venta, los tipos de descuentos e información del estado y ubicación del

minimarket para la atracción de nuevos clientes, además se establecerá un contrato de servicios de emisión de publicidad en medios de comunicación televisivos locales por 1 año.

4.6. Presupuesto

El desarrollo del presupuesto para el Minimarket, se realizó de la siguiente manera, puesto que, hay presupuesto para los diferentes componentes del marketing mix, que son: producto, plaza y promoción, pero tomando en cuenta que el precio es parte de las decisiones estratégicas del establecimiento, entonces, para el producto se necesitaría un desembolso de \$1 269,00 dentro de un año por las 2 estrategias que se propuso anteriormente: Introducción de productos embutidos y plásticos.

Así mismo se elaboró el presupuesto destinado a las estrategias de la plaza: reordenar el establecimiento, servicios de estacionamiento, y entrega a domicilio, con un valor total de \$684,00 para un año. Se necesitaría de \$7 375,00 como presupuesto para la publicidad y promoción con la intención de crear publicidad y contenido en redes sociales y así misma promoción por medio de volantes y publicidad por radio. (Ver Anexo 17)

4.7. Plan operativo

Se elaboró un plan acción para cumplir con los objetivos, estrategias y tácticas elaboradas en el marketing mix, esto con la finalidad de establecer un informe claro y detallado sobre los componentes antes mencionados y por consiguiente controlar el cumplimiento de las metas propuestas para el Minimarket, se añadió, personales encargados del cumplimiento y seguimiento de la meta.

El cumplimiento del plan de acción, se medirá mediante indicadores que se establecieron con la intención de recabar al final del período: observaciones, errores, cambios que pueden mejorar al tiempo que se aplica el plan de acción, se estima, reducir el nivel de incertidumbre de los propietarios del Minimarket con respecto a la inversión de capital y recursos necesarios para realizar cada objetivo planteado. (Ver Anexo 18)

5. DISCUSIÓN

De acuerdo con (Remuzgo, 2005) el diagnóstico situacional determina el estado real en el que se encuentra la empresa. Esto coincide con el primer objetivo del estudio el cual es saber la situación actual del Minimarket Otavalo, para lograr esto se utilizaron herramientas como el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades del Minimarket, el análisis externo para reconocer qué oportunidades se debe de aprovechar y qué amenazas podría enfrentar dentro de su entorno, mediante estos factores se desarrollaron las matrices EFE Y EFI que luego, determinaron los factores predominantes en el análisis situacional, siendo estos: Ubicación geográfica como fortaleza clave a mantener y la inflación de los precios como reto clave a enfrentar, superar la deficiencias en herramientas de tecnología con el aprovechamiento de las tutorías y capacitaciones que ofrece el IEPS.

La segmentación de mercado es punto clave para las organizaciones al momento de definir sus posibles consumidores, como base de la realización de estrategia de marketing, desde el punto de vista de Garnica y Maubert (2017). Es decir, Minimarket Otavalo no podía satisfacer las necesidades de sus clientes debido a la falta de realización de una segmentación que determine las características de sus compradores, por lo cual se realizaron los estudios donde se estableció las características demográficas, geográficas, psicográficas y de comportamiento. Posteriormente se establecieron los posibles consumidores los cuales son hombres y mujeres entre 18 a 60 años con poder adquisitivo interesados en adquirir productos de consumo diario o la comercialización de los mismos en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados y sus alrededores.

En la investigación de mercado según Chaguay y Coronel (2017) sostienen que se deben dedicar los recursos para la búsqueda de gustos y expectativas de los posibles consumidores al cual se va a dirigir según la elaboración y lugar donde se realice. La investigación demostró que la mayoría de clientes del Minimarket compran semanalmente

(65%), su factor de compra predominante es el precio (41%), así mismo demandan productos en embutidos (61%) y plásticos desechables (25%), estos mismos prefieren más un servicio Delivery (50%) antes que otros métodos de pago (30%) o aparcamiento (22%), por último, el público se mantiene informado sobre promociones y ofertas por medio de redes sociales (48%) y volantes (20%).

Para Sevilla (2016) la ventaja competitiva es una característica muy particular que sobresale de la competencia, ayuda a la entidad a colocarse en mejor posición dentro del mercado y así mismo genera rentabilidad a largo plazo, conforme a esto, se demuestra que la propuesta del Minimarket sobre utilizar una estrategia de diferenciación enfocada en la atención al cliente basado en una política 4s (sonrisa, saludo, servicio, solución) de diseño cultural, ayudaría al Minimarket a mejorar sus servicios y por ende, generar más visitas por parte de los clientes.

Villanueva y De Toro (2017) mencionan que retener a un cliente, es muy costoso, pero vale intentarlo ya que los clientes son el activo más importante en cualquier organización, en el futuro esos costos no tendrán mucha significancia cuando se generen beneficios. Precisamente la estrategia de posicionamiento para el Minimarket de ofrecer productos a precios bajos con marcas que ofrezcan la misma calidad que la competencia, sería de gran utilidad para atraer clientes y generar fidelización.

Para Baena (2018) La utilización del marketing mix es vital apoyo, ayuda a direccionar mejor a la empresa dentro de los objetivos y metas comerciales, tomando decisiones con respecto al mejoramiento de los productos/servicios, en fijación de los precios, estableciendo o mejorando los canales de distribución, creando estrategias de promoción acordes al establecimiento. Entonces, el Minimarket debería de implementar las estrategias que se detallaron en el marketing mix, en producto con la introducción de nuevas líneas de productos (embutidos y plásticos desechables), en precio, se basará en los costos de los productos nuevos, en plaza se determinó que el establecimiento necesita un reordenamiento de las líneas de productos, espacio para estacionamiento y utilizar un

terciario para repartir los pedidos, mientras que para la promoción se creará publicidad en redes sociales, contacto directo con clientes por medio de correos y redes sociales y así, lograr las metas y objetivos propuestos en el plan de acción.

Ibañez (2016) menciona que, a mayor volumen de fines propuestos y de consumidores, más presupuestos se requerirá. El presupuesto del Minimarket concuerda con el enunciado, ya que se debería invertir alrededor de \$9.328 para cumplir los objetivos y metas propuestas en el plan de acción.

Rubio (2013), menciona que el plan de acción detalla las tácticas concretas a seguir para ejecutar estrategias, conforme a esto, el Minimarket debería implementar las estrategias que se detallaron en el plan de acción, donde se puede visualizar, los objetivos, los indicadores, los responsables de su cumplimiento y así mismo el tiempo necesario para lograr las metas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Con base a el diagnóstico situacional que se realizó a el Minimarket, el análisis interno y externo a través de la matriz EFI y EFE, dan como resultante que a nivel interno la situación es fuerte con ponderación de 2.63 ya que puede aprovechar la buena ubicación geográfica que posee el Minimarket, además de tener beneficios por la relación estrecha del propietario con los proveedores. En el análisis externo con una calificación de 2.78 es necesaria la asistencia técnica en recursos y herramientas tecnológicas para negocios comerciales que ofrece el IEPS.
- Para determinar el perfil del mercado meta fue necesario aplicar la segmentación demográfica, geográfica, psicográfica, y de comportamiento concluyendo que el mercado meta para el Minimarket son hombres y mujeres de 18 a 60 años que tienen actividades comerciales al por mayor y menor, también personas que compran para solventar sus hogares con productos de la canasta básica, pertenecientes a la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas y sus alrededores.
- De acuerdo al estudio del mercado, las estrategias que se proponen para nuestro público objetivos son: que se ofrezca líneas de embutidos y plásticos desechables, en precio se propone analizar la competencia, costos y margen de beneficio, en promoción se crearía perfiles en redes sociales, correo y publicidad para medios radiales y volantes, en plaza se propone adecuar el establecimiento además de implementar estacionamiento y entregas a domicilio.
- En relación con la diferenciación y el posicionamiento se determinó que enfocarán los esfuerzos en aplicación de la técnica 4s y la oferta de productos a bajo costo, ya que las características que observan los encuestados al comprar son precio (40.69%) y atención (37.66%).

- La consecución de cada una de las estrategias planteadas en el marketing mix, se realizará siempre y cuando se invierta la cantidad de dinero presupuestada para cada una de las variables: Producto: \$1,269, Plaza: \$684, Promoción: \$7,375.
- Concerniente al plan operativo, se fijó un tiempo de realización trimestral para cada una de las estrategias planteadas, lo que facilitará el seguimiento y cumplimiento de metas que contribuyen al éxito general del proyecto.

De acuerdo con las conclusiones del presente estudio de investigación se recomienda al Minimarket Otavalo lo siguiente:

- Es importante que la administración del Minimarket realice un diagnóstico situacional anualmente, con la finalidad de desarrollar estrategias que ayuden a cumplir sus objetivos, poder identificar debilidades, nuevas oportunidades que el mercado pueda ofrecer y anticipar amenazas que puedan interferir el funcionamiento.
- Ajustar la segmentación del mercado anualmente, con el propósito de conocer cambios que puedan tener el mercado meta. De igual forma, levantar información para conocer las necesidades que tiene el mercado meta y establecer nuevas estrategias para a partir de ello seguir innovando y utilizar la creatividad como herramientas de desarrollo.
- Lo primordial en el estudio de mercado es elaborarlo de forma anual para prever las nuevas exigencias del consumidor y del mercado, a partir de aquella información, elaborar nuevos objetivos estratégicos.
- En las estrategias de marketing mix, es conveniente establecer precios convenientes para los clientes potenciales, se debe de implementar las líneas de productos embutidos y plásticos desechables. Además, realizar alianzas con empresas de Delivery y atraer más público por medio de ofertas y promociones en redes sociales y por radio. Por último, alquiler de espacio para instalación de estacionamiento.

- Asignar un presupuesto de \$9.328 para la ejecución de cada una de las estrategias planteadas en el marketing mix.
- Se deberá realizar un monitoreo y control de las metas propuestas en el plan de acción y por ende realizar un informe a los propietarios del Minimarket Otavalo.

7. REFERENCIAS

- Baena Graciá, V. (2010). *Instrumentos de marketing: decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Editorial UOC.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/33508>
- Barrera, T. G. (2020). Plan de marketing para el distribuidor de productos de consumo masivo "Comercial Barrera" en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Quito-Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Quito. Obtenido de <http://201.159.222.35/bitstream/handle/22000/18830/TESIS%20GABRIELA%20BARRERA.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burbano-Pérez, Á. B., Velástegui-Carrasco, E. B., Villamarin-Padilla, J. M., & Novillo-Yaguarshungo, C. E. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. *Polo del conocimiento*, 3(8), 579-590.
- Chaguay, J., y Coronel, E. (2018). *Diseño de un plan estratégico de marketing para una empresa comercializadora* (Tesis de grado).
- Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 11 de febrero de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Estrada-Realpe, K. J., Quiñonez, R. E., Cifuentes-Quiñonez, L. M., & Ayovi-Caicedo, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del conocimiento*, 2(5), 1187-1199.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/206>
- Garnica, C., y Maubert, C. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Godin, S. (2019). *Esto es marketing*. Paidós.
https://planetadelibroscom.cdnstatics2.com/libros_contenido_extra/40/39631_Esto_es_marketing.pdf

Juárez, F. (2018). *Principios de marketing*. Universidad del Rosario.

<https://www.digitaliapublishing.com/a/59827>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.a ed.). Pearson

Educación.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos
s%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

Macaes-Ramos, M. A. (2019). *Marketing Estratégico-Las cuatro etapas para crear ventaja competitiva y mejorar el desempeño*. Leya.

Madrid Arteaga, L. M., & Romero Vinasco, C. J. (2018). *La evolución del marketing y su importancia dentro de la empresa*.

[https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/884/FUCLG0016
292.pdf?sequence=1](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/884/FUCLG0016292.pdf?sequence=1)

Marte Alvarado, Q. Tejada Betancourt, L. (II.). (2019). *Investigación de mercados*.

Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/175886?page=214>

Martínez Carrasco, R. D. (2011). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*. Editorial Tébar Flores. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/51967?page=1>

Nadales-Rodríguez, D. (2018). Tema 3. Análisis interno. *Técnicas y Métodos de Gestión Pública*.

[https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15138/tema%203.an%C3%A1lisis
s%20Interno.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15138/tema%203.an%C3%A1lisis%20Interno.pdf?sequence=1)

Pérez, I. A. (2021). Estrategias de marketing digital de bajo costo para emprendedores y MiPymes en el comercio de productos de consumo masivo en Ecuador. Cuenca - Ecuador: Universidad del Azuay. Obtenido de

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11284/1/16821.pdf>

Pinargote-Montenegro, K. G. (2019). Importancia del Marketing en las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias*

Administrativas, Económicas y Contables). ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación,*

Investigación y Publicación (POCAIP), 4(10), 77-96.

<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/38>

Remuzgo, F. (2005). *Diagnóstico Situacional de la Empresa*.

http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=371

Sellers Rubio, R. (2013). *Introducción al marketing*. ECU.

<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/62288?page=1>

Vanegas Ochoa, G. C. (2019). Plan de marketing para la empresa Ital Cosmetic S.A en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil- Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/>

8. ANEXOS

Anexo 1: Análisis financiero

Tabla 6. Estado de situación financiera del Minimarket Otavalo

Mnimarket Otavalo					
Estado de Situación Financiera					
Cuentas / Años	2020	2021	HORIZONTAL		VERTICAL
			Absoluta \$	Relativa %	Relativa
ACTIVO					
Activo Corriente					
Caja - Bancos	1.148,93	2.132,32	983,39	86%	1%
Activos por impuestos corrientes	600,27	620,18	19,91	3%	0%
Inventarios	122.147,21	139.913,65	17.766,44	15%	84%
Total Activo Corriente	123.896,41	142.666,15	18.769,74	15%	86%
Activo Fijo					
Terrenos y otros inmuebles	30.000,00	30.000,00	-		18%
Equipos de de computación y software	-	1.192,87	1.192,87	100%	1%
Dep Acum. Propiedad, planta y eq	-6.000,00	-7.632,41	-1.632,41	27%	-5%
Total Activo fijo	24.000,00	23.560,46	-439,54	-2%	14%
TOTAL ACTIVO	147.896,41	166.226,61	18.330,20	12%	100%
PASIVO					
Pasivo Corriente					
Proveedores cxp	89.848,62	102.980,55	13.131,93	15%	62%
Total Pasivo Corriente	89.848,62	102.980,55	13.131,93	15%	62%
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamos Accionistas	-	-	-		0%
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	0%	0%
TOTAL PASIVO	89.848,62	102.980,55	13.131,93	15%	62%
PATRIMONIO					
Patrimonio neto	58.047,79	63.246,06	5.198,27	9%	38%
TOTAL PATRIMONIO	58.047,79	63.246,06	5.198,27	9%	38%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	147.896,41	166.226,61	18.330,20	12%	100%

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Tabla 7. Estado de resultados del minimarket Otavalo

Estado de Resultados					
Años	2020	2021	HORIZONTAL		VERTICAL
			Absoluta \$	Relativa %	Relativa
VENTAS					
Ventas productos 0%	148052,06	136563,75	-11488,31	-0,077596	0,7815817
Ventas productos 12%	43.610,20	38.163,66	-5.446,54	-12%	22%
Suman Ingresos Operacionales	191.662,26	174.727,41	-16.934,85	-9%	100%
Ingresos no operacionales	4.626,53	5.016,72	390,19	8%	3%
Otros Ingresos (Financieros/operacionales)	487,51	623,34	135,83	28%	0%
TOTAL INGRESOS	196.776,30	180.367,47	-16.408,83	-8%	103%
Costos					
Costo de Ventas	160.182,51	139.166,94	-21.015,57	-13%	80%
Otros Costos	-	-	-		0%
Total Costos	160.182,51	139.166,94	-21.015,57	-13%	80%
Gastos					
Gastos no operacionales	437,21	474,08	36,87	8%	0%
Gastos de operacionales	5.898,19	12.999,54	7.101,35	120%	7%
Gastos de Ventas	17.470,47	15.730,25	-1.740,22	-10%	9%
Gastos por depreciación de activos	3.000,00	1.632,41	-1.367,59	-46%	1%
Total Gastos	26.805,87	30.836,28	4.030,41	15%	18%
Suman Costos y Gastos	186.988,38	170.003,22	-16.985,16	-9%	97%
Utilidad Operacional					
Utilidad Operacional	9.787,92	10.364,25	576,33	6%	6%
Participación Trabajadores	839,79	779,74	-60,05	-7%	0%
Impuesto a la renta x pagar	-	-	-		
Reserva legal	-	-	-		
Utilidad Neta	8.948,13	9.584,51	636,38	7%	5%

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 2: Índices financieros

Tabla 8. Índices financieros del minimarket Otavalo

		RAZONES FINANCIERAS			
FÓRMULAS		2020	2021	Interpretación en:	ANÁLISIS
1 INDICADORES DE LIQUIDEZ					
1.1	Razón corriente= (Activo corriente) / (Pasivo corriente)	1,4	1,4	\$	Por cada 1\$ de deuda a corto plazo, tiene 1,40 centavos para cubrir la deuda a corto plazo.
1.2	Prueba de ácido= (Activos corrientes- Inventarios) /Pasivo Corriente	0,02	0,03	\$	La empresa cuenta con 0,03 ctv. para cubrir con deudas a corto plazo sin tomar en cuenta los inventarios vendidos.
1.3	Capital Neto de Trabajo= Activo Corriente- Pasivo Corriente	34.047,79	39.685,60	\$	Esto quiere decir que los 39685,60 de los ingresos a corto plazo han sido parte de destinación a cubrir los pagos a corto plazo.
2 INDICADORES DE ACTIVIDAD					
2.1	Rotación de inventario= Costo de ventas o Costo de mercadería vendida/inventario promedio final	0,89	1,06	veces	El inventario rueda 1 vez al año.
2.2	Rotación de cuentas por pagar	1,78	1,35	veces	La empresa paga a sus proveedores 2 veces en el año.
2.3	Rotación de Activo total= Ventas/Activos totales brutos	1	1	veces	Significa que los activos totales de la empresa rotaron 1 vez en el año.
2.4	Rotación de Activo Fijo= Ventas/Activo fijo bruto	8	7	veces	En el año el activo fijo rodo 7 veces en el año.
3 INDICADORES DE RENTABILIDAD					
3.1	Margen neto de utilidad= Utilidad Neta/Ventas netas	4,67	5,49	%	Significa que por cada 1\$ vendido en el año , se obtiene 0.5 centavos de utilidad neta descontando todos los costos y gastos de operación.
3.2	Rendimiento del patrimonio (ROE)= Utilidad Neta/Patrimonio	15	15	%	La utilidad corresponde al 15% sobre el patrimonio que la empresa mantuvo en el año , esto quiere decir que los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 15% en el 2 periodo
3.3	Rendimiento sobre los activos totales (ROA)=Utilidad Neta/Activo total	6	6	%	Significa que la utilidad neta es del 6% con respecto al activo total, es decir que por 1\$ invertido en el activo total se generaran 0.06 centavos de utilidad en el periodo.
4 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
4.1	Nivel de endeudamiento= pasivo total/activo total	0,61	0,62	\$	El endeudamiento de la empresa es 62%, es decir que por cada 1\$ invertido en activos, 0.62 centavos han sido financiados por los acreedores sea bancos, proveedores.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 3: Cadena de valor

Tabla 9. Cadena de valor de minimarket Otavalo



Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 4: Mapa de procesos

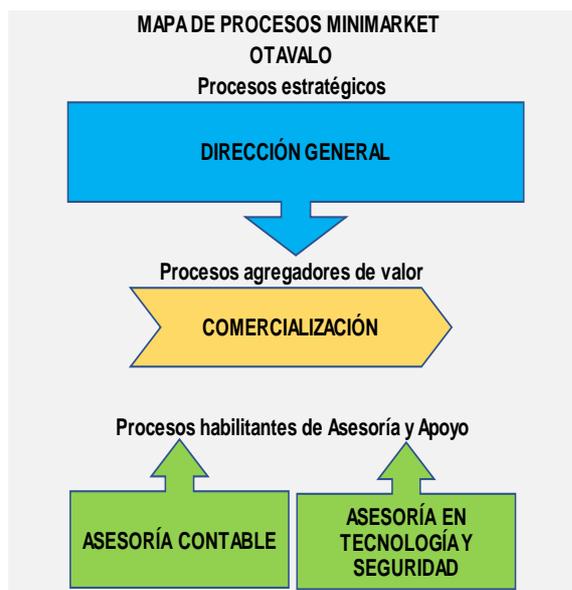


Figura 2. Mapa de procesos de minimarket Otavalo
Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 5: Organigrama

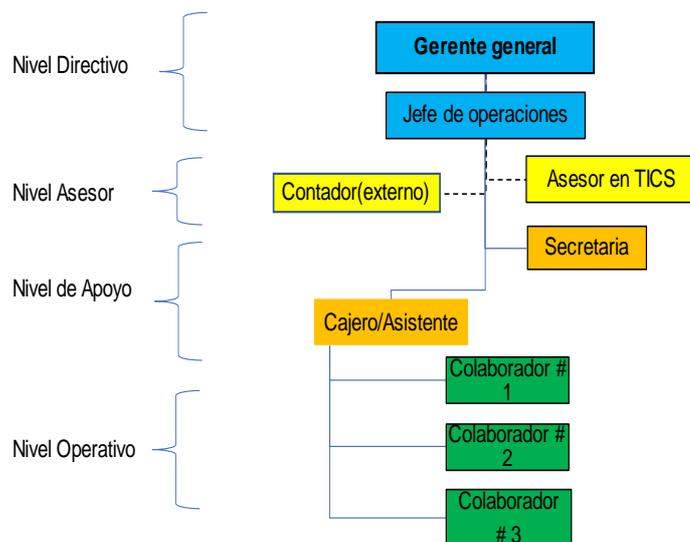


Figura 1. Estructura organizacional.
Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 6: Análisis PESTEL

Tabla 10. Factor político de análisis PESTEL

Factor: Político	
HECHOS	CONCLUSIONES
1. El artículo 304 de la Constitución de la República señala que la política comercial del Estado tendrá entre sus objetivos: Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo, evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.	(1,2) La constitución de la Republica trabaja con políticas de acuerdo a las estrategias y objetivos del presidente que impulsan el comercio justo, reducen los impuestos y aranceles y de esa manera impulsar la economía del sector comercial.
2. El gobierno de Guillermo Lasso diseña estrategias de competitividad que atraigan inversión extranjera, reducción de impuestos y aranceles para la estabilidad económica de supermercados y similares.	
3. El riesgo político hoy en día tiene graves consecuencias para el comercio y la actividad económica de las empresas.	(1,3) El artículo 304 garantiza el desarrollo económico del sector privado del país, mediante objetivos que reactiven su economía ante las consecuencias del riesgo político.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Tabla 11. Factor económico de análisis PESTEL

Factor: Económico	
HECHOS	CONCLUSIONES
1. Las pérdidas por la pandemia de Covid-19 en Ecuador han significado la destrucción de 532.359 empleos y una caída de sus ingresos de USD 16.382 millones.	(1,2) El sector comercial del país se vio afectado por motivos de la pandemia Covid 19, ya que no se tenían estrategias propuesta para sobrellevar esta situación, haciendo que las ventas caigan y las empresas cierren.
2. En base al PIB mundial del 2022 se prevé que el volumen del comercio mundial de mercancías crecerá un 3,4% en 2023.	
3. El ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Julio José Prado afirmó que el crecimiento del sector comercial en empresas privadas abre paso a una estabilidad económica y, por tanto, atraerá inversionistas al país.	(2,3) Al ofrecer un precio justo en el sector comercial y siendo este uno de los más importantes del país ocasiona una economía estable y llamativa para accionistas y empresas que deseen ingresara al país.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Tabla 12. Factor social de análisis PESTEL

FACTOR: Social	
HECHOS	CONCLUSIONES
1. De acuerdo al plan del presidente Lasso se tiene como objetivo mejorar el financiamiento y acceso a crédito para las empresas privadas del sector comercial.	(1,3) El Instituto Nacional de Economía Popular crea campañas de financiamiento de créditos para empresas del sector comercial, al igual que el plan de Guillermo Lasso, logrando un favorable crecimiento para el sector.
2. Banco Mundial público un informe del 2022 que menciona el crecimiento en el sector comercial, el cual está generando empleos y reduciendo la pobreza mediante oportunidades económicas en Ecuador.	
3. El Instituto Nacional de Economía Popular crea la campaña “Yo nuevo al Ecuador” para incentivar la promoción y comercialización mediante créditos y herramientas a empresas del sector comercial.	(2,3) En el país se realizan la creación de campañas para incrementar la economía del país. Las campañas han logrado resultados positivos como la reducción de pobreza como informa el Banco Mundial.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Tabla 13. Factor tecnológico de análisis PESTEL

FACTOR: Tecnológica	
HECHOS	CONCLUSIONES
1. El Instituto Nacional de Economía Popular ejecuta una propuesta incluye asistencia técnica y herramientas tecnológicas para los emprendedores del sector comercial.	(1,2) El INEP brinda recursos tecnológicos que ayudarán al fortalecimiento del minimarket y equiparar con la tecnología de supermercados de otros países.
2. Incremento de competencia en supermercados por la innovación tecnológica de compra autónoma.	(2,3) Países desarrollados han invertido miles de dólares en el desarrollo de tecnológica para la compra fácil y autónoma del cliente obteniendo mejores resultados ante transmisión de enfermedades o tiempos de compras.
3. Países desarrollados implantan las entregas mediante carros inteligentes los cuales reconocen automáticamente los productos y salen del supermercado para entregar el pedido en la casa del cliente.	

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Tabla 14. Factor ambiental de análisis PESTEL

Factor: Ambiental	
Hechos	Conclusiones
1. Las fundas plásticas dadas en los minimarket y supermercados es uno de los principales responsables de la contaminación plástica del mundo.	(1,3) El tratamiento de los residuos emitidos por las empresas han tomado un papel fundamental dentro de estas en la actualidad, por ello el Ministerio del Ambiente crea campañas para la toma de conciencia de las empresas.
2. Una funda de plástico tarda en desintegrarse hasta 55 años. Con este referente, el Comando Provincial de la Policía Nacional impulsará el proyecto de Reciclaje de Plásticos en conjunto con las instituciones educativas, fundaciones y empresarios de Santo Domingo de los Tsáchilas.	(1,2) La búsqueda de alternativas para mitigar el impacto ambiental ha generado que el Comando Provincial de la Policía Nacional realice el proyecto de Reciclaje de Plásticos y así reducir la contaminación en conjunto con empresarios de minimarket u otros.
3. Por la pandemia global el Ministerio del Ambiente ha tomado medidas para que cada vez más empresas creen conciencia y observen la gravedad en la que se encuentra el planeta, y se unan a la creación de campañas para la protección de los recursos naturales.	

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Tabla 15. Factor legal de análisis PESTEL

Factor: Legal	
Hechos	Conclusiones
1. Mediante Registro Oficial Suplemento 555, se expidió la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, cuyo objeto es "evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.	(1,2) Las leyes ecuatorianas salvaguardan los establecimientos del sector de supermercados y similares mediante regulaciones de control de poder del mercado y manual de buenas prácticas comerciales a las cuales deben regirse.
2. Mediante Resolución No. SCPM-DS-057-2014, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado expidió el "Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o Similares y sus Proveedores".	

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 7: Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Tiene proveedores de diferente tamaño y región, que se acercan y ponen a disposición su servicio y atención ofreciendo productos que están en el mercado y pertenecen a marcas posicionadas, estos agentes bajan sus precios cuando el comprador tiende a comprar más en volumen y siempre y cuando se les pague lo acordado y a tiempo, sin embargo, los proveedores se ven forzosos a subir los precios de los productos cuando estos tienen problemas para fabricarse o distribuirse.

Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación es alto, porque los compradores tienden a preferir precios más bajos y cambiar de vendedor no les cuesta nada, de manera que este siempre será un factor determinante para que un cliente decida donde comprar. Sin embargo, hay clientes que determinan su compra debido a otros factores.

Ingresos de nuevos competidores:

En el centro de Santo Domingo todos los días ingresan nuevos competidores, lo difícil es mantenerse y crecer en el mercado con competidores como el Aldean, La Feria y SuperSav, que tiene precios más bajos y tienen años expandiéndose, en cambio, los locales y tiendas pequeñas tienden a desaparecer con el tiempo, esto debido a la falta de capital y recursos, de buenas prácticas de administración y poca planificación y visión de sus administradores.

Productos sustitutos:

A pesar de que se ofrecen productos que son pertenecientes a marcas posicionadas y, granos y cereales de regiones muy reconocidas al nivel nacional, también existen aquellos productos que en general la competencia ofrece y a precios más bajos sin embargo cabe mencionar que la calidad y la cantidad de estos varían, de tal manera que pueden o no satisfacer las necesidades del cliente.

Tabla 16. Productos sustitutos de minimarket Otavalo

Producto Original	Producto sustituto	Características
Mote peruano	Mote lojano	Precio más bajo.
Fideos Paca	Fideos Bolonia	Precios bajos.
Detergente Ciclón	Detergente por Kg.	Precio bajo.
Aceite Palma de Oro	Aceite Frituras	Precio bajo.
Atún real	Atún cocinero	Precio bajo.

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Rivalidad entre los competidores

Supermercados como el Aldean S.A, la Feria, el Coral tienden a usar la estrategia de liderazgo en costos ósea que venden casi al costo de adquisición del producto además de que los mencionados anteriormente tienen los recursos económicos necesarios para seguir expandiéndose alrededor de la región, además recientemente un estudio de la revista primicias revelo que los consumidores del mercado responden a la inflación actual comprando productos de marcas más accesibles a su presupuesto, de tal manera que es muy probable que el cliente potencial cambie de tienda o supermercado. Y el gerente regional de Almacenes Tía menciona que cerca del 50% de la participación de mercado pertenece a las cadenas de consumo masivo, mientras que el resto es atendido por tiendas, ferias y mercados.

Tabla 17. Matriz de perfil competitivo de minimarket Otavalo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO											
EMPRESAS		Minimarket Otavalo		Caranqui		SuperSav		La Feria		Aldean S.A	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
1. Cartera de productos.	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
2. Cartera de clientes.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
3. Calidad de servicio al cliente.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4. Calidad de trabajadores.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Calidad de productos y servicios.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
6. Tiempo de espera.	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
7. Marketing y ventas.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
8. Capacitación a trabajadores.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
9. Precios competitivos.	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
10. Promociones y premios	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
11. Responsabilidad social	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
12. Tecnología.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12
13. Experiencia en el mercado.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
14. Fidelización de clientes potenciales.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
15. Servicios adicionales.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16
TOTAL	1		2,56		2,57		2,98		3,4		3,5

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 8: Matriz EFI

Tabla 18. Matriz EFI de minimarket Otavalo

Matriz EFI				
N.	Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación	Resultado
FORTALEZAS				
1	Dispone de una buena cantidad de proveedores y tiene una buena relación con todos.	0,05	4	0,2
2	Una parte de la clientela fidelizada son los asaderos, panaderías, restaurantes, tiendas minoristas.	0,04	4	0,16
3	Los colaboradores pasan por un tiempo de prueba donde se capacitan y mejoran su rendimiento.	0,04	4	0,16
4	Se controla la calidad de todos los productos entrantes al local.	0,04	3	0,12
5	Se dispone de camaras de seguridad dentro y fuera del local.	0,04	3	0,12
6	La entrega de los pedidos se la hace conforme al tiempo establecido con el comprador.	0,04	4	0,16
7	Se mantiene las herramientas y los pisos de trabajo limpios y en su sitio.	0,04	4	0,16
8	Tiene su ubicación en el centro de la ciudad.	0,05	4	0,2
9	La buena atención es prioridad en el trabajo.	0,05	3	0,15
10	El minimarket dispone de una buena liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	0,04	3	0,12
11	El margen neto de utilidad para el año 2022 fue un 7% mayor que el del año 2021.	0,03	4	0,12
12	El costo de ventas se minimizo a un 13% en el año 2022 en comparación al año 2021.	0,03	4	0,12
DEBILIDADES				
1	No se tiene un encargado de marketing o departamento de marketing.	0,04	2	0,08
2	Los trabajadores que ingresan no tienen la experiencia necesaria	0,04	1	0,04
3	No se controla al 100% los inventarios de mercaderías.	0,04	2	0,08
4	Las decisiones las toma solo el gerente o jefe del establecimiento.	0,05	1	0,05
5	No cuenta con servicio motorizado para entregas a domicilio.	0,08	2	0,16
6	No se han implementado políticas para cobros a clientes.	0,04	2	0,08
7	Las ventas del año 2022 se han reducido un 9% en comparación al año 2021.	0,04	1	0,04
8	No existe una tienda en línea (marketplace) para realizar compras	0,07	2	0,14
9	Para el año 2022 el nivel de endeudamiento incremento al 62% lo que significa que dependemos mucho de los terceros.	0,05	1	0,05
10	La cuenta proveedores por pagar del minimarket se ha incrementado un 15% en el año 2022 en comparación con el 2021.	0,03	2	0,06
11	La rotación de inventarios en el año 2022 fue de 1,06 veces, lo que significa que necesitan 340 días en convertirse en efectivo.	0,03	2	0,06
TOTAL		1,00		2,63

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 9: Matriz EFE

Tabla 19. Matriz EFE de minimarket Otavalo

Matriz EFE				
N.	Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación	Resultado
AMENAZAS				
1	El riesgo político por el que atraviesa el país amenaza el comercio y la actividad económica de las empresas.	0,06	1	0,06
2	Las pérdidas por pandemia Covid-19 en Ecuador han ocasionado el desempleo de 532 359 personas y una caída de sus ingresos de USD 16.382 millones.	0,05	1	0,05
3	Incremento de competencia en supermercados por la innovación tecnológica de compra autónoma.	0,03	2	0,06
4	Alta inversión de Países desarrollados para realizar entregas por carros inteligentes que reconocen los productos y entregan el pedido en la casa del cliente.	0,03	2	0,06
5	Las fundas plásticas dadas en los minimarket y supermercados son de los principales responsables de contaminación plástica del mundo.	0,04	2	0,08
6	Debido a la inflación los clientes potenciales cambian a menudo de tienda buscando productos de marcas más económicas.	0,05	2	0,1
7	El Ministerio del Ambiente crea campañas para crear conciencia y proteger los recursos naturales, mediante publicidad que degrada la imagen de los supermercados y similares.	0,05	1	0,05
8	La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, sancionará a las empresas del sector comercial con un gran poder de mercado, resultando negativo para establecimientos que intenten ganar posicionamiento.	0,05	1	0,05
9	Los proveedores suben los precios de los productos cuando estos tienen problemas para fabricarse o distribuirse.	0,03	2	0,06
10	Supermercados como: La Feria, Akí, Tía, utilizan la estrategia de liderazgo en costos para atraer más clientes.	0,03	2	0,06
OPORTUNIDADES				
1	El artículo 304 de la Constitución de la República impulsará el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo, evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas que afecten el funcionamiento de los mercados.	0,04	4	0,16
2	El gobierno atrae inversión extranjera, reduce impuestos y aranceles para la estabilidad económica de supermercados y similares.	0,04	4	0,16
3	En base al PIB mundial del 2022 se prevé que el volumen del comercio mundial de mercancías crecerá un 34, % en 2023	0,07	4	0,28
4	El ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, afirma que el crecimiento del sector comercial en empresas privadas abre paso a una estabilidad económica.	0,06	3	0,18
5	De acuerdo al plan del presidente Lasso se tiene como objetivo mejorar el financiamiento y acceso a crédito para las empresas privadas del sector comercial.	0,07	4	0,28
6	Banco Mundial público informe que menciona el crecimiento en el sector comercial, el cual está generando empleos y reduciendo la pobreza mediante oportunidades económicas en Ecuador.	0,05	3	0,15
7	El Instituto Nacional de Economía Popular crea la campaña "Yo nuevo al Ecuador" para incentivar la promoción y comercialización mediante créditos y herramientas a empresas del sector comercial.	0,07	4	0,28
8	El Instituto Nacional de Economía Popular ejecuta una propuesta incluye asistencia técnica y herramientas tecnológicas para los emprendedores del sector comercial.	0,08	4	0,32
9	Mediante Resolución No. SCPM-DS-057-2014, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado expidió el "Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y similares para una competencia saludable.	0,06	3	0,18
10	En el mercado existen productos de consumo masivo de marcas más accesibles para las familias y hogares que tienen un presupuesto limitado.	0,04	4	0,16
Total		1,0		2,78

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 12: Encuesta

Tabla 22. Encuesta para los clientes del Minimarket Otavalo

<i>Minimarket Otavalo</i>				
ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES, GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES				
<i>Reciba un cordial saludo por parte de los encuestadores, Kent Gualapuro y María Moncayo, estudiantes de la PUCE sede Santo Domingo, estamos llevando a cabo un estudio de mercado para conocer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes del Minimarket Otavalo, ubicado en la ciudad de Santo Domingo. Por lo cual solicitamos su participación en la realización de esta encuesta que tiene un tiempo aproximado de 7 minutos.</i>				
<i>Se recuerda que esta encuesta es anónima y sus respuestas serán solo para fines de investigación del Minimarket.</i>				
1. Seleccione la parroquia donde reside actualmente.				
Santo Domingo	San José de Alluriquín	Puerto Limón		
Luz de América	San Jacinto del Búa	Valle Hermoso		
Santa María del Toachi	El Esfuerzo	Otro		
2. ¿A través de qué medio conoció el minimarket Otavalo?				
Recomendaciones		Visita al local		
3. ¿Con qué frecuencia compra en el minimarket Otavalo?				
Semanalmente		Quincenalmente		
Una vez al mes		Solo cuando lo necesita		
4. ¿Qué característica observa al momento de realizar sus compras?				
Precio	Ofertas	Calidad del producto		
Atención al cliente	Variedad de productos y marcas	Orden y limpieza		
5. De las siguientes líneas de productos, seleccione aquellas que adquiere al realizar las compras en el supermercado.				
Bebidas (gaseosas, jugos, aguas, energizantes)	Confitería (papas, mermeladas, dulces, galletas, conflex...)	Limpieza (escobas, jabones, desinfectantes, shampoo...)		
Lácteos (yogurt, leche, mantequilla)	Cereales (arroz, granos)	Alimentos (atunes, aceites, cafés, panadería...)		
Cuidado personal (cotonetes, toallas higiénicas, cremas, moños...)	Medicamentos (alcohol, vaselina, suplementos alimenticios)	Mascotas (croquetas, collares, juguetes)		
6. De las siguientes líneas de productos ¿Cuáles le gustaría que minimarket Otavalo las implemente?				
Accesorios tecnológicos	Plásticos	Hogar (aromatizante, cortinas, sábanas, cepillo, repelentes)		
7. Califique el grado de satisfacción del minimarket Otavalo respecto a los siguientes criterios:				
	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
Precio de los productos				
Calidad de los productos				
Peso correcto				
Diversidad de productos				
Ubicación geográfica				
Atención al cliente				
Tiempo de espera				
Experiencia en el mercado				

Nuevos productos

Fachada de la entrada

Métodos de pago

Espacio para recorrer el local

Limpieza e higiene

Sistemas de seguridad

Herramientas y accesorios al alcance

8. ¿Qué otro supermercado es de su preferencia para comprar?

La Feria

Caranquí

Aldean S.A

SuperSav

9. En base a su respuesta anterior, califique el grado de satisfacción del supermercado que escogió en base a los siguientes criterios.

	Muy satisfactorio	Satisfacción	Poco satisfactorio	Insatisfactorio
--	-------------------	--------------	--------------------	-----------------

Precio de los productos

Calidad de los productos

Peso correcto

Diversidad de productos

Ubicación geográfica

Atención al cliente

Tiempo de espera

Experiencia en el mercado

Nuevos productos

Fachada de la entrada

Métodos de pago

Espacio para recorrer el local

Limpieza e higiene

Sistema de seguridad

Herramientas y accesorios al alcance del cliente

10. Si se dispone un sitio web para el minimarket Otavalo donde pueda realizar sus compras, ¿Estaría dispuesto a utilizarlo?

Sí

No

11. ¿Qué otros servicios le gustaría que se ofrecieran en el minimarket?

Servicio de entrega a domicilio

Servicio de parqueadero

Servicios de pagos con tarjetas

12. ¿Qué tipo de oferta le interesa cuando realiza las compras?

2 x 1

Envío gratuito

Sorteos

Descuentos por cantidad

Precios reducidos

Tarjetas de afiliación

Cupones

13. ¿A través de qué medios de comunicación se mantiene informado sobre los productos, servicios y promociones que ofrecen los supermercados?

Redes sociales

Volantes

Radio

Televisión

Periódico

Páginas web oficiales

14. Sexo.

Masculino

Femenino

15. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18 - 25 años

26 – 39 años

40 – 60 años

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 13: Resultados de la encuesta

- **PREGUNTA 1:** Seleccione la parroquia donde reside actualmente

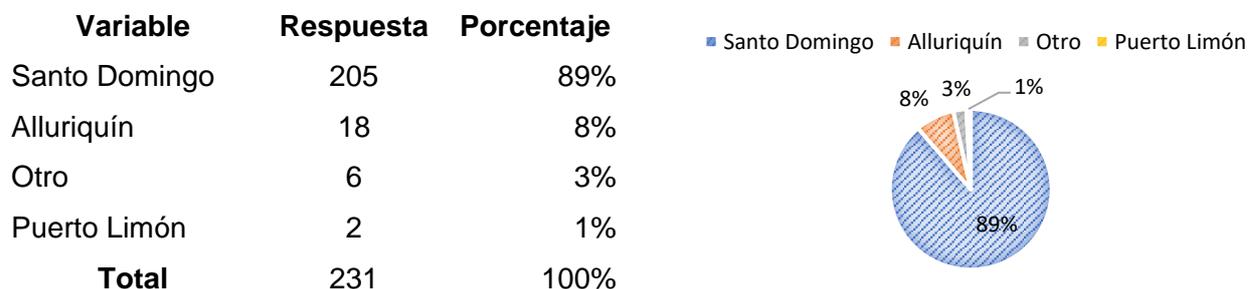


Figura 3. Distribución de encuestados por parroquia

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 2:** ¿A través de qué medio conoció el minimarket Otavalo?

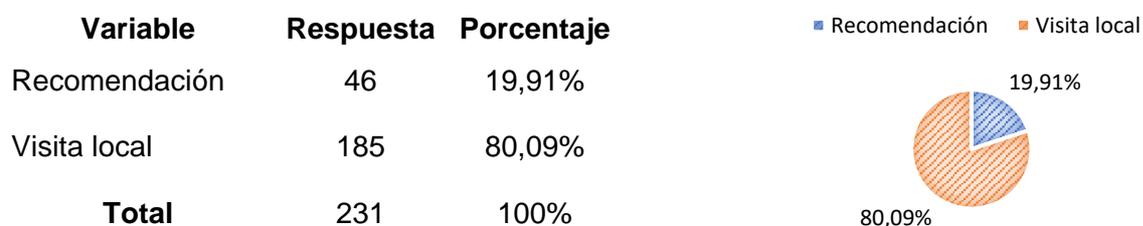


Figura 4. Porcentaje de encuestados de acuerdo al medio de conocimiento del minimarket

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 3:** ¿Con qué frecuencia compra en el minimarket Otavalo?

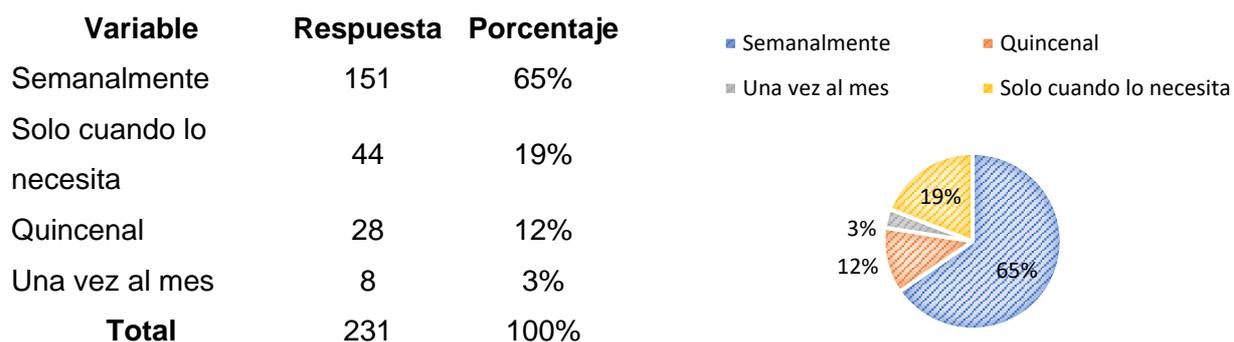


Figura 5. Distribución de encuestados de acuerdo a frecuencia de compra en minimarket Otavalo

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 4:** ¿Qué característica observa al momento de realizar sus compras?

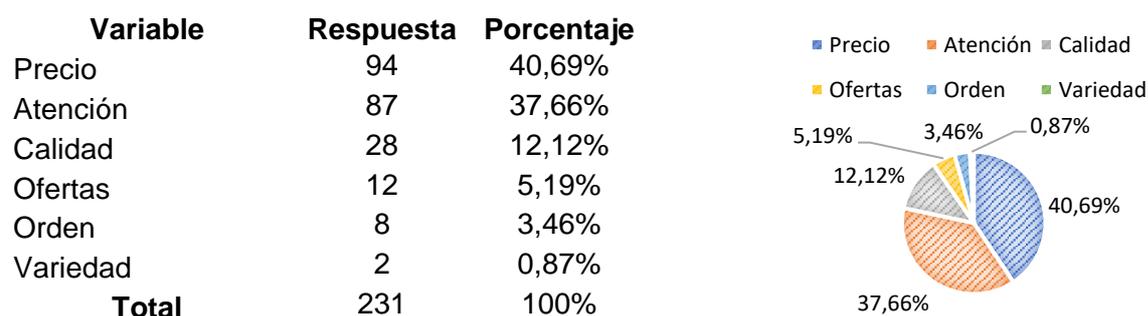
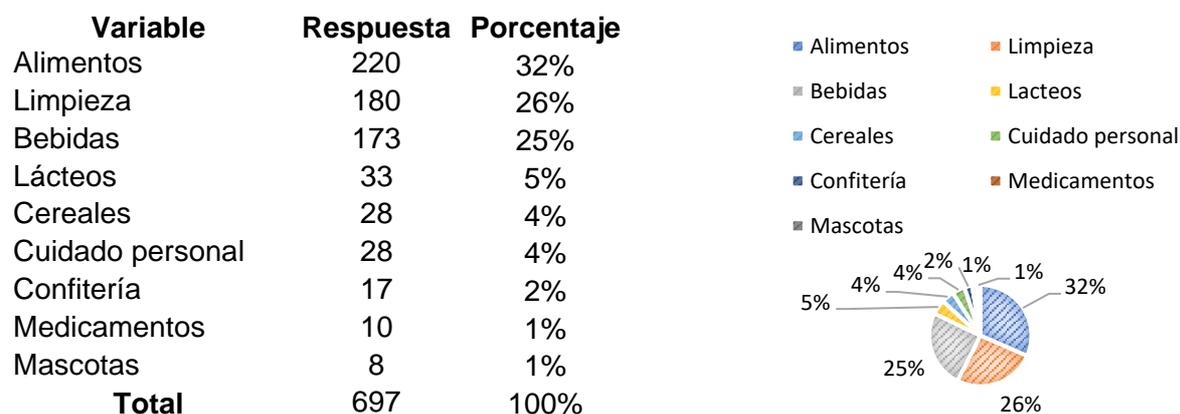


Figura 6. Distribución de encuestados de acuerdo a las características en el momento de compra

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 5:** De las siguientes líneas de productos, seleccione aquellas que adquiere al realiza las compras en el supermercado.



Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Figura 7. Distribución de encuestados de acuerdo a líneas de productos que compra

- **PREGUNTA 6:** De las siguientes líneas de productos ¿Cuál le gustaría que minimarket Otavalo implemente?

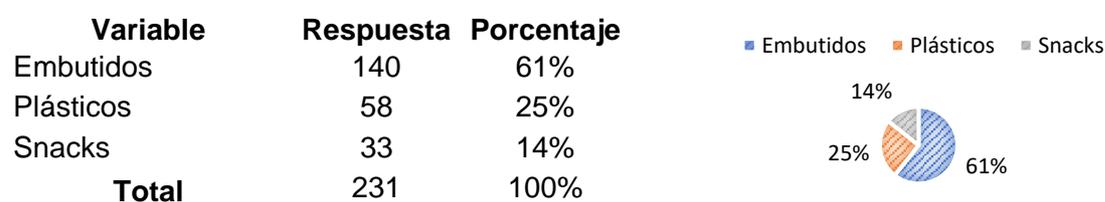


Figura 8. Distribución de encuestados de acuerdo a gustos de nueva línea de productos en el minimarket Otavalo

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 7:** Califique el grado de satisfacción del minimarket Otavalo respecto a los siguientes criterios:

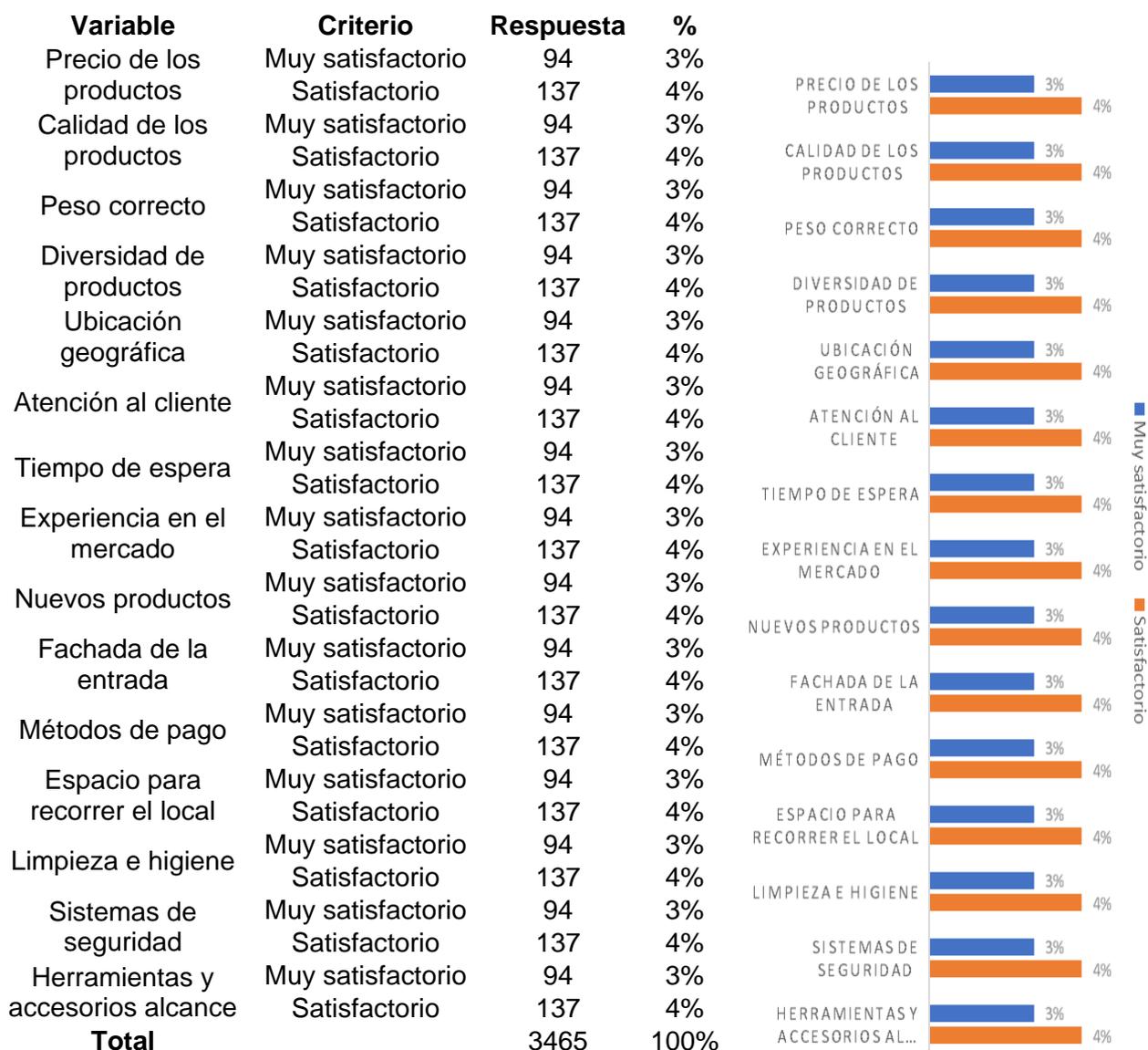


Figura 9. Distribución de encuestados de acuerdo al grado de satisfacción

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

• **PREGUNTA 8:** ¿Qué otro supermercado es de su preferencia para comprar?

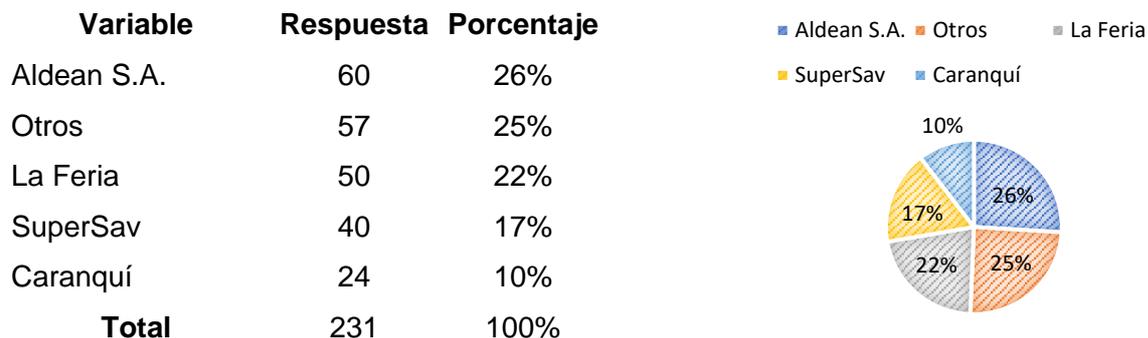


Figura 10. Distribución de encuestados de acuerdo a supermercado de preferencia de compra
 Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

• **PREGUNTA 9:** En base a su respuesta anterior, califique el grado de satisfacción del supermercado que escogió en base a los siguientes criterios.

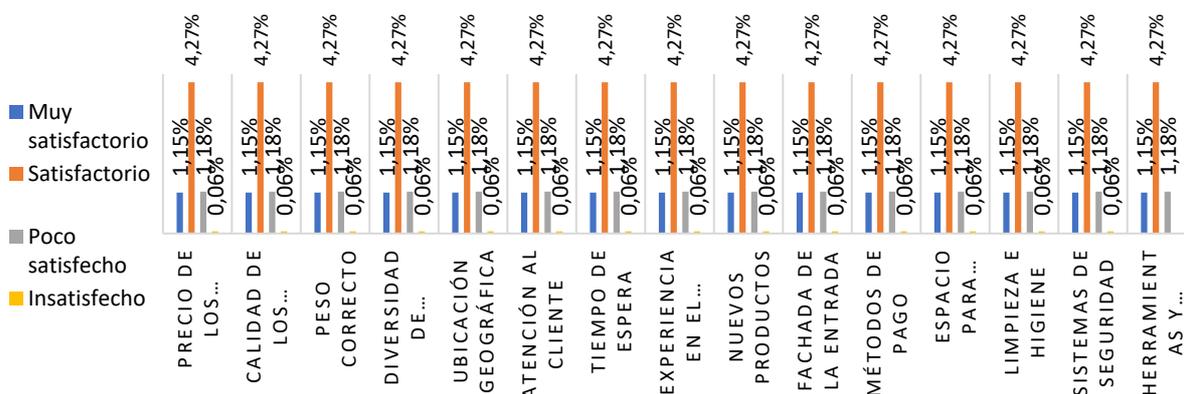


Figura 11. Distribución de encuestados de acuerdo al grado de satisfacción de compra en otros supermercados
 Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

• **PREGUNTA 10:** Si se dispone un sitio web para el minimarket Otavalo donde pueda realizar sus compras, ¿Estaría dispuesto a utilizarlo?

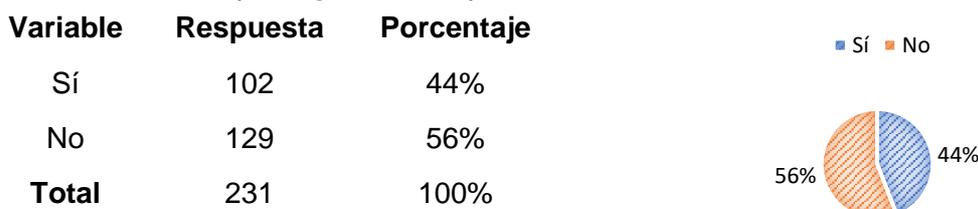
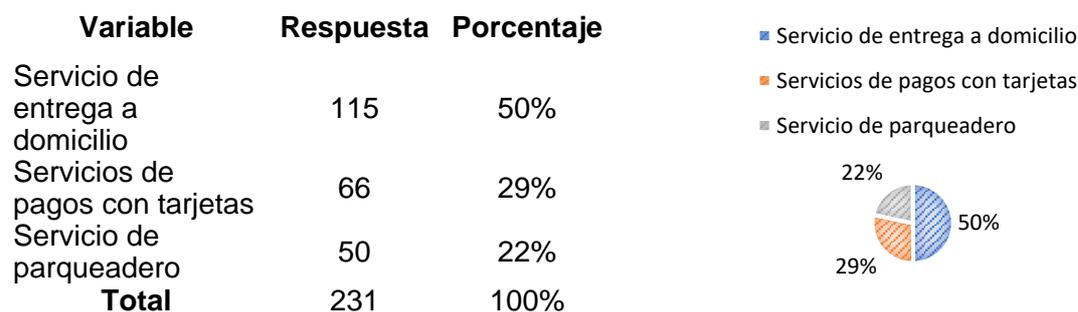


Figura 12. Porcentaje de encuestados que usarían el sitio web de minimarket Otavalo si se dispone
 Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 11:** ¿Qué otros servicios le gustaría que se ofrecieran en el minimarket?

Figura 13. Distribución de encuestados de acuerdo a otros servicios que le gustaría



Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 12:** ¿Qué tipo de oferta le interesa cuando realiza las compras?

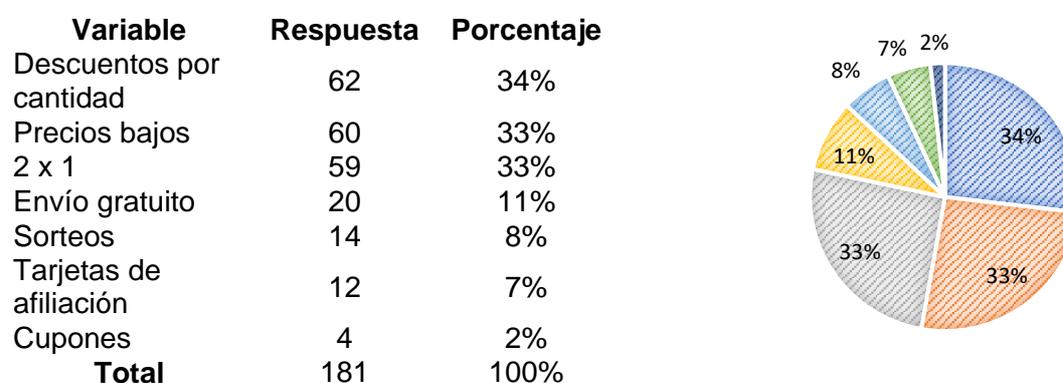


Figura 14. Distribución de encuestados de acuerdo oferta que le interese para sus compras

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 13:** ¿A través de qué medios de comunicación se mantiene informado sobre los productos, servicios y promociones que ofrecen los supermercados?

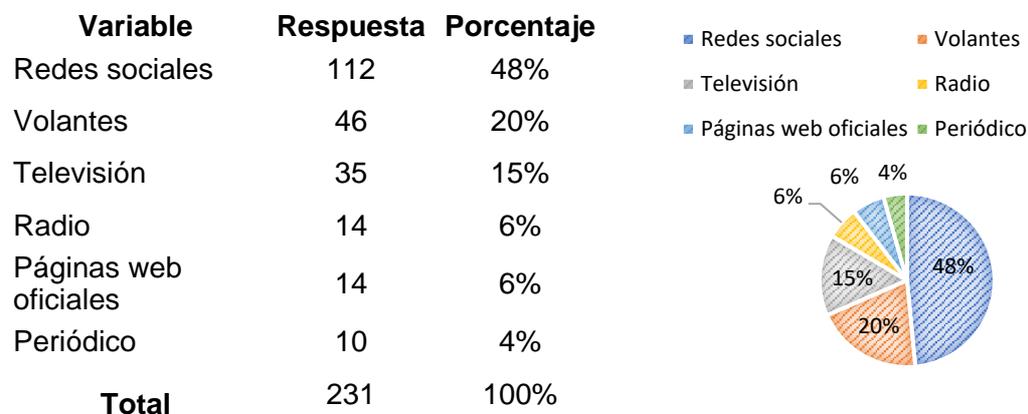


Figura 15. Distribución de encuestados de acuerdo medio por el que se informe del minimarket Otavalo

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 14:** Sexo

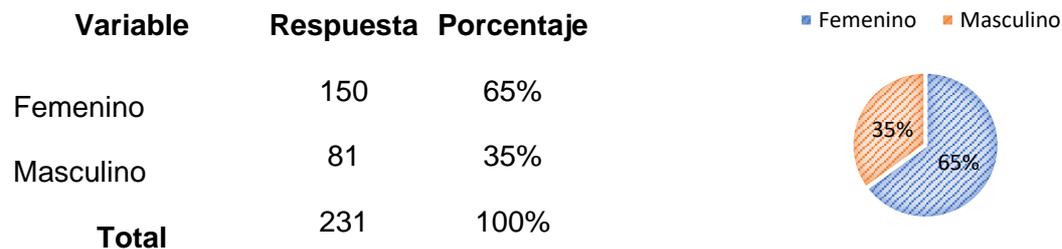


Figura 16. Porcentaje de encuestados de acuerdo al sexo

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

- **PREGUNTA 15:** ¿En qué rango de edad se encuentra?

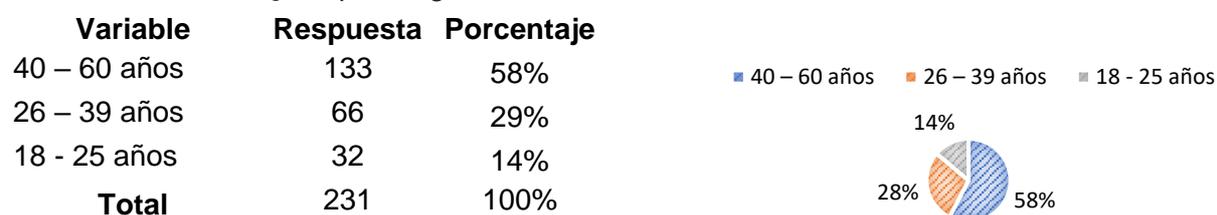


Figura 17. Distribución de encuestados de acuerdo al rango de edad

Fuente: Datos tabulados. Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 14: Desarrollo de la propuesta de promoción



Figura 18. Volante y página de Facebook para Minimarket Otavalo

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 15: Desarrollo de la propuesta de producto

Tabla 23. Líneas de embutido y plástico desechable para minimarket Otavalo

Línea de embutidos	
Mortadela Plumrose Extra de 1kg	
Chorizo Plumrose de 375g	
Mini chorizo de 1kg	
Jamón americano sandwichero 500g	
Salchicha de pollo de 500g	
Línea de plásticos desechables	
Vaso de 10 onzas paquete x 50 unidades	
Funda de negra pequeña	
Plato No. 10 ¼ llano blanco x 25 unidades	
<Platos No. 6 Rosado x 25 unidades	
Cuchara pequeña blanca x 50 unidades	

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 16: Desarrollo de la propuesta de plaza

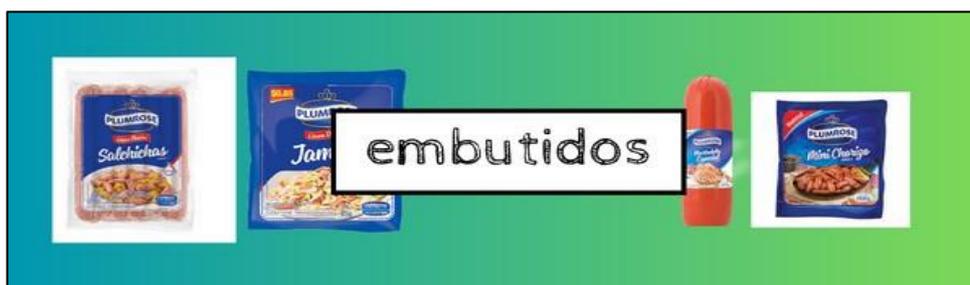


Figura 19. Banner de pasillo para Minimarket Otavalo

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 17: Presupuesto

Tabla 24. Presupuesto del plan

Rubros	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor total mensual	Valor total Anual
PRODUCTO					
Línea de embutidos	Refrigeradora con puerta de vidrio	1	989,00		989,00
Presupuesto total para los embutidos					989,00
línea de plásticos	Estantería	1	280,00		
Total de plásticos					280,00
COSTO TOTAL PRODUCTOS					1269,00
PRESUPUESTO PLAZA					
Reordenar establecimiento	Banner (letreros)	4	6,00		24,00
Servicio de estacionamiento	Parqueadero arrendado	1	40,00	40,00	480,00
Servicio de entrega a domicilio	Contrato con empresa de Delivery INTI	1	15,00	15,00	180,00
COSTO TOTAL DE PLAZA					684,00
PRESUPUESTO PROMOCIÓN					
Publicidad por redes sociales	Internet	1	35,00	35,00	420,00
	Celular	1	350,00		350,00
	Personal	1	450,00	450,00	5 400,00
Promoción	Volantes	1000	35,00		35,00
	Video comercial	2	45,00	45,00	90,00
	Cuña radial	1	90,00	90,00	1080,00
COSTO TOTAL PROMOCIÓN					7375,00

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)

Anexo 18: Plan de acción

Tabla 25. Plan de acción para el Minimarket Otavalo

Objetivo	Estrategia	Táctica	Indicador	Responsable	Cronograma Trimestral				Meta
					1-mar	4-jun	7-sep	10-dic	
PRODUCTO									
Aumentar dos líneas de productos (plásticos desechables y embutidos) en el Minimarket dentro de un año.	1. Introducir línea de embutidos.	1.1 Observar las marcas de embutidos que vende la competencia.	Línea de productos implementados= # de líneas de productos implementados – número líneas de productos planificados	Encargado de compras				X	Agregar más líneas de productos al minimarket
		1.2 Comparar precios de los productos embutidos de diferentes proveedores.							
		1.3 Establecer contrato con proveedores de embutidos.							
		1.4 Realizar la compra de una refrigeradora con puerta de vidrio.							
	2. Introducir la línea de plásticos desechables.	2.1 Observar la demanda de productos plásticos desechables que oferta la competencia.						X	
		2.2 Establecer contrato con proveedores de plásticos desechables.							
		2.3 Asignar espacio para la colocación de los plásticos.							
PRECIO									
Implementar una política de precios accesible para los clientes del Minimarket Otavalo dentro de 3 meses	1. Establecer una política de precios sobre los nuevos productos según el análisis del costo y margen de ganancia esperado	1.1 Determinar los costos fijos.	Políticas de precios= Políticas cumplidas/Políticas creadas	Encargado de Compras	X				Precio accesible al consumidor
		1.2 Determinar los costos variables.							
		1.3 Analizar el precio de venta dado en el producto.							
		1.4 Analizar el precio de venta del proveedor.							
		1.5 Analizar el precio de venta de la competencia.							
		1.6 Determinar el margen de beneficio de los productos nuevos.							
PROMOCIÓN									
Incorporar 2 canales de publicidad convencional y digital (radio/internet) para comunicar y promocionar contenido informativo sobre los productos ofertados dentro de un año.	1. Creación de publicidad	1.1 Crear cuentas en redes sociales.	N° de medios de publicidad= N° de medios de publicidad implementados	Asistente				X	Publicidad por redes sociales
		1.2. Elaborar contenidos con información del Minimarket.							
		1.3. Crear volantes con la información de la ubicación del minimarket, promociones y productos nuevos.							
	2. Marketing directo	2.1 Enviar mensajes por medio de WhatsApp a los clientes que constan en la base de datos.						X	Contacto antes y después de la compra
		2.2 Enviar correos con las ofertas, descuentos y nuevos productos del Minimarket.							
	3. Promoción de ofertas	3.1 Promocionar ofertas y descuentos por medio de cuñas en radios locales.		Asistente				X	Cuñas comerciales de 30 segundos
PLAZA									
Añadir un nuevo canal directo de distribución dentro de 3 meses.	1. Reorganizar los estantes del establecimiento de las líneas de embutidos y plásticos desechables.	1.1 Planificar el orden de los productos.	# de canales de distribución= # canales de distribución incorporados	Jefe de operaciones				X	Mejorar la fachada interna del Minimarket
		1.2 Reubicar los productos considerando los productos complementarios.							
		1.3 Colocar banners en los pasillos con la línea de producto que se ubiquen en este.							
		2.5 Dividir el estacionamiento por tipo de vehículo.							
	2. Rentar un espacio para parqueadero solo para clientes	2.6 Enumerar los espacios del estacionamiento.						X	Estacionamiento para clientes
	3. Asociarse con empresa de servicio de entrega a domicilio.	3.1 Contactar con empresas de servicios de Delivery locales.						X	Entrega a domicilio rápidas
		3.2 Realizar contrato con una empresa de servicios de delivery local.							

Fuente: Elaborado por Gualapuro, K. y Moncayo, M. (2023)