



Universidad Tecnológica ECOTEC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Título del trabajo

Incidencia de variables internas y externas en el nivel de ventas de la empresa
“Mis Pinturas” en el periodo 2019 – 2021

Línea de investigación

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación

Examen Complexivo (Estudio de caso)

Carrera

Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Administración de
Ventas

Título a Obtener

Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Administración de
Ventas

Autor:

Diego Efrén Gallardo Cabrera

Tutora

Mgtr. María Elena Suárez Alfonso

Samboorondón - Ecuador

2022

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida y la oportunidad de estudiar en una prestigiosa institución de educación superior.

A mis padres y mis hermanas, por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A todos mis familiares y amigos, por sus gestos y palabras de aliento en todos los momentos de dificultad durante mi carrera.

A mis profesores y mi tutora de tesis María Elena Suárez, por el tiempo y la dedicación que me han brindado en mí en formación académica y en el desarrollo de este trabajo de titulación.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor dedico este trabajo a mis padres, hermanas y a todas las personas que me motivaron y me dieron la mano para que haya podido culminar mi carrera y así cumplir esta etapa de mi vida profesional.

RESUMEN

El presente estudio de caso se basó en el análisis de las variables internas y externas que han incidido en el nivel de ventas de la empresa Ferretería Mis Pinturas en el periodo 2019 – 2021, ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. Se utilizaron herramientas de planificación estratégica para conocer el entorno en que se desenvuelve la empresa, las cuales permitieron identificar parte de la problemática que presenta. Se recolectó información a través de una encuesta realizada a 278 clientes en base a una muestra de población finita; además, se realizaron 2 entrevistas, una a la propietaria y otra al jefe de ventas, que aportaron con información relevante para complementar el análisis de las variables que han influido en la reducción de ventas de la ferretería. Los resultados mostraron que, a nivel interno, existen acciones ineficientes en cuanto a la fidelización de los clientes debido a la falta de estrategias de comercialización, herramientas tecnológicas y presencia en medios digitales. A nivel externo, la coyuntura política actual, la crisis económica que atraviesa el país, el cambio en los hábitos de consumo de la sociedad por periodo postpandemia y los cambios constantes en la tecnología, han influido también en los niveles de ventas.

Palabras claves: ferretería, variables, ventas, herramientas, clientes.

ABSTRACT

This case study was based on the analysis of the internal and external variables that have affected the level of sales of the company Mis Pinturas in the period 2019 - 2021, located in the northern sector of the city of Guayaquil, province of Guayas. Strategic planning tools were used to know the environment in which the company operates, which allowed identifying part of the problems that the company presents. Information was collected through a survey of 278 clients based on a finite population sample; In addition, 2 interviews were conducted, one with the owner and the other with the sales manager, who provided relevant information to complement the analysis of the variables that have influenced the reduction in sales of the hardware store. The results showed that, internally, there are inefficient actions regarding customer loyalty due to the lack of marketing strategies, technological tools and presence in digital media. Externally, the current political situation, the economic crisis that the country is going through, changes in society's consumption habits due to the post-pandemic period, and constant changes in technology have also influenced sales levels.

Keywords: hardware store, variables, sales, tools, customers

CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL



ANEXO N°16

CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Samborondón, 05 de Julio de 2022

Magister
Gino Cornejo
Decano de la Facultad
Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: "INCIDENCIA DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS EN EL NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA "MIS PINTURAS" EN EL PERIODO 2019 – 2021" según su modalidad EXAMEN COMPLEXIVO (ESTUDIO DE CASO); fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: GALLARDO CABRERA DIEGO EFRÉN, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

Atentamente,

Mgtr. María Elena Natividad Suárez Alfonso
Tutora

CERTIFICADO DE COINCIDENCIAS DE PLAGIO



ANEXO N°15

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrada **MARÍA ELENA NATIVIDAD SUÁREZ ALFONSO**, tutora del trabajo de titulación **“INCIDENCIA DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS EN EL NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA “MIS PINTURAS” EN EL PERIODO 2019-2021”**, elaborado por **GALLARDO CABRERA DIEGO EFRÉN**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Administración de Ventas.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 9 (%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: <https://secure.arkund.com/view/133977563-219923-855878> . Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

Original

Document Information

Analyzed document	GALLARDO CABRERA DIEGO EFRÉN.docx (D140369054)
Submitted	2022-06-15T05:08:00.0000000
Submitted by	María Elena Suárez Alfonso
Submitter email	msuarez@ecotec.edu.ec
Similarity	9%
Analysis address	msuarez.ecotec@analysis.arkund.com

Mgtr. María Elena Natividad Suárez Alfonso

Tutora

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación	4
PRIMERA PARTE: Revisión de la Literatura.....	5
1 Revisión Literaria.....	6
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.2 Marco Teórico	8
1.2.1 La empresa.....	8
1.2.2 Ventas.....	9
1.2.3 Teoría relacionada con las variables de investigación	10
1.2.4 Factores y variables que influyen en las organizaciones	11
1.2.4.1 Variables: Internas y externas.....	11
1.2.4.2 Análisis PEST	13
1.2.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	14
1.2.4.4 Cadena de valor.....	15
1.2.4.5 Análisis FODA.....	16
SEGUNDA PARTE: Método de Investigación	17

2	Método de Investigación.....	18
2.1	Enfoque de la Investigación	18
2.2	Tipo de Investigación	18
2.3	Período y lugar en donde se desarrolla la investigación	18
2.4	Métodos empíricos y estadísticos aplicados	18
2.5	Población y muestra	19
	TERCERA PARTE: Análisis de Resultados	21
3	Presentación y Análisis de Resultados.....	22
3.1	Ventas de Ferretería Mis Pinturas, periodo 2019-2021	22
3.2	Análisis de las entrevistas.....	23
3.3	Análisis de las encuestas.....	28
3.4	Análisis de variables internas y externas	39
3.4.1	Análisis PEST de Ferretería Mis Pinturas	39
3.4.2	Análisis 5 Fuerzas de Porter de Ferretería Mis Pinturas.....	40
3.4.3	Análisis Cadena de Valor de Ferretería Mis Pinturas.....	41
3.4.4	Análisis FODA de Ferretería Mis Pinturas	44
	CONCLUSIONES.....	46
	BIBLIOGRAFÍA	47
	ANEXOS	52

INTRODUCCIÓN

Según INEN (2017), las micro, pequeñas y medianas empresas, son las responsables de fomentar el desarrollo del país, generando empleo, aumentando la producción y la innovación, por ello, es indispensable ayudar al desarrollo de estos negocios lo cual servirá para dinamizar la economía del país, la misma que se ha visto afectada por la crisis sanitaria y económica actual.

En América Latina, uno de los rubros que aportan al desarrollo de los países son las micro, pequeñas y medianas empresas también denominadas “MiPymes” constituyendo el 25% del Producto Interno Bruto (PIB) en contraste con el 56% a nivel de la Unión Europea. Por otra parte, la importancia de las MiPymes latinoamericanas radica en el hecho de que son el 99% del total de empresas formales y generan el 61% de empleo formal; asimismo, se puede indicar que, las empresas de este tamaño tienden a especializarse tal es el caso del sector ferretero (Dini & Stumpo, 2020).

En Ecuador, los negocios de ferretería se ven enfrentados por grandes cadenas de retail; tal es así que, específicamente en Guayaquil, desde el año 2018 vienen incrementándose de manera exponencial, como según indica (Mondragón, 2019) se necesita de una gestión eficiente de todos los recursos con que cuentan para poder posicionarse en el mercado y conseguir sobrevivir en el tiempo. Adicionalmente, todavía se enfrentan en superar la crisis sanitaria que vivió la humanidad en los 2 últimos años, dejando un claro declive de la economía del 7.8% (BCE, 2021)

Por lo tanto, es necesario que estas unidades económicas adquieran más participación con estrategias que les permitan fidelizar al cliente e incrementar sus ventas, objetivo de este estudio de caso, el cual pretende identificar las falencias que han ocasionado una reducción de las ventas en la empresa “Ferretería Mis Pinturas”, misma que desde año 1990 opera en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del problema

Según el INEC (2020), en el cantón Guayaquil existen 1.600 negocios pertenecientes a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) G4752.01, cuya actividad principal es el comercio al por menor de artículos de ferretería.

Ferretería Mis Pinturas inició sus operaciones en el año 1990 y hasta fines del 2017 tuvo ventas significativas, pero para el año 2018 disminuyó en 12,4% con relación al año anterior, así también, en el año 2019 disminuyó en 7,3%, respecto al año 2018; seguidamente, persiste la disminución del nivel de ventas, siendo 12,1% y 3,9%, para los años 2020 y 2021, respectivamente. Lo que resulta en una disminución acumulada del 35,7%, al considerar como año base el año 2017.

Las reducciones mencionadas demandan la gestión de correctivos, y, por consiguiente, la reorientación de las estrategias de la empresa, a fin de contribuir al mejoramiento de los niveles de ventas. Como menciona el distribuidor ferretero Ecuaimco (2019), las ferreterías en su mayoría comercializan una gran cantidad de productos, es decir, son generalistas, y tan solo el 20% se especializan en alguna línea de producto o marca, lo cual se enfrentan a grandes cadenas minoristas que ofrecen una gran variedad de productos y servicios en un mismo lugar, lo cual es difícil para un pequeño negocio que no cuenta con el espacio físico, recursos humanos y técnicos para acaparar muchos productos con un servicio al cliente eficiente.

Adicionalmente, a la reducción de las ventas, se ha identificado que no existe una adecuada publicidad de la empresa, no se promocionan sus productos de manera adecuada en entornos digitales y no existen incentivos que llamen la atención de los clientes. Muchos negocios, no solo las ferreterías, están optando por el comercio electrónico, el cual es una herramienta fundamental en la actualidad porque permiten llegar a más personas a tiempo real, promocionando los productos y servicios de la empresa de manera sencilla y eficiente. Es lo que ha identificado portales como Tül (Gestión, 2021), el cual permite acercar los productos a más personas y lograr un crecimiento para las empresas y satisfacción de los consumidores.

Dentro de los factores que han afectado al sector ferretero en la actualidad, existe la necesidad de analizar el factor externo que ha implicado en la reducción considerable de las ventas en los 2 últimos años, como la pandemia Covid-19, donde la empresa de estudio y muchos negocios de ferretería en general, lucharon por sobrevivir, apalancándose de la tecnología y estrategias en la logística y entrega de los productos (Universo, 2020).

Formulación del problema

Con este trabajo se pretende responder a la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los efectos de las variables internas y externas en la variación del nivel de ventas en la empresa “Ferretería Mis Pinturas”?

Objetivo General

Evaluar la incidencia de variables internas y externas en el nivel de ventas de la empresa “Mis Pinturas” en el periodo 2019 - 2021.

Objetivos Específicos

- Analizar las fluctuaciones de ventas de Ferretería Mis Pinturas en el periodo 2019 - 2021.
- Identificar las variables internas y externas que afectan la variación del nivel de ventas en la empresa sujeta a estudio.
- Definir estrategias para promover el mejoramiento de los niveles de ventas de la ferretería.

Justificación

El fin de esta investigación es realizar un diagnóstico de la empresa debido a que los últimos años ha disminuido sus ventas.

El desarrollo de la investigación tiene como alcance determinar las variables que han incidido en la reducción de las ventas de la empresa y desarrollar propuestas que le permitan incrementar el nivel de las mismas y su rentabilidad, con el fin de proveer herramientas que, como lo indica Ferrepat (2017), sirvan para aplicarse en un futuro cuando se presenten crisis o se requieran de ajustes en la gestión empresarial.

Entre las principales herramientas se pueden destacar, la venta artículos suplementarios para la construcción y conocer de manera exacta el funcionamiento de los productos (Herrera, 2019).

Se espera que el negocio mejore sus niveles ventas y su rentabilidad, se mantenga con un buen posicionamiento en el mercado y en el futuro pueda expandirse a más sectores de la ciudad.

PRIMERA PARTE: Revisión de la Literatura

1 Revisión Literaria

1.1 Antecedentes de la investigación

La presente investigación está encaminada a mejorar el nivel de ventas de Ferretería Mis Pinturas identificando cuáles son las variables tanto internas como externas que inciden en el nivel de ventas del periodo 2019-2021. Como no existen antecedentes de estudios realizados a esta empresa, se han tomado como referencia los siguientes:

Según Gómez Morón (2008), en su trabajo titulado “Factores internos y externos vinculados a las estrategias de ventas personales en las pequeñas agencias publicitarias del municipio Maracaibo Edo-Zulia”, analiza los factores internos y externos de pequeñas agencias publicitarias utilizando un tipo de investigación descriptiva, diseño no experimental, transeccional; con ello utilizó como técnica la entrevista personal y como instrumento un cuestionario. Con los resultados, recomendó realizar un diagnóstico interno de los procesos de planificación, organización, dirección, control y evaluación de las ventas; luego, un análisis del entorno, con el fin de aplicar los correctivos para que el negocio sea rentable.

De acuerdo con la investigación de Gutiérrez Rojas & Restrepo Correa (2017), de la Universidad EAFIT, en su tesis titulada “Diseño de la estrategia de negocio para la Sociedad Comercializadora Andinos S.A.”, para alcanzar los objetivos de ventas, realizó entrevistas a dos empresarios los cuales administran las diferentes marcas que comercializa la empresa, para de esta manera aplicar las estrategias que permitan mejorar la rentabilidad del negocio. Para ello identificó los factores internos y externos a través del análisis PESTEL, la matriz FODA, las cinco fuerzas de Porter y el modelo Canvas.

Por otra parte, Guerrero Carrión (2018), de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, en su trabajo de titulación “Plan estratégico para mejorar la calidad de servicio al cliente de la Ferretería Lituma del cantón Naranjito, 2018” fundamenta con bases teóricas las variables dependiente e independiente, utilizando el método de investigación cualitativo y cuantitativo. Para obtener la información aplicó técnicas e instrumentos de investigación a los colaboradores y actuales clientes; con esos datos diseñó un plan estratégico para la ferretería, con la finalidad de aumentar las ventas.

Según lo indicado por Pérez-Tabernero (2019), de la Universidad Politécnica de Madrid, en su tesis de grado “Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación del startup Blodel”, realizó un análisis de los factores internos y externos que intervienen e inciden en los emprendimientos; adicional, tomó en cuenta el concepto de la cadena de valor.

De acuerdo con Solórzano Macías (2020), de la Universidad de Guayaquil, en su estudio de caso titulado “Diseño de un plan de marketing para incrementar las ventas de la microempresa purificadora de agua La Preferida”, aplicó una encuesta dirigida a los clientes reales y potenciales, así como una entrevista al gerente general y jefe de ventas; dicha información le permitió realizar una propuesta para mejorar el posicionamiento de la empresa, desarrollando un plan de marketing y poder elevar el nivel de ventas.

Por último, Mendieta (2020) de la Universidad Pontificia Católica del Ecuador, en su trabajo de titulación “Plan de marketing para la microempresa Mr. Crepe ubicada en el sur del DMQ”, emprendió el desarrollo de un plan de marketing, realizando una de investigación de mercados mediante un análisis del macroentorno y microentorno, y, asimismo un análisis situacional de la empresa; al contar con toda esa información, formuló propuestas para mejorar las ventas.

Los trabajos mencionados son de gran ayuda para direccionar la investigación tomando de referencia la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos.

1.2 Marco Teórico

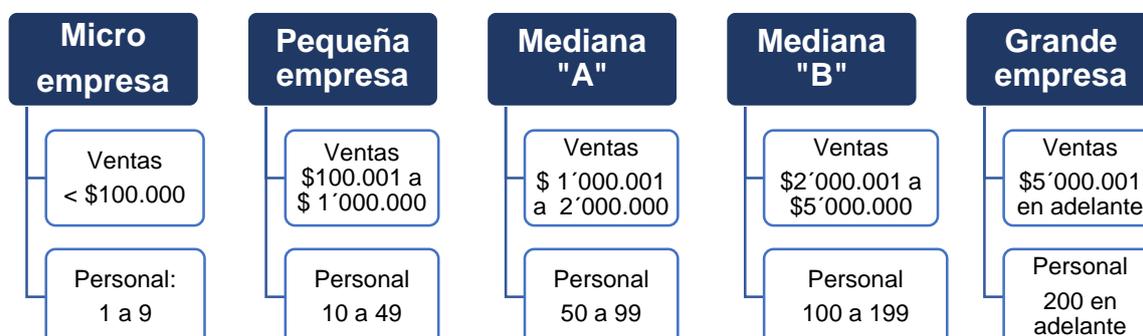
1.2.1 La empresa

Las organizaciones son creadas para producir bienes y servicios, utilizando energía humana y no humana para transformar la materia prima. Según Chiavenato, la empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, por lo que refiere a que es una asociación de personas para la explotación de un negocio con fines de lucro (Chiavenato, 1993).

Por otra parte, Ribeiro (2001), define a la empresa como “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”. En ese sentido la empresa puede ser comprendida una vez que examine las conversaciones que se dieron en el pasado y las que se están dando actualmente y que solo cambiará cuando cambie su estructura conversacional.

Como se cita en (Valdez, 2020), acerca de la clasificación de las empresas que refiere el artículo 3 que se encuentra en la Decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones – CAN en el año 2008, las mismas que “están clasificadas de acuerdo con el número de trabajadores y según el nivel de ingresos, para lo cual prevalecerán el valor de las ventas anuales antes que el número de personal ocupado”. La Figura 1 expone la clasificación de las empresas.

Figura 1
Clasificación de empresas por su tamaño.



Fuente: (CAN, 2008)

De acuerdo con el Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC (2019), existían un total de 882.766 empresas a nivel nacional. De las cuales el 90,89% eran microempresas, el 7% pequeña empresa, 0,97% mediana empresa "A" y 0,66% mediana empresa "B". En Guayas existían un total de 166.082 empresas, lo cual representa el 18,81%; en Pichincha 24,43%, en Manabí 8,66%, en Azuay 6,40% y el 41,70% distribuido en el resto del país. Y en lo que respecta a las ventas totales en el año 2019, para el sector comercio, la cifra ascendió a \$ 63.921.730.462, es decir el 37,72%.

1.2.2 Ventas

Las ventas son la parte fundamental de todo negocio, es la parte generadora de ingresos con los cuales se cubren los costos y gastos de una organización.

Según Zavaleta León (2017), las ventas son "una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo", a esto se refiere por productos, servicios u otros dentro de su mercado meta, y su éxito depende de las veces que repitan esta actividad y de la rentabilidad que genere.

Las autoras Acosta, Salas, Jiménez & Guerra (2018), citan una definición de la American Marketing Association, quien la define como “el proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial sobre el vendedor”.

Para la Real Academia Española (2022), es la acción y efecto de vender. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

1.2.3 Teoría relacionada con las variables de investigación

Uno de los términos más mencionados para buscar estrategias para incrementar las ventas es el marketing y a este se lo relaciona por lo general con ventas, publicidad, mercado, con investigación de mercados e incluso se lo direcciona hacia el consumidor, como cita Coca (2006) a Kotler y Armstrong (2013) quien afirma que el marketing se ocupa de los clientes y más no solo vender y anunciar, tal es así que lo define como un proceso en el que las empresas generan valor para sus clientes y con ello consiguen captar valor de sus clientes. Pero para que todo esto se realice, se deben conocer cómo está el mercado y qué es lo que influye en sus decisiones.

Para conocer dichos factores, se requiere de un sistema de investigación de mercados, el mismo que contiene un diseño sistemático de recolección, análisis y presentación de la información, la misma que según Kotler (2001) ayudará en la toma de decisiones gerenciales; asimismo indica que las compañías alcanzan el éxito debido a que son capaces de reconocer las necesidades no satisfechas en el macroambiente y todo lo que influye en el mercado. Esta teoría es apoyada por Layme, quien adicionalmente indica que esta puede ayudar a corregir los problemas de la empresa, pues provee de información necesaria que ayuda a la toma de decisiones de la gerencia de mercadeo (Layme, 2019).

Según Vargas (2017), es muy importante realizar la investigación de mercados no solo a nivel local sino también internacional, dado que la globalización y los diferentes tratados también influyen a nivel de mercado, de proveedores, político, social, etc. Eso termina afectando de alguna manera a las empresas, y la investigación de mercados, al describir, diagnosticar y predecir los eventos en los mercados cambiantes, arrojará resultados con los cuales se puedan realizar planes en la empresa.

1.2.4 Factores y variables que influyen en las organizaciones

1.2.4.1 Variables: Internas y externas

Según Arias López (2022), indica que “una variable es algo inestable, inconstante y móvil” y es que esta representa una característica y cada organización cuenta con características propias. Pero, para el desarrollo de mercadeo de una empresa se deben considerar todas las variables que afectan de manera directa o indirecta. Existen variables externas no controlables, variables internas o controlables y variables mixtas.

Tabla 1
Clasificación de variables

Clase	Definición	Variable
Externas o no controlables	Variables que la empresa no puede manipular. Requieren investigación, análisis y planeación.	Economía Ambiente legal y político Tecnología Competencia Mercado Medioambiente
Mixtas	Tienen incidencia a nivel interno y externo.	Precio Distribución
Internas o controlables	Estas variables se pueden agrupar en el marketing mix.	Investigación de mercados. Producto o servicios Marca, Envase, empaque, presentación. Promoción y publicidad. Relaciones públicas.

Fuente: (Arias López, 2022)

Dentro de las variables externas están:

- a) Economía, esta variable influye en la compra de los consumidores, así como en la inflación y todos los aspectos del ámbito comercial, pero no se la puede controlar, ya que depende de muchos factores incluso a nivel internacional.
- b) Legal, ésta depende de las leyes y reglamentos de los gobiernos del período en el que se implemente.
- c) Tecnología, esta variable es tan cambiante, dado el ritmo en que evoluciona y el nivel de importancia que tiene para la ejecución de procesos dentro de una empresa.
- d) Competencia, depende de las estrategias que implementen las empresas que venden el mismo producto o servicio.
- e) Mercado, cambia dependiendo de las marcas, precios, diseño del producto etc.
- f) Medioambiente, es impredecible, depende de la naturaleza.

Entre las variables mixtas están:

- a) Precio, tiene incidencia interna y externa, depende de los costos, pero también de la comercialización, así como leyes y reglamentos o también organismos de control nacional e internacional.
- b) Distribución, es controlable cuando el fabricante interviene en el embalaje, transporte, etc. También no es controlable cuando la responsabilidad se la traslada a los mayoristas o distribuidores.

Las variables internas o controlables son:

- a) Investigación de mercados, puede controlar en la toma de decisiones de producción, diseño, promoción, atención a los clientes, etc.
- b) Producto o servicio, los productos son diseñados por los fabricantes en base a gustos y preferencias del consumidor.
- c) Marca, su posicionamiento es importante para el crecimiento del negocio.

1.2.4.2 Análisis PEST

El Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos – PEST, sirve para conocer e identificar el entorno de la empresa y los factores que la afectan y con ello, diseñar estrategias eficaces, es decir es una herramienta de ayuda a los directivos en su planificación (Economipedia, 2017)

Esta herramienta fue creada por Fahey y Narayanan, para entender el contexto en el que se desenvuelve la empresa, exponiendo los retos y los obstáculos que se enfrenta un negocio, cabe mencionar que para realizar este análisis se deben considerar todos los factores ya que de ello depende la toma de decisiones.

Figura 2
Análisis PEST



Fuente: Tomada de (College Derkra, 2010)

Inicialmente se utiliza solo el análisis PEST, es decir no toman en consideración los factores ecológicos ni legales, tomando como importantes solo los políticos, económicos, sociales y tecnológicos, ya que se indica que solo se los debe utilizar cuando falte algo en esos factores o cuando sea conveniente para la discusión de un taller o reunión. Incluso hace una diferenciación entre PEST como medidor del mercado y el DOFA que mide una unidad de negocio y propuesta (College Derkra, 2010).

1.2.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Esta es una herramienta que permite el análisis y la identificación de las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter en su libro de la Competitividad de las Naciones, la misma que sirve para crear estrategias considerando las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa. Cada empresa dependiendo de su actividad y su entorno va a conocer el nivel de competencia que tiene en el mercado en el que se desenvuelve.

Figura 3
Cinco Fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter				
Poder de negociación de los clientes. Depende del mercado en el que se trabaje.	Poder de negociación de los proveedores. A menor número de proveedores, mayor poder de negociación.	Amenaza de nuevos competidores. Dependen del mercado y las barreras de entrada.	Amenaza de productos sustitutos. Empresas que venden productos alternativos.	Rivalidad entre Empresas competidoras. Son las empresas de la competencia.

Fuente: Tomado de (Bello, 2022)

Es importante considerar que la negociación con los clientes es de gran importancia sobre todo si no se cuentan con muchos clientes pues estos pueden decidir acerca del precio que debe tener un producto. Así también, los proveedores pueden ser menos flexibles e incluso incrementar los precios cuando no existen muchos proveedores de bienes o servicios a los que se dedica la empresa.

Otro factor a considerar es el hecho de que siempre van a existir nuevos competidores que incluso puedan superar a la empresa sea en precios, en calidad, en atención. De la misma manera, al existir productos similares, de mejor calidad y de menor precio, éstos pueden constituir una amenaza ya que los productos que ofrece un negocio pueden ser reemplazados por los clientes.

Por otra parte, y siendo tan importante la rivalidad que existe entre las empresas de la misma rama por tratar de alcanzar la preferencia de los consumidores, muchas de ellas utilizan la disminución de precios como estrategia para captar más clientes, lo cual perjudica a las demás empresas del sector.

1.2.4.4 Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor, surge en 1985 gracias al aporte del profesor Michael E, Porter a través de su libro “Competitive Advantage”, como una herramienta de análisis estratégico que busca generar ventajas competitivas tomando en consideración 4 aspectos como son: grado de integración y panorama industrial, de segmento y geográfico (Peiró, 2017).

- Grado de integración. - Son todas aquellas actividades que se realizan en la empresa.
- Panorama industrial. - Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa. Se establece una estrategia.
- Panorama de segmento. - Hace referencia a las variaciones que existieren o puedan verse afectados los productos y compradores de un bien.
- Panorama geográfico. - Se encuentran los países, ciudades o regiones donde compite la empresa.

Según Porter, con la cadena de valor se pueden identificar las fuentes que generan valor en una empresa mientras se producen los bienes o servicios, considerando calidad, servicio de posventa, precio, etc. En fin, el valor agregado que brinda la empresa. En este análisis considera las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Entre las actividades primarias se encuentran:

1. Logística interna: Consiste en el almacenamiento de productos terminados y distribución de productos que van directo al consumidor.
2. Producción: Es el procesamiento de las materias primas que son transformados en producto final.

3. Logística externa: Es la operación de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas.
4. Marketing y ventas: Son las estrategias y actividades con las que se da promociones del producto para darlo a conocer.
5. Servicio de post venta o mantenimiento: Esta sirve para destinar a mantener la fidelidad del cliente.

Con respecto a las actividades de apoyo, y que sirven de soporte de las actividades primarias están:

1. Infraestructura de la organización: Son actividades primordiales como la planificación, contabilidad y finanzas.
2. Dirección de recursos humanos: Busca, contrata y motiva al personal.
3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: Estos generan costos y valor.
4. Compras: Con este rubro puedes abastecer a tu negocio con materias primas.

1.2.4.5 Análisis FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es utilizada como herramienta para la formulación y evaluación de estrategias en las empresas, mediante las cuales servirán para la toma de decisiones.

Según Purshell (2021), con el FODA se pueden determinar los elementos del negocio y que servirán para mejorar las acciones presentes y futuras. Asimismo, detalla que las fortalezas indican los puntos fuertes de la empresa, es decir, los aspectos positivos; las oportunidades son aquellas que benefician al negocio y son aspectos internos con los que se pueden alcanzar los objetivos trazados; las debilidades, como su nombre lo indica, son los puntos débiles del negocio; y las amenazas, son los obstáculos que impiden el crecimiento del negocio.

SEGUNDA PARTE: Método de Investigación

2 Método de Investigación

2.1 Enfoque de la Investigación

La investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo. Cualitativo, pues se da a conocer los hechos, procesos y explora los fenómenos a profundidad. Cuantitativo, se da por la tabulación de la información recolectada.

2.2 Tipo de Investigación

Se utilizó el método descriptivo, según lo explica Salkind (1998), porque se reseñan rasgos de situación del caso de estudio, describiendo las variables o factores que han incidido en la reducción de las ventas de la empresa.

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, donde se observa y analiza el desarrollo de los hechos y sujetos en la empresa.

La investigación fue de corte transversal en el que se analizó la información de los elementos como parte del fenómeno, a su vez, se realizó una comparación y evaluación con respecto a la situación actual de la empresa.

La técnica para recolección de datos fue la encuesta, en el que se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas para los informantes externos. Así como también, se realizó una entrevista a los informantes internos, es decir al personal clave de la ferretería "Mis Pinturas".

2.3 Período y lugar en donde se desarrolla la investigación

El período de desarrollo de la investigación fue 2019-2021 en el cantón Guayaquil de la provincia del Guayas.

2.4 Métodos empíricos y estadísticos aplicados

Existen varios métodos empíricos, entre ellos el vivencial, de medición, fenomenológico, etnográfico, biográfico, observación, encuesta, entrevista, experimentación e investigación participativa. Pero el método empírico que se utilizó en el presente estudio de caso es la encuesta, misma que permite

caracterizar en una población la situación económica, educativa, de conocimientos, estilos de vida, relaciones interpersonales, etc., empleando una guía o cuestionario. Asimismo, se utiliza la entrevista, donde se reconoce opiniones, conductas, dominio y otros aspectos útiles para la investigación, mediante la aplicación de una guía de entrevistas (Izquierdo, 2022).

2.5 Población y muestra

La población o universo del presente estudio de caso fueron los clientes que han comprado durante el periodo 2019 – 2021 y que se encuentran en la base de datos de la ferretería.

Según Ferretería Mis Pinturas (2021), durante el periodo en estudio, es decir 2019-2021 tuvo 1.000 clientes que realizaron al menos una compra en el establecimiento al año. Cabe mencionar, que el 91% realizaron compras inferiores a \$ 1.000, el 8,5% compraron entre \$ 1.000 a \$ 10.000 y el resto realizaron compras superiores a \$ 10.000.

Para la obtención de la muestra se utilizó la fórmula finita, dado que la población es menor a 100.000 personas.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

N = población finita

Z= nivel de confianza 95%

P = proporción de individuos que tienen una característica

Q = proporción de individuos que no tienen la característica

e²= error muestral elevado al cuadrado

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1000}{0,0025 \times (1000 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,84 \times 0,5 \times 0,5 \times 1000}{0,0025 \times 999 + 3,84 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{960,40}{3,4579}$$

$$n = 278$$

Por lo tanto, 278 clientes de Ferretería Mis Pinturas formaron parte de la encuesta.

TERCERA PARTE: Análisis de Resultados

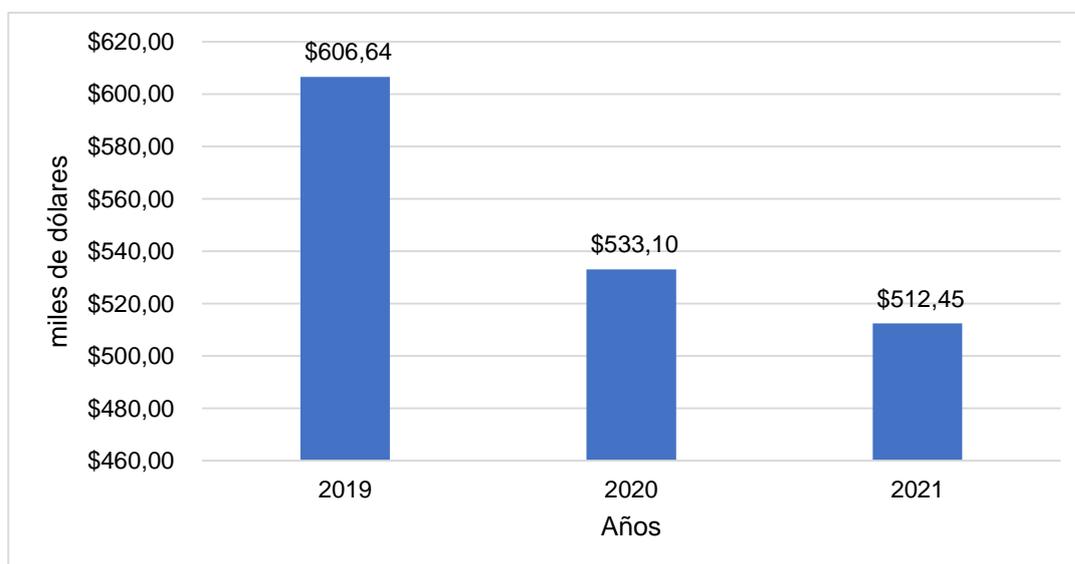
3 Presentación y Análisis de Resultados

3.1 Ventas de Ferretería Mis Pinturas, periodo 2019-2021

Las ventas de la ferretería Mis Pinturas presentaron una disminución en los últimos años y como ha sido mencionado anteriormente, el año 2019 ha disminuido en 7,3% con respecto al año 2018 y desde entonces los siguientes años ha continuado disminuyendo. Por lo cual se deben realizar correctivos y análisis para implementación de estrategias que permitan mejorar la situación económica de la empresa.

En el año 2019, las ventas fueron de \$ 606.635 dólares, éstas disminuyeron a \$533.103 y cerraron con \$ 512.446 para el año 2021. Dichos valores ocasionaron mucha preocupación en los directivos de la Ferretería, por lo que necesitan conocer cuáles son las variables internas y externas que están afectando a las ventas. La Figura 4 expone la evolución del nivel de ventas en el período 2019-2021.

Figura 4
Ventas de Ferretería Mis Pinturas 2019-2021



Fuente: Ferretería Mis Pinturas

Elaborado por: *Diego Gallardo*

3.2 Análisis de las entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a personal clave de la Ferretería Mis Pinturas, con la finalidad de conocer lo que sucede a nivel interno en la empresa, de este modo se puede conocer las variables que afectan al crecimiento del negocio. Entre las personas claves están la Gerente-Propietaria del negocio quien para efectos de la investigación se considera “Entrevista 1” y el jefe de Ventas “Entrevista 2”. En el Anexo 1 se visualiza el cuestionario aplicado.

Tabla 2*Matriz de resultados de entrevistas*

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2
¿Qué tiempo usted labora en Ferretería Mis Pinturas?	El negocio empezó sus operaciones hace 30 años	Desde el año 2002, 20 años
¿La ferretería cuenta con un catálogo de los productos que comercializa? Si la respuesta es negativa, ¿Cómo considera usted que debería estructurarse uno?	No cuenta con catálogo propio. Sólo manejamos los que nos proporcionan los proveedores. Considero que debe estructurarse por líneas de productos con las características de cada uno y con sus respectivos precios.	Sólo de proveedores.
¿Qué tipo de estrategias utiliza para captar clientes y otorgarle una buena atención?	Atención personalizada, precios competitivos, buscando siempre que el cliente adquiriera lo que necesita	Buena atención y agilidad en el proceso de venta
¿La empresa utiliza publicidad para dar a conocer sus productos? ¿Qué tipo?	Se utilizan anuncios de promociones en productos dentro de la tienda	Sí, se dan a conocer promociones de los productos dentro del local
¿La ferretería tiene presencia en medios digitales o utiliza redes sociales, como WhatsApp Business o Facebook?, ¿Considera que estas plataformas ayudarían a que el negocio mejore sus niveles de venta?	Sí, utilizamos WhatsApp Business para atender a los clientes en sus solicitudes. Considero que ayudaría mucho tener presencia en internet, pero con una adecuada gestión para atender los requerimientos que se puedan presentar	Sí, se utiliza con frecuencia WhatsApp Business; en ocasiones Facebook; y se reciben pedidos por correo electrónico. Sí, ayudaría mucho a mejorar las ventas con este tipo de herramientas.

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2
¿Qué medios utiliza para enviar información relevante con los clientes? ¿Cuál es el canal más efectivo a la hora de atender quejas y sugerencias?	Para dar información importante a los clientes se utiliza Facebook y también el correo electrónico. Se atienden las quejas y sugerencias de manera presencial	Se utiliza el correo electrónico y anuncios en Facebook, pero con menos frecuencia. El canal más efectivo para atender las quejas del cliente es de forma presencial.
¿Se otorga crédito a los clientes? en caso de que su respuesta sea afirmativa, responder si ¿Ha sido efectiva la recuperación de cartera?	Sí, se otorga créditos a clientes frecuentes, sin embargo, no ha sido efectiva la recuperación de cartera porque existen muchos clientes con deudas vencidas	Sí, solo a clientes frecuentes. Sin embargo, hay clientes que no han cumplido con sus obligaciones
¿Cuál es el servicio posventa que dan a los clientes potenciales de la ferretería?	Se les otorga servicio a domicilio y venta de productos especializados bajo pedido	Se les ofrece servicio a domicilio y mayor tiempo de atención
¿Considera que, al realizar un seguimiento a los clientes, continuarán comprando en la ferretería?	Sí, es fundamental mantener una buena relación con el cliente	Sí, porque se percibirán que la empresa se interesa por ellos
¿Considera que se ha logrado fidelizar a los clientes? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál ha sido método más efectivo?	Sí. Gracias a la atención personalizada y ágil que se les brinda	Sí. El método más efectivo es la atención personalizada
¿Cuál cree usted que sería la estrategia para fidelizar mejor a los clientes?	Poder conocer sus preferencias para poder otorgar el producto adecuado y con un servicio eficiente	Conocer lo que ellos necesitan y asesorarlos para sepan que recibirán el producto adecuado, siempre con un buen trato

Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2
¿Estaría de acuerdo en que le negocio asigne una parte de las ganancias para invertir en publicidad y fidelización del cliente? ¿Por qué?	Sí. Porque así se darían a conocer mejor los productos y servicios que ofrecemos	Sí. Porque más clientes pueden conocer la variedad de productos que ofrecemos y aumentarían las posibilidades de venta
¿Qué factores usted considera que han incidido en la reducción de las ventas de la empresa?	La falta de estrategias de publicidad y ventas también falta de conocimiento de herramientas digitales para llegar a más clientes	La falta de publicidad y herramientas de promoción
¿Considera que al invertir en publicidad aumentarán las ventas del negocio? En caso de tener el poder de decisión, ¿Qué porcentaje asignaría y por qué?	Sí, en un 10%	Sí

Fuente: Entrevistas aplicadas
 Elaborado por: Diego Gallardo

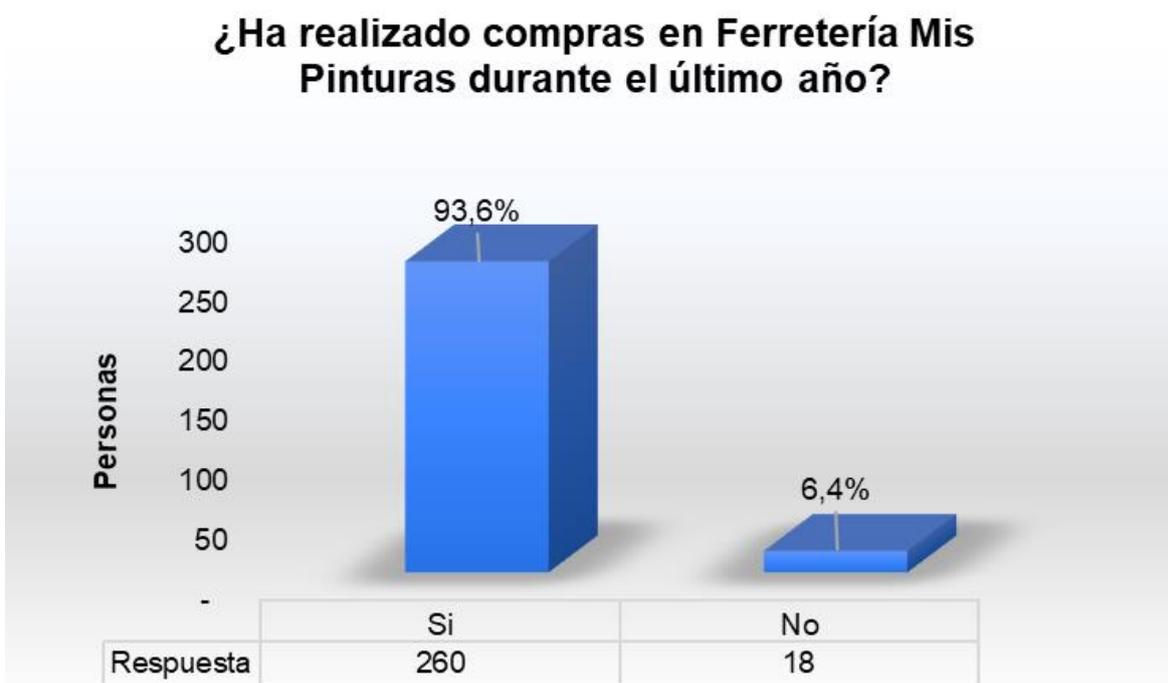
El resultado de las entrevistas ejecutadas fue lo siguiente:

- Las personas que respondieron la entrevista son conocedoras de los factores que influyen en el movimiento económico de la ferretería, dado que tienen entre 20 y 30 años trabajando en el establecimiento.
- La ferretería no cuenta con un catálogo propio de los productos que ofrece, solo material impreso como catálogos, folletos y revistas proporcionados por los proveedores para la promoción de sus productos.
- Los entrevistados indicaron que entre las estrategias utilizadas para captar clientes están la atención personalizada, precios competitivos, buena y ágil atención al cliente.
- En cuanto a la publicidad para dar a conocer sus productos, mencionaron que se realiza de manera presencial en el local, a través de carteles de promoción.
- La ferretería mantiene una página de Facebook, misma que se encuentra desactualizada. Utilizan a menudo WhatsApp Business y correo electrónico para atender los requerimientos de los clientes (enviar cotizaciones e información relevante a los clientes).
- Para atender las quejas de los clientes, lo realizan de manera presencial.; así mismo, utilizan el correo electrónico.
- Los entrevistados indicaron que solo otorgan créditos a los clientes frecuentes, de este modo se aseguran de que al ser constantes y tener bastante tiempo comprando en la ferretería, éstos cumplan con sus obligaciones a tiempo.
- En cuanto al servicio posventa, no existe algo bien definido.
- Ambos entrevistados expresaron que han logrado fidelizar a sus clientes a través de la atención personalizada. Sin embargo, manifestaron su conformidad en asignar parte de sus ganancias en publicidad y hacer que Ferretería Mis Pinturas sea conocida en toda la ciudad, pues se ha detectado que la falta de publicidad ha incidido en la disminución de las ventas.

3.3 Análisis de las encuestas

Conforme a la muestra obtenida, se aplicó la encuesta a 278 clientes de la ferretería Mis Pinturas, en el Anexo 2 se presenta el cuestionario. A continuación, se exponen los resultados a las preguntas formuladas.

Figura 5
Compras en Ferretería Mis Pinturas



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Diego Gallardo

La mayoría de los clientes ha realizado compras durante el último año, por lo cual es indispensable comprender si la reducción de ventas es ocasionada por el volumen de compras o por factores externos como, los ingresos que perciben los consumidores o si se destinan a otros rubros.

Figura 6
 Motivo por el cual no compra en Ferretería Mis Pinturas



Fuente: Encuesta aplicada
 Elaborado por: Diego Gallardo

El 6.4% de los clientes que no compraron en el último año, ha sido en su gran mayoría porque no han necesitado artículos de ferretería, probablemente los consumidores estén invirtiendo en otros rubros o sectores de la economía. Solo 5 personas indicaron que por motivos de ubicación no han comprado, que corresponde a un factor que está fuera de control de la empresa e incluso del propio cliente.

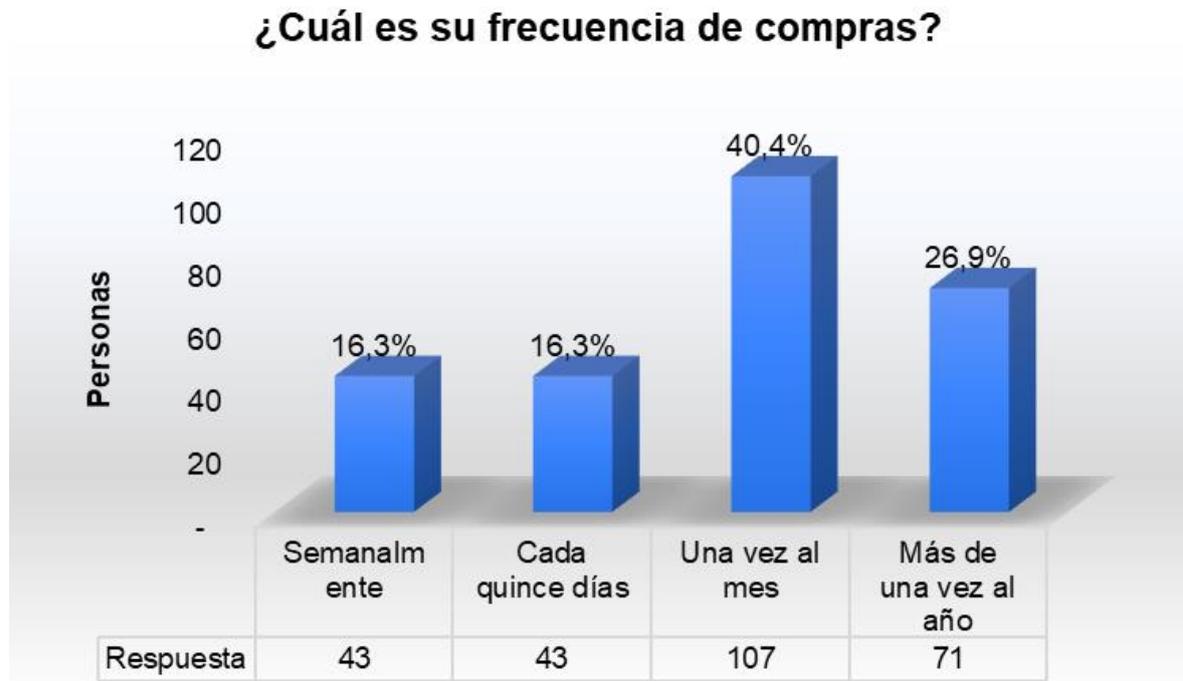
Figura 7
Tiempo de cliente



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Diego Gallardo

La mayoría de los encuestados (57.7%) son clientes por más de 3 años, el restante (42.3%) corresponden menor o igual a 3 años. Lo cual refleja que, la mayor parte de los clientes han sido frecuentes.

Figura 8
Frecuencia de compras

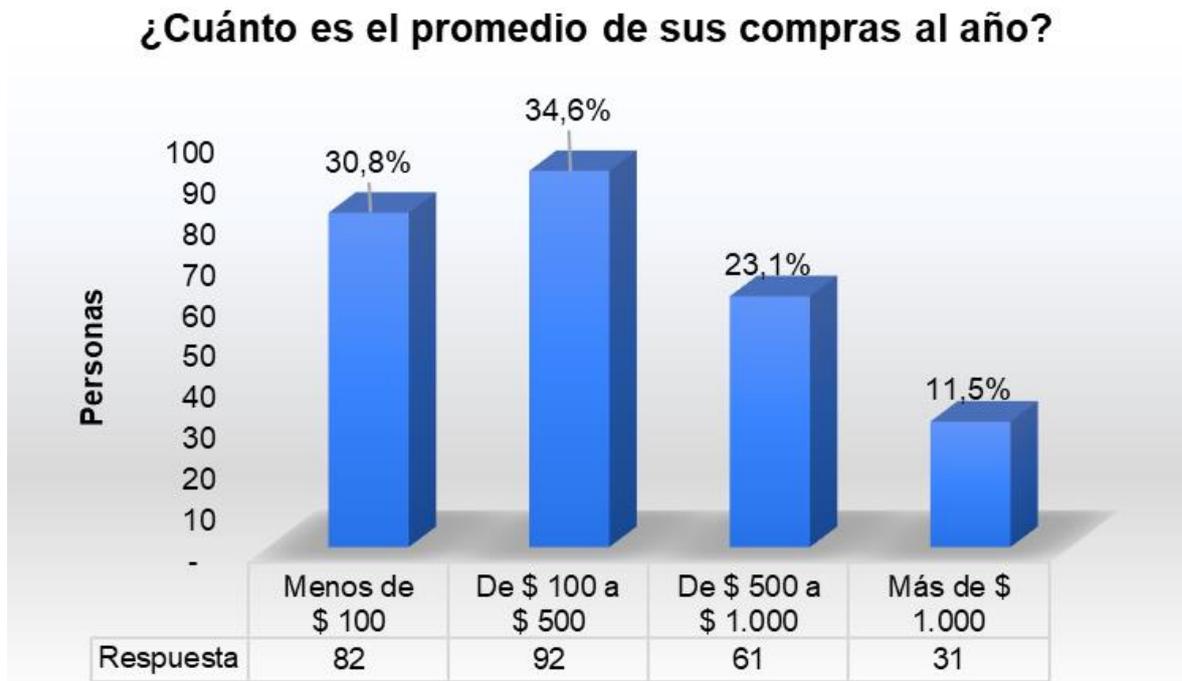


Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Diego Gallardo

El 40.4% de los clientes compran una vez al mes, seguido del 26.9% que compran más de una vez al año; y solo el 16.3% compran semanalmente o cada quince días. Estos resultados sugieren tomar medidas correctivas para que exista más frecuencia de ventas y mejoren los niveles de rentabilidad de la empresa.

Figura 9
Promedio de compras al año

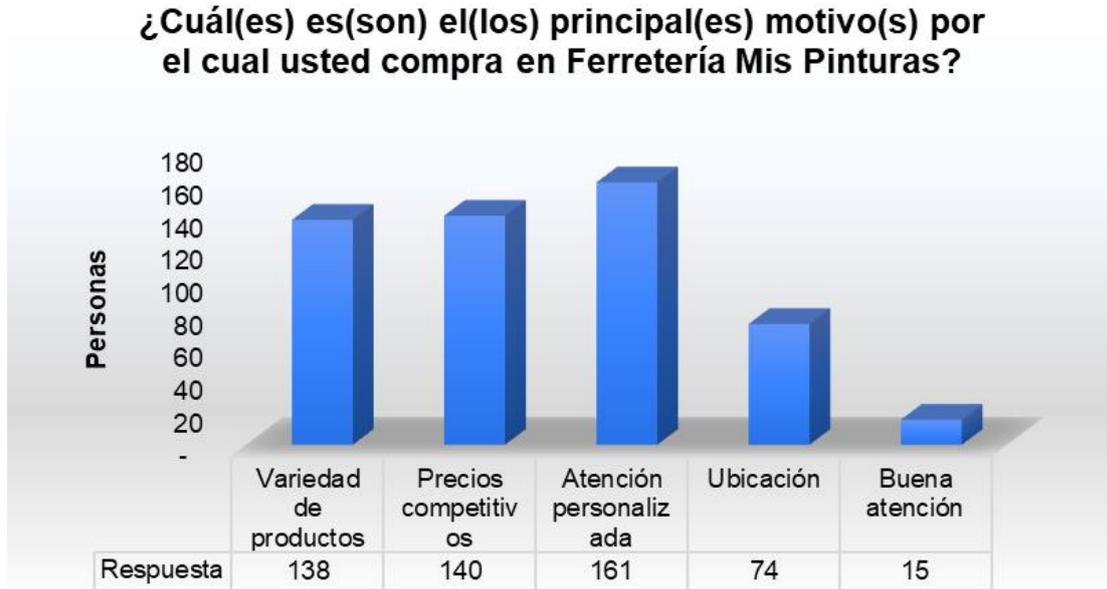


Fuente: Encuesta aplicada
 Elaborado por: Diego Gallardo

El promedio de compras de \$100 a \$500 al año, corresponde al 34.6% de los clientes; menos de \$100 al 30.8%; de \$500 a \$1000 al 23.1%, y más de \$1000 al 11.5%. Se puede inferir que un pequeño porcentaje de clientes tiene mayor poder adquisitivo para invertir en un elevado número de artículos, o a su vez adquieren marcas de prestigio que ofrece la ferretería.

Figura 10

Motivo por el cual compra en la ferretería



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Diego Gallardo

El principal motivo por el cual compran en la ferretería es por la atención personalizada que reciben, como se refleja en la figura 10 con un total de 161 clientes; se sigue que, en total de 140 de los encuestados, señalan que la razón es por los precios competitivos; a continuación, 138 responden que es por la variedad de productos que encuentran; 74 puntualizan que es por la ubicación del local; y, los 15 restantes son por otros motivos. Se puede verificar que la mayoría de los consumidores está conforme con el buen servicio que ofrece la empresa; además, la variedad de productos y precios acordes al mercado hacen que sea un lugar de preferencia para adquirir artículos de ferretería.

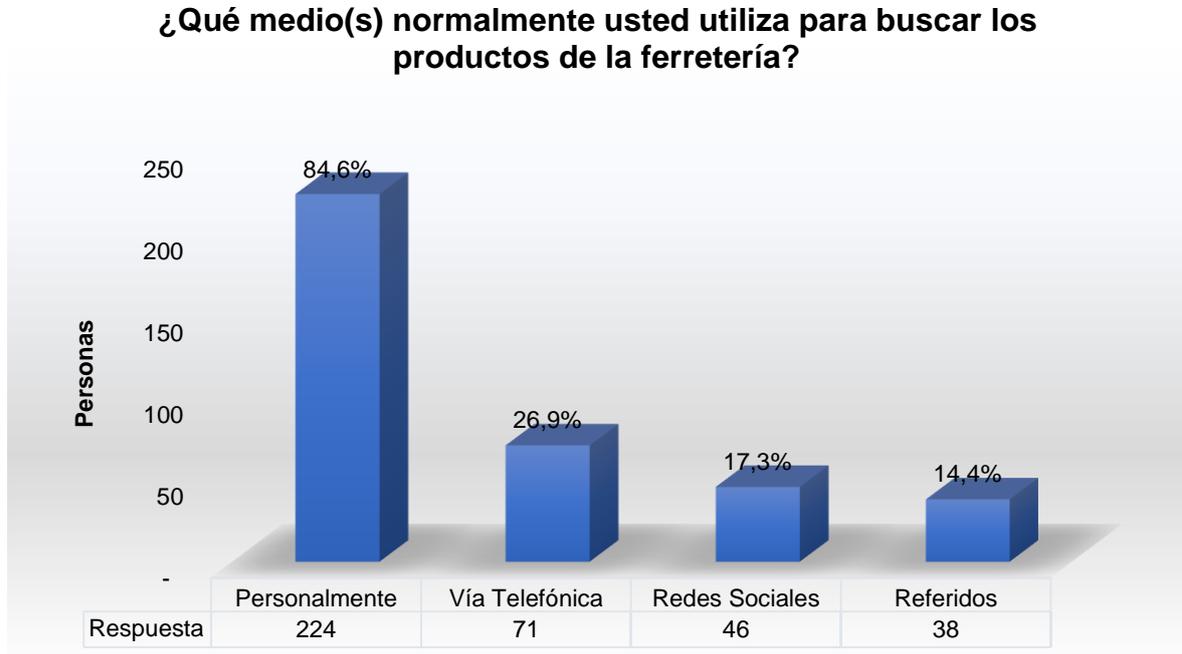
Figura 11
Solución de quejas y sugerencias



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Diego Gallardo

El 92.3% de clientes indican que la empresa sí toma en cuenta sus quejas y sugerencias, a diferencia del 7.7% que dicen que solo en ocasiones.

Figura 12
Medios de compra

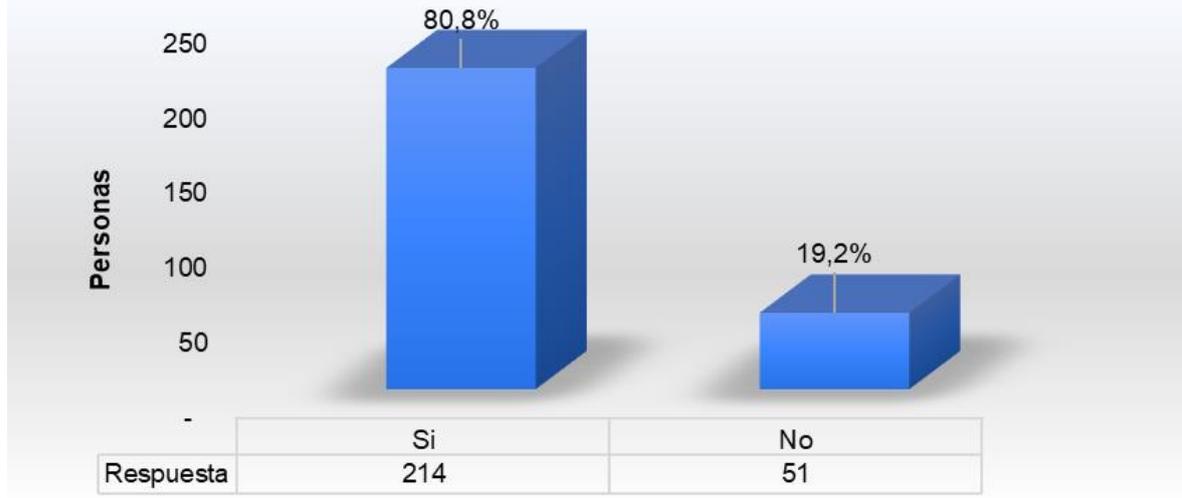


Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Diego Gallardo

Un total de 224 clientes acude personalmente al local para buscar los productos que necesita, cantidad que refleja que la mayoría prefiere hacerlo de forma presencial, que es lo propio por el tipo de negocio que se analiza. También existe un total de 71 personas que buscan por vía telefónica; 46 por redes sociales, y otros 38 por referidos. Estos últimos, son consumidores que primero se cercioran que haya el producto que necesitan antes de ir al establecimiento; lo cual, es un indicador clave para poder acercar los productos a un porcentaje importante de clientes que prefieren analizar mejor su compra.

Figura 13
Canales de comunicación

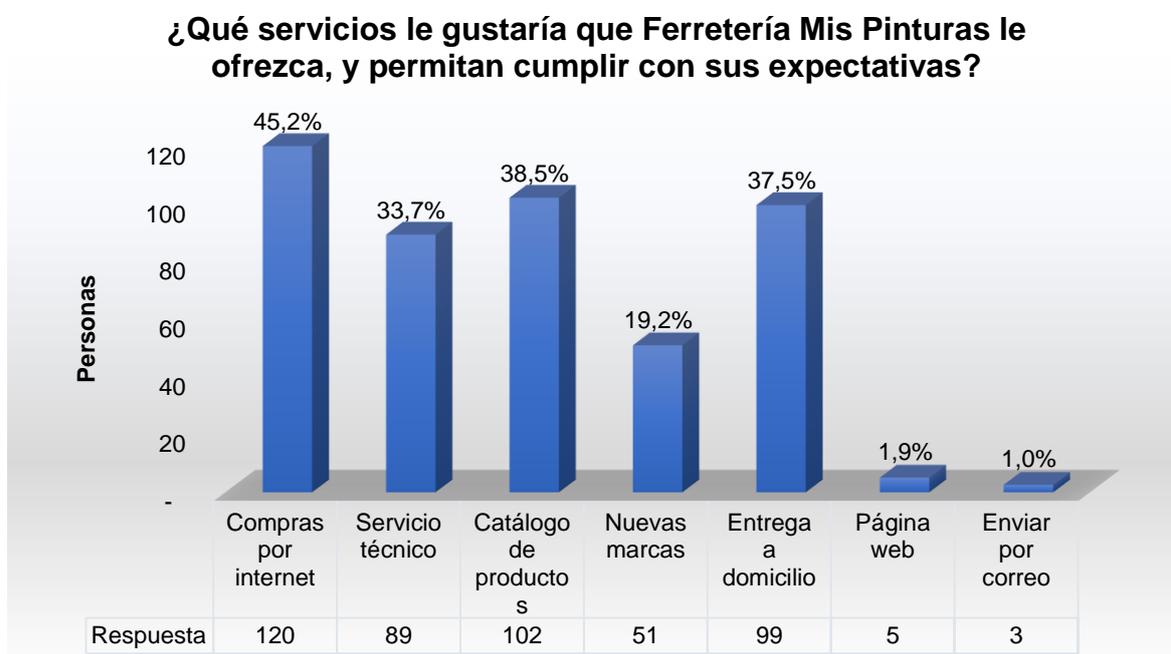
¿Considera usted que son adecuados y suficientes los canales de comunicación que utiliza la empresa para informar sobre los productos y servicios que ofrece?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Diego Gallardo

El 80.8% de los encuestados indican que son adecuados y suficientes los canales de comunicación que utiliza la empresa. Sin embargo, el 19.2% dice que no. Este resultado es importante porque un porcentaje considerable de clientes, no está de acuerdo con los medios que utiliza la empresa, y no están siendo atendidos acorde a sus necesidades y expectativas.

Figura 14
Servicios que cumplen expectativas de clientes

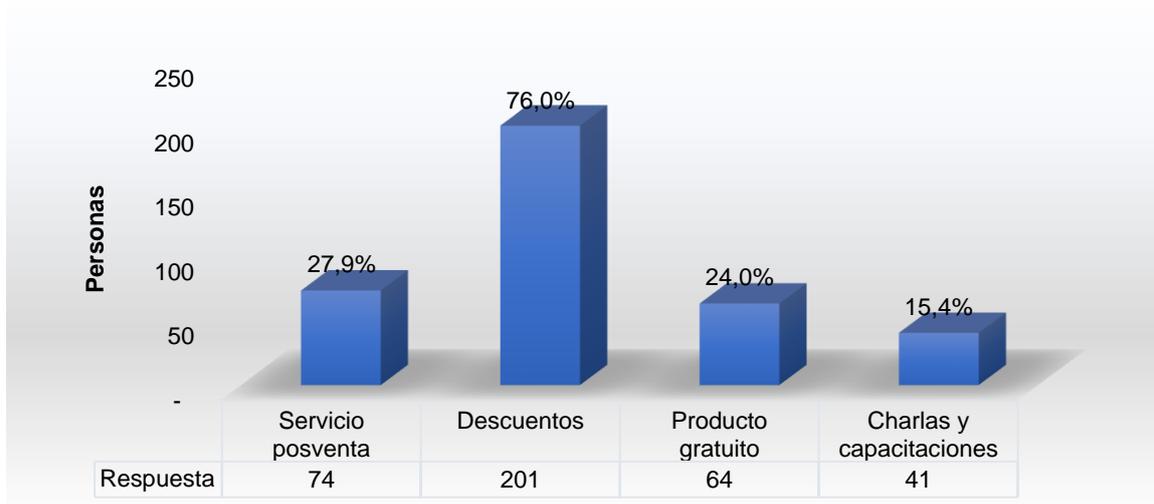


Fuente: Encuesta aplicada
 Elaborado por: Diego Gallardo

La mayoría de los clientes (120) indican que les gustaría efectuar compras por internet. A continuación, 102 señalan que desearían que se les ofreciera un catálogo de productos, mismo que es indispensable para dar a conocer las marcas que ofrece la ferretería a través de la web o de forma presencial. Adicionalmente, 99 clientes desearían recibir los productos a domicilio, servicio que sí ofrece la empresa, pero solo a clientes frecuentes y con mayor antigüedad. Seguido de, 89 que prefieren servicio técnico, debido a que, la empresa vende herramientas mecánicas y eléctricas, las cuales necesitan un adecuado mantenimiento para su óptimo funcionamiento. Otros 51 clientes quisieran que haya más marcas. Y, el resto indica que son por otros motivos como, página web o envío de información por correo.

Figura 15
Beneficios de cliente frecuente

¿Qué beneficios preferiría recibir como cliente frecuente?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Diego Gallardo

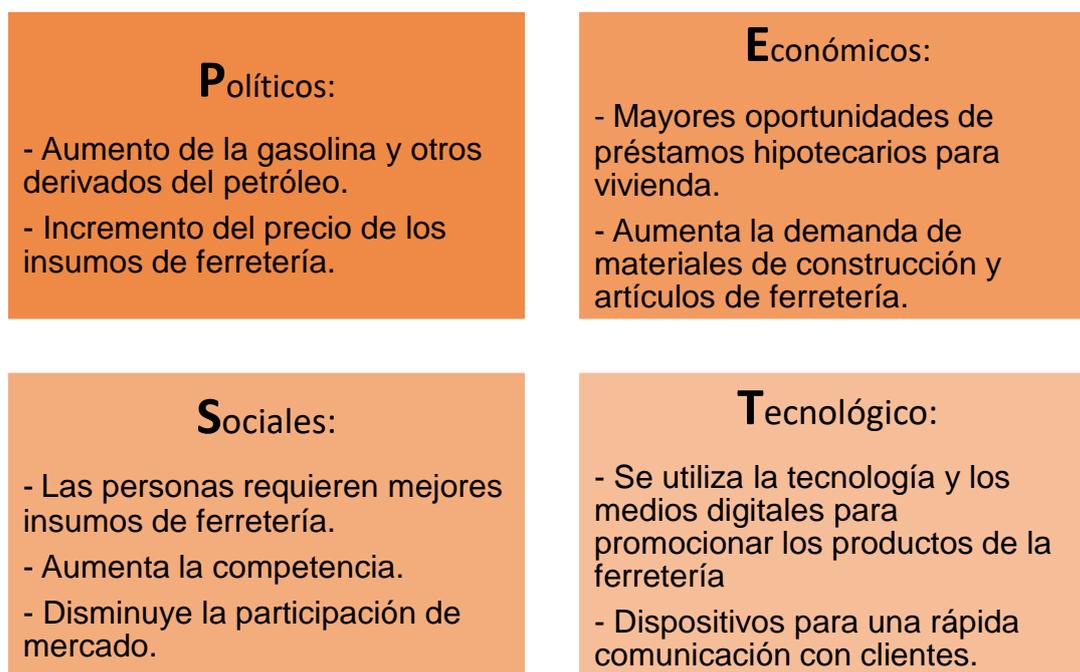
Un total de 201 encuestados, prefieren recibir descuentos como clientes frecuentes. Seguido de, 74 clientes que señalan como preferencia el servicio posventa, una acción indispensable para lograr la fidelización. Otros 64 clientes prefieren recibir producto gratis por volumen de compra, debido a que existen muchos productos complementarios que se utilizan al momento de adquirir artículos de ferretería. Por último, el restante les gustaría participar en charlas y capacitaciones acerca de nuevos productos, razón por la cual un número considerable de clientes desearía más variedad de marcas, como lo indica la pregunta anterior.

3.4 Análisis de variables internas y externas

3.4.1 Análisis PEST de Ferretería Mis Pinturas

En la Figura 16 se visualizan los resultados recogidos en la encuesta y entrevista, traducidos al análisis PEST:

Figura 16
Análisis PEST de Ferretería Mis Pinturas



Fuente: Entrevistas y encuestas aplicadas
Elaborado por: Diego Gallardo

En el factor político, el ambiente es negativo dado que existe un aumento de la gasolina y otros derivados del petróleo, eso ocasiona un incremento en los precios de los insumos ferreteros.

En el aspecto económico, es positivo debido a que, ha aumentado la demanda de viviendas, dinamizando el sector de la construcción y esto hace que aumente la demanda de productos de ferretería, lo cual permite que las ventas aumenten.

En lo social, este factor es positivo y negativo, ya que al expandirse la ciudad y con la creación de nuevos proyectos residenciales, se va a requerir de más

insumos de ferretería, eso hace que aumente la competencia y se dinamice la economía; sin embargo, la participación en el mercado podría disminuir debido a que estas empresas constructoras requieren de mucho volumen de materiales de construcción, por lo cual entran en la competencia compañías más grandes adquiriendo ventajas sobre la ferretería.

Con respecto a la parte tecnológica, esta es positiva, dado que existen más recursos y medios digitales para poder dar a conocer los productos que ofrece la ferretería, asimismo la comunicación con los clientes y proveedores es constante y mucho más rápida, solo que aún falta aprovechar este recurso al máximo.

3.4.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter de Ferretería Mis Pinturas

- El poder de negociación de los clientes es alto debido a que ellos realizan pequeños estudios de mercado, a través de los medios de información disponible y buscan las ofertas que mejor se ajuste a su presupuesto, en lugar de adquirir productos de calidad. Por otra parte, existen clientes que compran en volúmenes muy elevados lo que permite que ellos puedan negociar un mejor precio.
- El poder de negociación de los proveedores se podría considerar bajo, debido a que Ferretería Mis Pinturas tiene su reconocimiento en el mercado y sobre todo es rentable, lo cual genera confianza a los proveedores para que le puedan otorgar al negocio plazos para poder pagar los pedidos realizados. Adicional, esto le permite a la empresa adquirir el stock necesario para satisfacer la demanda de sus clientes.
- Amenaza de nuevos competidores, se puede mencionar que hay un nuevo competidor cercano a la ferretería, el cual solo tiene un año desde que inició sus actividades comerciales. Sin embargo, esta empresa es pequeña en comparación al establecimiento comercial de este estudio de caso.
- Amenaza de productos sustitutos, existen empresas que importan productos de procedencia china, considerados como imitaciones; los cuales, cumplen las mismas funcionalidades que las marcas reconocidas en el mercado, pero que son más baratos. Los clientes prefieren estos productos sustitutos debido a su

presupuesto, sin tomar en cuenta la calidad de los productos originales. Estos productos chinos pueden mermar el margen de ganancia de la ferretería.

- **Rivalidad entre empresas competidoras.** Se puede mencionar que existen dos ferreterías aledañas al sector de la Alborada 11ava etapa, donde opera Mis Pinturas. Las cuales son minoristas y poseen una infraestructura más pequeña. Además, tienen poco tiempo desde su constitución, con respecto a los años de experiencia de Ferretería Mis Pinturas.

Figura 17

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en Ferretería Mis Pinturas

5 Fuerzas de Porter				
<p>El poder de negociación con clientes.</p> <p>Algunos clientes tienen el poder de negociación por el volumen de compra que realizan.</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores.</p> <p>Los proveedores consideran a Ferretería Mis Pinturas como confiable y le otorgan crédito directo.</p>	<p>Amenaza de nuevos competidores.</p> <p>Existen varios competidores en el mercado. Existe uno próximo al establecimiento pero de menor tiempo de operación.</p>	<p>Amenaza de productos sustitutos</p> <p>Importaciones de productos chinos o imitaciones con precios bajos.</p>	<p>Rivalidad entre empresas competidoras</p> <p>Existen 2 ferreterías aledañas al sector pero de menor infraestructura.</p>

Fuente: Entrevistas y encuestas aplicadas

Elaborado por: Diego Gallardo

3.4.3 Análisis Cadena de Valor de Ferretería Mis Pinturas

En la Figura 18 se observan las actividades primarias de la ferretería Mis Pinturas:

- **Logística de entrada:** Se reciben los productos solicitados a los proveedores, inspeccionando la calidad de los mismos y si presentan las características y cumplen los requisitos previamente acordados con el vendedor.

- **Operaciones:** Por ser una empresa de comercialización, la operación consiste en organizar la mercadería recibida por parte del proveedor, en la bodega y estanterías del local, para identificar su ubicación y entregar de manera oportuna cuando el cliente solicita un producto.
- **Logística de salida:** Se realiza la entrega de la mercadería solicitada por cliente, ya sea dentro del establecimiento o en alguna dirección de entrega a domicilio.
- **Marketing y ventas:** Es la forma de promocionar y dar a conocer el producto, a través del contacto directo con el cliente o por medio de publicidad. Se requiere de habilidades de comunicación y persuasión para poder realizar una venta efectiva.
- **Servicio:** Luego del cierre de la venta, se debe dar seguimiento al cliente para generar valor a la experiencia de compra y lograr una fidelización. Se puede consultar la satisfacción por el producto o servicio recibido y estar pendiente en suplir alguna necesidad adicional.

Figura 18

Análisis de la Cadena de Valor de Ferretería Mis Pinturas



Fuente: Entrevistas, encuestas aplicadas e investigación directa
Elaborado por: Diego Gallardo

Además de las actividades primarias, también se toma en consideración las actividades de apoyo:

- **Infraestructura:** Amplio local, con estanterías clasificadas según tipos de productos para una buena visualización por parte de los clientes. Limpieza y organización en cada espacio.

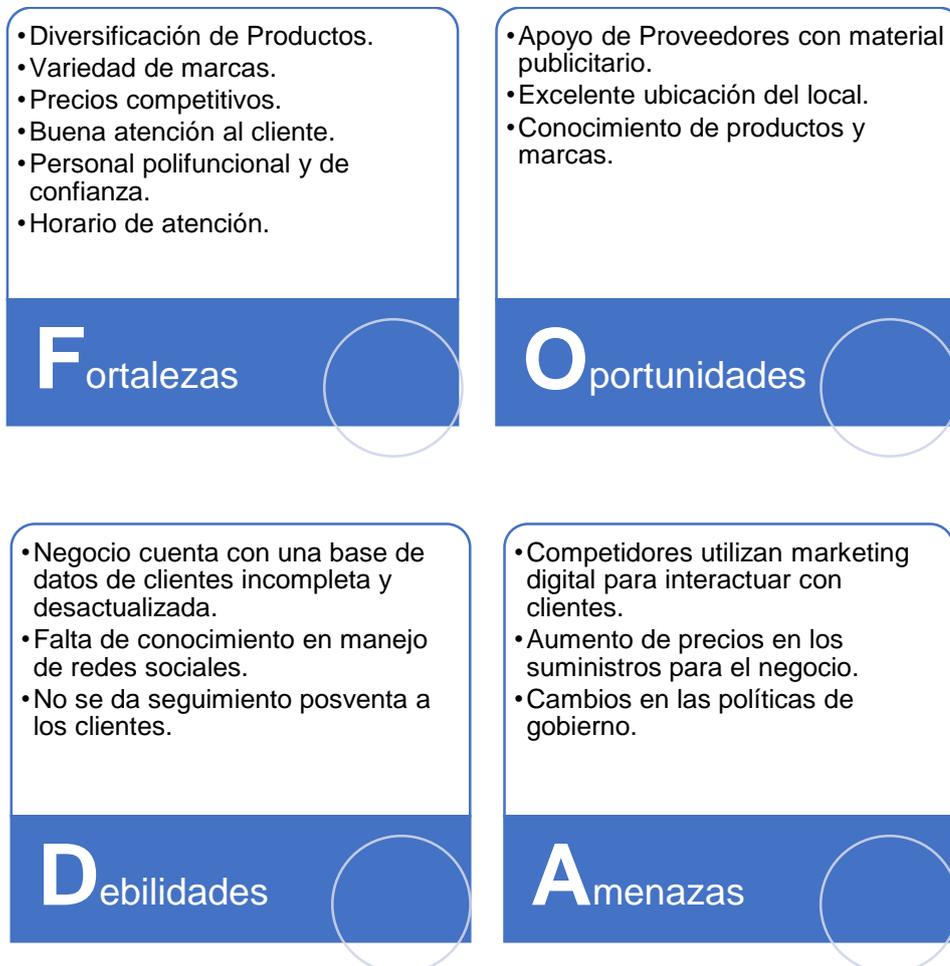
- **Talento humano:** Personal con experiencia en venta y conocimiento del sector ferretero debido a que han sido colaboradores desde muchos años para la empresa.
- **Tecnología:** Cuenta con buen sistema de facturación, sin embargo, no cumple con muchas funcionalidades que ofrece. Se debe invertir en sistemas para mejor control de inventario, y para recabar información de compra de los clientes y poder ofrecer mejores productos y servicios.
- **Compras:** Se realiza la adquisición de la mercadería con proveedores calificados con amplia experiencia en el sector ferretero con productos de calidad.

3.4.4 Análisis FODA de Ferretería Mis Pinturas

Como resultado de las entrevistas y encuesta, en la Figura 19 se presenta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la ferretería Mis Pinturas.

Figura 19

Análisis FODA de Ferretería Mis Pinturas



Fuente: Entrevistas, encuestas aplicadas e investigación directa

Elaborado por: Diego Gallardo

CONCLUSIONES

- Se revisaron las bases teóricas y científicas de las conceptualizaciones de las variables internas y externas a través de las principales fuentes bibliográficas y documentos de consulta, mismas que permitieron fundamentar el análisis e identificación de variables internas y externas que afectan las fluctuaciones de ventas de la empresa “Mis Pinturas”.
- Los instrumentos de recolección de información aplicados se constituyeron en vías principales para el diagnóstico de empresa, facilitando la descripción y determinación de las variables internas y externas que se vinculan con la gestión de ventas de la empresa. En ese contexto, se destaca la atención personalizada que brinda a sus clientes; sin embargo, se reconoce la necesidad de fidelizar a los clientes, así como fortalecer las estrategias ejecutadas en el ámbito de la publicidad.
- Otras acciones que resultan necesarias para la optimización de la gestión de ventas constituyen: la implementación de un servicio de postventa, sobre todo en lo que respecta al tratamiento de las quejas y sugerencias de los clientes; ampliar las modalidades de comercialización de sus productos (vía online, entrega a domicilio); fortalecer la comunicación con clientes y proveedores mediante el aprovechamiento de los recursos y medios digitales.
- Con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones oportunas, es importante, establecer estrategias de seguimiento y diagnóstico periódico del comportamiento del nivel de ventas de “Mis Pinturas”, aprovechando el posicionamiento alcanzado en el sector ferretero de su zona de influencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, M., Salas, L., Jiménez, M., & Guerra, A. (2018). *La Administración de Ventas. Conceptos clave en el siglo XXI*. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>
- Arias López, M. (05 de 2022). *Publicidad y Mercadeo*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/misena.edu.co/publicidad-mercadeo/home/VARIABLES>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing. Decimoprimer edición*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- BCE. (30 de Junio de 2021). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1434-en-el-primer-trimestre-de-2021-la-economia-ecuatoriana-crecio-0-7-respecto-al-trimestre-anterior-y-reporto-una-variacion-interanual-de-5-6-respecto-al-primer-trimestre-de-2020>
- Bello, E. (Febrero de 2022). *Las 5 fuerzas de Porter ¿qué son?, ejemplos y ¿cómo aplicarlo a tu negocio?* Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- CAN. (2008). *Comunidad Andina. Decisión 702. Sistema Andino de Estadística de la PYME*. Lima. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica comercial*. Editorial McGraw Hill.
- Coca, M. (2006). El concepto del Marketing: pasado y presente. *Perspectivas*, 41-72.

College Derkra. (01 de 2010). *Matriz DOFA Y análisis PEST*. Recuperado el 05 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>

College Derkra. (2010). *Matriz DOFA Y análisis PEST*.

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1): https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf

Economipedia. (05 de julio de 2017). *Análisis PEST*. (R. Peiró, Editor) Recuperado el 10 de junio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Ecuaimco. (2019). Obtenido de <https://ecuaimco.com.ec/noticias/la-importancia-de-la-especializacion-en-las-ferreterias/>

Ferrepat, R. (2017). Obtenido de <https://www.revista.ferrepat.com/proveedores-y-distribuidores/como-incrementar-la-venta-de-tus-productos-de-ferreteria/>

Ferretería Mis Pinturas. (2021). *Base de datos de clientes de la Ferretería Mis Pinturas 2019-2021*.

Gestión, R. (2021). Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/empresas/con-una-inversion-de-12-millones-tul-aporta-la-reactivacion-economica-del-ecuador>

Gómez Morón, M. A. (2008). FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS VINCULADOS A LAS ESTRATEGIAS DE. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volumen 5*(Edición N° 2), 58-76.

Guerrero Carrión, S. L. (2018). *Plan estratégico para mejorar la calidad de servicio al cliente de la "Ferretería Lituma" del cantón Naranjito, 2018*. Santo Domingo: Universidad Regional Autónoma de los Andes - Uniandes. Recuperado el 05 de 2022, de

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9978/1/PSIUSDADM027-2019.pdf>

- Gutiérrez Rojas, J. J., & Restrepo Correa, J. B. (2017). *Diseño de la estrategia de negocio para la sociedad comercializadora Andinos S.A.* Medellín: Universidad EAFIT. Escuela de Administración. Recuperado el 05 de 2022, de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf;jsessionid=B86EDC9FD666B1CA8E8AD43D6D6BEA2C?sequence=2
- Herrera, D. (2019). *ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA MEJORAR EL NIVEL DE POSICIONAMIENTO DE CENTRO FERRETERO HERRERA VARGAS.* Quito.
- INEC. (2019). *Directorio de Empresas y Establecimientos.* Recuperado el 05 de 2022, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2020). *Visualizador de Estadísticas Empresariales.* Obtenido de <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>
- INEN. (2017). *Servicio Ecuatoriano de Normalización.* Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (12 de 2021). *Ecuador en cifras. Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Sumbempleo.* Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Diciembre-2021/202112_Mercado_Laboral.pdf
- Izquierdo, R. (Junio de 2022). *Los métodos científicos.* Obtenido de <https://instituciones.sld.cu/cedas/files/2015/03/metodos.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control. Octava Edición.* Lima: Pearson Educación.

- Layme, R. (2019). Proceso de Investigación de Mercados. *Revista Ciencia & Desarrollo*, 7-10. Obtenido de <http://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/cyd/article/view/159>
- Mendieta, A. T. (2020). *Plan de Marketing para la microempresa Mr. Crepe ubicada en el sur del DMQ*.
- Mondragón, E. (2019). Obtenido de <https://novedadessuperec.blogspot.com/2019/06/>
- Peiró, R. (05 de 07 de 2017). *Cadena de Valor*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez-Tabernero, A. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Purshell, S. (2021). *Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Real Academia Española. (30 de 05 de 2022). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]*. Obtenido de <https://dle.rae.es>
- Ribeiro, L. (2001). *Generar beneficios. Una visión empresarial apoyada en la excelencia personal, la innovación y la capacidad de anticipar el futuro*. Ediciones Urano S.A.
- Salkind, N. J. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Sisternas, P. (03 de 2020). *¿Cómo hacer el análisis PESTEL de una empresa?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-el-analisis-pestel-de-una-empresa.html#:~:text=C%C3%B3mo%20hacer%20el%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20de%20una%20empresa,y%20ambientales.%206%20L%3A%20describe%20los%20factores%20legales.>

Solórzano Macías, A. M. (2020). *Diseño de un Plan de Marketing para incrementar las ventas de la microempresa purificadora de agua "La Preferida"*.

Universo, D. E. (2020). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/12/nota/7838979/ferreterias-plataforma-virtual-ventas-online-entregas-domicilio/>

Valdez, K. (2020). *Diseño de Estrategias de Marketing para la empresa Mobiliarconstruct S.A. de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil. Recuperado el 05 de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/55265/1/ICT-039-2020%20DISE%C3%91O%20DE%20ESTRATEGIAS%20DE%20MARKETING%20PARA%20LA%20EMPRESA%20MOBILIARCONSTRUC%20S.A.%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20GUAYAQUIL.pdf>

Vargas, A. (2017). *Investigación de mercados* (Fondo Editorial Areandino ed.). Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326425903.pdf>

Zavaleta León, V. J. (2017). *Plan de Marketing para Incrementar las ventas en la empresa Nept Computer*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de entrevista

Objetivo: Obtener información sobre las estrategias utilizadas en la actualidad en la Ferretería Mis Pinturas.

Preguntas	Respuesta
¿Qué tiempo usted labora en Ferretería Mis Pinturas?	
¿La ferretería cuenta con un catálogo de los productos que comercializa? Si la respuesta es negativa, ¿Cómo considera usted que debería estructurarse uno?	
¿Qué tipo de estrategias utiliza para captar clientes y otorgarle una buena atención?	
¿La empresa utiliza publicidad para dar a conocer sus productos? ¿Qué tipo?	
¿La ferretería tiene presencia en medios digitales o utiliza redes sociales, como WhatsApp Business o Facebook?, ¿Considera que estas plataformas ayudarían a que el negocio mejore sus niveles de venta?	
¿Qué medios utiliza para enviar información relevante con los clientes? ¿Cuál es el canal más efectivo a la hora de atender quejas y sugerencias?	
¿Se otorga crédito a los clientes? en caso de que su respuesta sea afirmativa, responder si ¿Ha sido efectiva la recuperación de cartera?	
¿Cuál es el servicio posventa que dan a los clientes potenciales de la ferretería?	
¿Considera que, al realizar un seguimiento a los clientes, continuarán comprando en la ferretería?	
¿Considera que se ha logrado fidelizar a los clientes? Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuál ha sido método más efectivo?	
¿Cuál cree usted que sería la estrategia para fidelizar mejor a los clientes?	
¿Estaría de acuerdo en que le negocio asigne una parte de las ganancias para invertir en publicidad y fidelización del cliente? ¿Por qué?	
¿Qué factores usted considera que han incidido en la reducción de las ventas de la empresa?	
¿Considera que al invertir en publicidad aumentarán las ventas del negocio? En caso de tener el poder de decisión, ¿Qué porcentaje asignaría y por qué?	

Anexo 2

Cuestionario de encuesta a clientes

Objetivo: Obtener información sobre las preferencias de los consumidores de productos de la ferretería Mis Pinturas para proponer estrategias que mejoren el nivel de ventas de la empresa.

Conocimiento de la empresa

- 1. ¿Ha realizado compras en Ferretería Mis Pinturas durante el último año?**
 - Sí (pase a la pregunta 3)
 - No (pase a la pregunta 2)
- 2. ¿Cuál es el motivo por el cual no ha comprado en Ferretería Mis Pinturas?**
 - No lo conozco
 - Queda lejos
 - Precios altos
 - Falta variedad
 - Soy cliente de la competencia (Termina la encuesta)
- 3. ¿Qué rango de tiempo es usted cliente?**
 - Menos de 1 año
 - De 1 a 3 años
 - Más de 3 años
- 4. ¿Cuál es su frecuencia de compras?**
 - Semanalmente
 - Cada quince días
 - Una vez al mes
 - Más de una vez al año
- 5. ¿Cuánto es el promedio de sus compras al año?**
 - Menos de \$ 100
 - De \$ 100 a \$ 500
 - De \$ 500 a \$ 1.000
 - Más de \$ 1.000
- 6. ¿Cuál(es) es (son) el (los) principal(es) motivo(s) por el cual usted compra en Ferretería Mis Pinturas?**
 - Variedad de Productos
 - Precios competitivos
 - Atención personalizada
 - Ubicación
 - Buena atención
- 7. ¿La empresa toma en cuenta y resuelve con prontitud sus quejas y sugerencias?**

- Si
- No
- A veces

8. ¿Qué medio(s) normalmente usted utiliza para buscar los productos de la ferretería?

- Personalmente
- Vía telefónica
- Redes sociales
- Referidos

9. ¿Considera usted que son adecuados y suficientes los canales de comunicación que utiliza la empresa para informar sobre los productos y servicios que ofrece?

- Sí
- No

10. ¿Qué servicios le gustaría que Ferretería Mis Pinturas le ofreciera y permitan cumplir con sus expectativas??

- Compras por internet
- Servicio Técnico
- Catálogo de productos
- Nuevas marcas
- Entrega de mercadería en obra o domicilio
- Página web
- Enviar por correo

11. ¿Qué beneficios preferiría recibir como cliente frecuente?

- Servicio posventa
- Descuentos
- Producto gratuito por volumen de compras
- Charlas y capacitaciones por lanzamiento de nuevos productos