

Escuela Superior Politécnica del Litoral
Facultad de Ciencias Sociales y Humanística

Título del trabajo

**Estrategia comercial para mejorar el posicionamiento de mercado de una empresa
dedicada a la comercialización de electrodomésticos “Almacenes Corsa”**

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciada en Administración de Empresas

Presentado por:

Nayeli Raquel Coronel Varas

Dariana Teresa Suárez Defaz

Guayaquil - Ecuador

Año: 2022

Dedicatoria

El presente proyecto se lo dedico a mi abuelito Moisés y a mi abuelita Teresa, que siempre me han cuidado. A mis padres y a mi hermano, quienes me han apoyado en todo momento. A Viana y a Dana, por siempre estar a mi lado. Al señor Balto, que está en el cielo, orgulloso de las metas que cumplí.

Dariana Suárez Defaz

A las personas más importantes en mi vida, mis padres y mi hermano, por su amor y apoyo incondicional.

Nayeli Coronel Varas

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por la salud y la inteligencia.

A mis amigos y compañeros, por acompañarme en esta etapa de mi vida.

A los profesores de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por compartir sus conocimientos conmigo.

Al señor Óscar Coronel, dueño de Almacenes Corsa, por permitirnos realizar nuestro proyecto de grado en su distinguido negocio.

Al PhD. Ronald Campoverde, nuestro tutor de tesis que nos guio durante todo el proceso de elaboración del presente proyecto.

Dariana Suárez Defaz

Agradezco a Dios y a mi familia por haberme dado las fuerzas y el apoyo que necesitaba a lo largo de toda mi carrera universitaria.

Nayeli Coronel Varas

Declaración expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Nayeli Raquel Coronel Varas* y *Dariana Teresa Suárez Defaz*, y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Nayeli Coronel Varas



Dariana Suárez Defaz

Evaluadores

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ronald Campoverde Aguirre', written in a cursive style.

Ronald Campoverde Aguirre, PhD.

Profesor tutor

Resumen

Las PYMES representan el 95% de las unidades productivas en el Ecuador, sin embargo, no han llegado a presentar avances en su posicionamiento con respecto a las grandes cadenas de comercialización. Es por eso que este estudio tiene como finalidad determinar la alternativa adecuada para mejorar el posicionamiento de la empresa Almacenes Corsa, la cual se encarga de comercializar electrodomésticos y cuya matriz está ubicada en el cantón Naranjal, provincia del Guayas, Ecuador, el cual es un mercado de menor amplitud con respecto a las principales ciudades del país, como lo son Guayaquil y Quito. Mediante la metodología Caso de Negocio de Harvard se evaluaron tres alternativas potenciales, la creación de un área de marketing digital, creación de políticas de precios y promociones, y mejorar la presencia en redes sociales y página web. Se realizó el análisis financiero, compuesto de un flujo de caja proyectado y el análisis estratégico mediante matrices de pros y contras. Se eligió la alternativa más factible, la cual es la creación de un área de marketing digital, dado que presentaba los mejores ingresos proyectados, generaba mayor cantidad de clientes satisfechos y tenía un alcance superior de personas. Posterior a ello, se realizó una evaluación de riesgos de la alternativa seleccionada, además de planes de mitigación para cada tipo de riesgo identificado. A su vez, se diseñó un plan de implementación, cuyas fases van desde el reclutamiento del personal capacitado para la nueva área, hasta el monitoreo y control de las diversas plataformas y estrategias implementadas.

Palabras Claves: PYMES, posicionamiento de mercado, marketing digital, electrodomésticos.

Abstract

SMEs represent 95% of the productive units in Ecuador, however, they have not made progress in their positioning compared to the large commercialization chains. So, this study aims to determine the appropriate alternative to improve the positioning of the company Almacenes Corsa, which sells household appliances and whose head office is in Naranjal, province of Guayas, Ecuador, a smaller market compared to the main cities of the country, such as Guayaquil and Quito. Three potential alternatives were evaluated using the Harvard Business Case methodology: the creation of a digital marketing area, the creation of pricing and promotion policies, and the improvement of their presence on social networks and their website. We carried out a financial analysis consisting of a projected cash flow and a strategic analysis through matrices of pros and cons. It was decided that the most feasible alternative is the creation of a digital marketing area, since it had the best projected income, generated more satisfied customers and it would reach more people. After that, a risk assessment of the selected alternative is performed, as well as mitigation plans for each type of risk identified are created. In addition, an implementation plan was designed, whose phases go from the recruitment of trained personnel for the new area to the monitoring and control of the various platforms and strategies implemented.

Keywords: SMEs, market positioning, digital marketing, home appliances.

Índice general

Resumen.....	VI
Abstract.....	VII
Índice general.....	VIII
Abreviatura	XI
Simbología	XII
Índice de figuras.....	XIII
Índice de tablas	XIV
Capítulo 1.....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Descripción del problema	4
1.3 Justificación del problema	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivo Específicos	7
1.5 Marco teórico.....	8
1.5.1 Posicionamiento de mercado	8
1.5.2 Caso de Negocios.....	8
CAPÍTULO 2.....	11
2.1 Metodología.....	12
2.2 Necesidad de información.....	12
2.3 Diseño de la investigación	13

2.4 Metodología para la generación de alternativa	14
2.5 Metodología para el estudio financiero.....	14
2.6 Metodología para el estudio estratégico de las alternativas	15
2.7 Metodología para el estudio y evaluación de riesgos	15
2.8 Metodología para la implementación de la alternativa	15
Capítulo 3.....	17
3.1 Resultados.....	18
3.2 Alternativa 1: Crear Área de Marketing Digital.	27
3.3 Alternativa 2: Implementar una política de descuento, promociones y precios	33
3.4 Status Quo: Presencia en redes sociales y páginas web.....	41
3.5 Resumen de Análisis Cualitativo de Pros y Contras de Alternativas.	45
3.6 Evaluación de Riesgos	47
3.7 Plan de Implementación.....	50
3.7.1 Fase 1: Proceso de Reclutamiento del personal.....	51
3.7.2 Fase 2: Proceso de Planeación de rediseño de página web y de estrategias para redes sociales.....	52
3.7.3 Fase 3: Proceso de Confirmación.	53
3.7.4 Fase 4: Proceso de Implementación.....	53
3.7.5 Fase 5: Proceso de Monitoreo y Control de desempeño.....	54
3.7.6 Cronograma de Implementación.....	56
Capítulo 4.....	57
4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58

4.1.1	Conclusiones	58
4.1.2	Recomendaciones	59
	Referencias.....	60

Abreviatura

CIEPYMES	Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
CEA	Asociación de Consumo de Electrónica
TCAC	Tasa de Crecimiento Anual Compuesta
SRI	Servicio de Rentas Interna
BCE	Banco Central del Ecuador
SUPERCIAS	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
B/C	Beneficios contra Costos
ROI	Retorno sobre la Inversión
NPS	Net Promoter Score
CD	Coste Directo
GV	Gastos Variables
GE	Porcentaje de Ganancia Esperado

Simbología

USD

Dólar

Índice de figuras

Figura 1 Fases del Caso de Negocio	9
------------------------------------------	---

Índice de tablas

Tabla 1 Necesidad de Información.....	13
Tabla 2 Objetivos y Métricas de Almacenes Corsa.....	18
Tabla 3 Alternativas propuestas por el grupo de interés.....	19
Tabla 4 Diagrama de afinidad.....	21
Tabla 5 Matriz de valoración de alternativas.....	24
Tabla 6 Matriz de valoración de alternativas ponderada.....	25
Tabla 7 Costos de implementación de la alternativa 1.....	28
Tabla 8 Análisis financiero de la alternativa 1.....	32
Tabla 9 Análisis estratégico de la alternativa 1.....	33
Tabla 10 Promociones estacionales de Almacenes Corsa.....	38
Tabla 11 Costos de implementación de la alternativa 2.....	38
Tabla 12 Análisis financiero de la alternativa 2.....	40
Tabla 13 Análisis estratégico de la alternativa 2.....	41
Tabla 14 Costos de implementación de la alternativa 3.....	43
Tabla 15 Análisis financiero de la alternativa 3.....	44
Tabla 16 Análisis estratégico de la alternativa 3.....	45
Tabla 17 Matriz Cualitativo de Pros y Contras de Alternativas.....	46
Tabla 18 Cuadro comparativo entre las alternativas.....	47
Tabla 19 Estimación de riesgo.....	49
Tabla 20 Plan de Riegos y Mitigación.....	50
Tabla 21 Fase 1: Proceso de Reclutamiento del personal.....	51
Tabla 22 Fase 2: Proceso de Planeación de rediseño de página web y de estrategias para redes sociales.....	52
Tabla 23 Fase 3: Proceso de Confirmación.....	53

Tabla 24 Fase 4: Proceso de Implementación.....	54
Tabla 25 Fase 5: Proceso de Monitoreo y Control de desempeño.....	55
Tabla 26 Cronograma de Implementación.....	56

Capítulo 1

1.1 Introducción

De acuerdo al reporte del año 2011 del Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CIEPYMES), la industria de electrodomésticos cuenta con aproximadamente 70 años de presencia en el ámbito nacional. Ecasa fue una de las empresas pioneras de esta industria en el país y se enfocó en la fabricación de electrodomésticos de línea blanca. Luego, el grupo Eljuri en la ciudad de Cuenca y la empresa Durex en Guayaquil. Estas tres empresas todavía se mantienen en el mercado y cuenta con una importante participación en el comercio.

El sector ha crecido no solo en la producción, sino también en la comercialización de los electrodomésticos producido por un aumento de la demanda de los productos y de la oferta de reparación de productos, lo cual ha permitido a distintas empresas integrarse en el sector. Recientemente, la presencia de esta industria creció con la aparición de fabricantes, cadenas comerciales y Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que buscan hacer llegar los electrodomésticos directamente al consumidor final. Sin embargo, la competencia obliga a estas empresas a diferenciarse en algo más que los productos ofrecidos.

El sector de electrodomésticos se divide en cuatro grandes categorías que son: Línea blanca, conformada por aparatos clásicos para cocina, limpieza y lavado de ropa; línea negra, conformada por aparatos tecnológicos destinados al ocio familiar; línea gris, conformada por accesorios tecnológicos y periféricos; y pequeños electrodomésticos, conformada por aparatos de dimensiones reducidas que facilitan una tarea en específico como los secadores de pelo (Avilés, 2020).

En los últimos años, cada vez más personas tienen acceso a insumos de tecnología que no se podían permitir con anterioridad, ya sea por precios elevados o una falta de accesibilidad a los mismos en general. Dentro de estos insumos se encuentran los

electrodomésticos, herramientas del hogar muy útiles y capaces de facilitar la vida de una persona en gran medida. Este hecho ha propiciado un cambio progresivo en el comportamiento del consumidor y en el entorno que rodea al mercado de venta de electrodomésticos, razón por la cual el número de productos que conforman este sector ha ido en constante aumento (Zambrano, 2018).

En el sector de venta de electrodomésticos suelen ingresar nuevos productos de forma periódica, incitados por los constantes cambios en las preferencias de los consumidores y mejoras en la tecnología utilizada para su elaboración. Por lo cual, para los productores que pertenecen a este sector resulta necesario mantenerse en constante adaptación a los cambios que se dan dentro del mercado, incluyendo adaptaciones a las nuevas exigencias ambientales, eficiencias energéticas o el modelado de marcas distintivas (Zambrano, 2018).

La tecnología ha tomado pasos agigantados, y cada vez aparecen nuevos aparatos más eficaces y sencillos de usar para completar las distintas tareas del día a día, entre ellos los electrodomésticos. Un estudio realizado por la Asociación de Consumo de Electrónica (CEA, por sus siglas en inglés) muestra que, en países con una economía desarrollada, tales como Estados Unidos, existe un promedio mayor a las veinticuatro unidades de electrodomésticos por cada hogar (Palacios y Rodríguez, 2008).

Según datos del año 2021 del Servicio de Rentas Internas (SRI), el comercio de electrodomésticos y línea blanca presentó una de las mayores tasas de crecimiento a nivel de ingresos en el territorio nacional. Además, se prevé que el mercado mundial de productos electrónicos de consumo y electrodomésticos incremente a una Tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 8,3% entre 2021 y 2026, según un informe realizado por Infogence Global Research.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el país ha importado USD \$209 millones en artículos de electrodomésticos en lo que va del primer semestre del 2022, con una variación de más de 4 millones en lo que respecta al primer semestre del año anterior. Durante el 2021, China fue el país del que más se importó estos tipos de bienes, encontrándose entre ellos: partes y piezas para el ensamblaje de electrodomésticos, licuadoras, hornos de microondas, ventiladores de diversos tipos, secadoras de cabello, tostadoras de pan, entre otros (MPCEIP, 2022).

Este estudio está enfocado en encontrar la mejor alternativa para que una empresa, de dicho sector y con las características propias e iguales condiciones pueda competir con comercializadoras más grandes sin renunciar al segmento del público que ya se ha percibido con anterioridad (Perdigón et al., 2018).

1.2 Descripción del problema

En la actualidad existen tiendas encargadas de vender electrodomésticos en la mayoría de ciudades, ya sean grandes urbes o poblados más pequeños, no obstante, no existe un solo modelo para llevar a cabo la venta de estos productos. Existen modelos de negocios especializados en la venta de electrodomésticos, conformada principalmente por locales de marcas encargadas de manufactura, importación y distribución de este único tipo de productos, como La Ganga, Créditos Económicos o Mabe; así como modelos no especializados como las grandes cadenas de supermercados, que no solo se dedican a la venta de electrodomésticos sino también de productos de consumo general (Palacios y Rodríguez, 2008).

En Ecuador, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) a finales del 2021 existían un aproximado de 1076 empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos. De estas, un 93% son PYMES y únicamente un

7% está conformado por empresas grandes, siendo que actualmente las empresas más grandes del sector concentran un alto porcentaje de las ventas.

Las cadenas nacionales de electrodomésticos como canales de distribución directos han tenido un alto poder en lo que respecta a la comercialización de estos productos, logrando captar cada vez más la atención de los consumidores a través de sus bajos precios, facilidades de pago y presencia a nivel nacional. Según datos del año 2020 de la SUPERCIAS, Induglob S.A. es la empresa líder de este sector con ingresos de USD \$172,71 millones durante el 2020. Luego se encuentran, La Ganga R.C.A. S.A. con USD \$142,11 millones y Marcimex S.A. con USD \$135,19 millones.

Por otro lado, se encuentran las PYMES, es decir aquellas pequeñas y medianas empresas que, de igual manera, se encargan de comercializar electrodomésticos. Las PYMES a nivel general en el país, de acuerdo al Estudio de Gestión Competitiva de las PYMES en Ecuador, conforman el 95% de las unidades productivas, sin embargo, a pesar de tener un gran peso en el comercio, no ha llegado a presentar avances en su evolución tanto a nivel estructural como funcional (Rodríguez y Aviles, 2020).

Las medianas o pequeñas empresas se han visto amenazadas debido a la creciente oferta dentro del sector, cada vez aparecen nuevos comercios especializados o que poseen un cierto sector dedicado a la venta de electrodomésticos. Estos nuevos comercios llegan a proponer ideas de valor, tales como una mayor accesibilidad a electrodomésticos para zonas rurales, unos precios más bajos o presentaciones más atractivas (Bonilla y Paguay, 2017).

Los negocios grandes, como las cadenas de electrodomésticos y los grandes grupos de supermercados que incursionan en la venta de electrodomésticos, son los principales promotores de estrategias de aumento general en su cobertura, abriendo nuevas sucursales dentro de ciudades más pequeñas. Todos estos factores contribuyen a que el mercado de

venta de electrodomésticos se vuelva un entorno más grande y agresivo en el cual resulta complicado destacar (Bonilla y Paguay, 2017).

Según Chavez y Encalada (2021) las PYMES comercializadoras de electrodomésticos han identificado una disminución en sus ingresos a partir de la pandemia de la Covid-19, lo que ha perjudicado a sus actividades diarias como empresa, de igual manera, se ha evidenciado una baja aceptación por parte del mercado. Esta situación ha provocado que muchas de estas PYMES reduzcan sus gastos mediante el recorte de personal, por ejemplo.

1.3 Justificación del problema

Mantener su nivel de relevancia en el mercado resulta ser un verdadero desafío para pequeños negocios que se encuentran en ciudades con un número de habitantes no muy elevado, porque no saben exactamente cómo deben afrontar la competencia proveniente de distintos tipos de empresas. Tal es el caso de Almacenes Corsa, empresa ubicada en el cantón Naranjal que se dedica a la comercialización de electrodomésticos. Almacenes Corsa lleva más de dos décadas en el negocio, de forma que ha sido testigo de los cambios que la industria ha tenido a través de los años. Actualmente, la empresa se encuentra en una fase de declive, sus ingresos se han reducido considerablemente en comparación a los años anteriores, por lo que necesita de forma inmediata desarrollar nuevos modelos de negocio o mejorar los actuales para seguir en la lucha con las grandes cadenas.

El tema es importante debido a que comerciantes con negocios pequeños deben identificar o idear distintas formas para competir contra los negocios más grandes que ya han sido previamente establecidos. Además de mantenerse visible en el mercado frente a la creciente ola de nuevas empresas ya sean pequeñas o medianas que incursionan en el sector de la venta de electrodomésticos en las distintas ciudades del país.

Por tal razón, es primordial mejorar aquellos procesos que necesitan de atención, o la implementación de nuevas estrategias, para competir en esta industria que cada vez crece en mayor medida. Se ha decidido implementar un caso de negocio para la empresa Almacenes Corsa, donde se evaluarán diferentes soluciones y se escogerán las más factibles. Este estudio le brindará a Almacenes Corsa información relevante para llevar a cabo las acciones necesarias que le permitirán obtener una mejor posición en el mercado. Por otro lado, los resultados del presente estudio podrán ser de utilidad para replantear las actividades de Almacenes Corsa, además de servir como una guía para la toma de decisiones con respecto al futuro de la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Proponer una estrategia comercial para el almacén de electrodomésticos Corsa de Naranjal por medio de la implementación de caso de negocios que permite la mejora del posicionamiento, visibilidad y comercialización del almacén en el cantón.

1.4.2 Objetivo Específicos

1. Identificar tres posibles alternativas estratégicas a través de una investigación cualitativa con los grupos de interés que permita la selección de una para la implementación en el proyecto.
2. Determinar la factibilidad de la alternativa seleccionada por medio de la implementación de una matriz de riesgos para la aplicación de un plan de contingencia.

3. Elaborar un plan de implementación de la estrategia seleccionada mediante cronogramas y asignaciones de responsabilidades que sirva como guía para el desarrollo de la propuesta.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Posicionamiento de mercado

El posicionamiento de mercado “es percibido como el lugar que una empresa o producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con la competencia” (Paternina, 2016). Este posicionamiento se da también al generar una ventaja competitiva ante la competencia a través de la implementación de diversas estrategias. Esta ventaja logra atraer la atención de los consumidores al contar con características diferenciadoras (Paternina, 2016).

Para que una empresa se pueda posicionar necesita contar con dos factores: la definición clara del público objetivo y el diseño de un producto diferenciador. Dados estos dos factores se podrá satisfacer las necesidades de los consumidores cada vez más exigentes (Maestres, 2007).

1.5.2 Caso de Negocios

Para Correa (2002) en este contexto el término caso “se refiere a la descripción narrativa de una situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones”. El caso de negocios es una herramienta que permite resolver algún tipo de problema o aprovechar alguna oportunidad que una empresa llegue a presentar. Se identifican las posibles soluciones las cuales pasan por una evaluación tanto financiera como estratégica, y cuya inversión va dirigida a la solución que genere más valor para la empresa.

La Universidad de Harvard, creadora del método del caso, lista seis pasos a seguir para el cumplimiento satisfactorio del caso de negocios.

Figura 1

Fases del Caso de Negocio



La definición de la oportunidad o del problema es el punto de partida del documento, se puede hacer uso de varias herramientas para la identificación de estas. Además, es necesario conocer los objetivos de la empresa, ya que con estos se evaluarán los resultados de las alternativas que se plantean posteriormente. Durante la exploración de opciones se realizan lluvias de ideas recurriendo a un equipo multifuncional conformado por miembros de la empresa o expertos externos de esta. Las ideas deben pasar por un proceso de refinamiento y su elección es en base a las que más se alineen con los objetivos de la empresa.

Las alternativas elegidas deben pasar por un análisis tanto financiero como estratégico. En la parte financiera se utilizan diversos indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), flujo de caja proyectados, entre otros. El análisis estratégico va dirigido a la parte cualitativa, mediante matrices de pros y contras, cuadros comparativos u otras herramientas. En los dos últimos pasos se encuentran la evaluación de

los posibles riesgos de la alternativa seleccionada, junto con un plan de implementación donde se detallan fechas de las actividades con los resultados esperados.

El Caso de Negocios se utiliza para la evaluación de varias alternativas que permiten cumplir el mismo objetivo, cuya elección según sea el caso, se realiza en base a la que ofrezca mayor rentabilidad, menos costes o esté más alineada con los objetivos de la empresa. A diferencia del Plan de Negocios, donde solo se estudia a fondo una alternativa con un enfoque más a largo plazo tanto de ingresos, gastos y estrategias (Harvard Business Press, 2011).

Los autores Melossi y Chiquito (2022) realizaron un Caso de Negocio, donde buscaban la mejor técnica de gestión de proyectos para la optimización en el uso de recursos en una empresa de publicidad. Este caso es uno de los primeros y pocos artículos de este tipo publicado en una revista del país.

CAPÍTULO 2

2.1 Metodología

Para la elaboración de este proyecto se propone el uso de un diseño no experimental de levantamiento de información con el fin de encontrar la mejor alternativa para mejorar el posicionamiento de Almacenes Corsa, por lo que se aplicó la metodología cualitativa de Caso de Negocio de Harvard, la cual abarca un proceso de 5 fases: Definición del problema u oportunidad, Exploración de opciones, Análisis de alternativas, Evaluación de los riesgos y Elaboración de un plan de implementación (ManageMentor, 2021).

La metodología de caso de negocio brinda beneficios al incorporar los conceptos de Design Thinking a las etapas de implementación, a su vez, permite que los principales interesados se involucren durante el proceso de generación de alternativas. Posterior a esto, se realizan los análisis financiero y estratégico para la elección de la alternativa adecuada en base a los objetivos establecidos por la empresa. Por último, se realizan la evaluación de riesgos, el plan de mitigación de riesgos y el plan de implementación de la alternativa escogida.

2.2 Necesidad de información

Es necesario identificar todas aquellas necesidades de información que existen para cada etapa del modelo de caso de negocios. Estas necesidades resultan ser de gran utilidad para elegir las técnicas y herramientas de investigación a utilizar con posterioridad.

Tabla 1

Necesidad de Información

Etapas	Necesidad de Información
Definición de Oportunidad.	Situación actual del sector económico y de la empresa.
Generación de Alternativas.	Objetivos y métricas de la empresa que más se relacionen con la oportunidad identificada. Valoración del grupo de interés con respecto a las alternativas generadas.
Análisis de Alternativas.	Indicadores de evaluación para las alternativas. Descripción detallada de la alternativa.
Evaluación de Riesgo.	Riesgos que pueden darse al momento de implementar la alternativa seleccionada. Modos de prevenir y reducir los riesgos identificados.
Implementación de la Alternativa seleccionada.	Descripción detallada de las etapas de implementación para la alternativa seleccionada. Cronograma de actividades de la implementación de la alternativa.

2.3 Diseño de la investigación

De acuerdo al modelo de Saunders (2016), este trabajo utiliza un método de investigación cualitativo, mediante entrevistas semiestructuradas como técnica de recopilación de datos.

Definición de Oportunidad

Se llevó a cabo una Investigación Exploratoria con la finalidad de conocer el contexto del mercado en el que trabaja Almacenes Corsa. Al no obtener resultados concluyentes durante esta investigación, se procedió a realizar una Investigación de fuentes secundarias que consistió en la búsqueda de información en materiales bibliográficos externos, tales como las páginas del BCE, el SRI, la SUPERCIAS, entre otros; para conocer a profundidad el contexto del mercado en el que se desarrollan las actividades de Almacenes Corsa. Se utilizó además información de informes y revistas relacionadas a la industria de electrodomésticos para profundizar en problemáticas de la industria y posibles soluciones.

Exploración de opciones

Mediante una Investigación cualitativa se consiguió información relevante con respecto a los objetivos propios de la empresa para la implementación de las alternativas, además de las métricas a utilizar para la evaluación de las mismas. Más adelante se realizaron entrevistas por medio de reuniones presenciales y mensajes en correo electrónico al grupo de interés, al cual pertenecen: Gerente General, responsables del área administrativa, área financiera, secretaria y encargado de ventas, para generar las alternativas.

2.4 Metodología para la generación de alternativa

En esta sección se utilizó un diagrama de afinidad con el propósito de visualizar y organizar la información, mediante la clasificación de ideas en común, luego se realizó una matriz de valoración con el fin de reducir el número de ideas a analizar, se utilizó la escala de Likert para calificar las alternativas junto con distintas afirmaciones. Finalmente, se ejecutó una matriz de valoración ponderada con la finalidad de designar un peso a cada uno de los criterios basados en la importancia que cada uno posee para el desarrollo de una solución eficaz y sostenible.

2.5 Metodología para el estudio financiero

Se realizó un análisis financiero de los 3 últimos años reportados en la Superintendencia de Compañías y se obtuvieron predicciones para el crecimiento de los ingresos, costos y gastos. En base a los datos obtenidos se realizó una proyección del flujo de caja para un periodo de 3 años a futuro.

- **VAN:** Valor Actual Neto, un valor numérico que mide los flujos de futuros ingresos y egresos para asegurar la viabilidad del proyecto (Valencia, 2011).
- **TIR:** Tasa Interna de Retorno, un porcentaje calculado que mide la viabilidad de un proyecto, en concreto de la rentabilidad de sus pagos y cobros (Carrasco & Domínguez, 2011).

- **B/C:** Beneficios contra Costos, el total invertido contra el total de ganancias a obtenerse durante el periodo de implementación del proyecto (Varela, 2010).

2.6 Metodología para el estudio estratégico de las alternativas

La realización de un análisis estratégico es esencial para el correcto análisis de las alternativas, el mismo se realizó para comprobar la concordancia entre las propuestas y los objetivos planteados por la empresa. Se realizó además un análisis financiero para comprobar la viabilidad de la alternativa para la empresa.

Para esta evaluación se realizó una comparativa entre los puntos a favor y en contra de cada una de las alternativas identificadas mediante una matriz de pros y contras.

2.7 Metodología para el estudio y evaluación de riesgos

Se realizaron reuniones con el grupo de interés para detectar los distintos riesgos que puede llegar a presentar la alternativa escogida durante su tiempo de implementación.

Posteriormente, se realizaron análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos encontrados por el criterio de mayor a menor importancia para clasificarlos en base a la severidad de cada uno, siendo los riesgos más severos los riesgos de mayor prioridad (N. Sapag & R. Sapag, 2008).

Finalmente, se desarrolló un plan de mitigación de riesgos con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los mismos y establecer contramedidas en caso de llegar a acontecer un caso de riesgo.

2.8 Metodología para la implementación de la alternativa

En la implementación de alternativa se detallaron hitos, resultados esperados, tiempos estimados, personas responsables, recursos necesarios y beneficios esperados para cada una de las fases; con la finalidad de exponer de forma breve los pasos requeridos para la ejecución de la alternativa seleccionada en secciones anteriores.

Para este caso de negocio se propuso un modelo de cinco fases:

- Fase 1: Proceso de Reclutamiento del personal.
- Fase 2: Proceso de Planeación de rediseño de página web y de estrategias para redes sociales.
- Fase 3: Proceso de Confirmación.
- Fase 4: Proceso de Implementación.
- Fase 5: Proceso de Monitoreo y Control de desempeño.

Se realizó, además, el cronograma de implementación del proyecto, con sus respectivas actividades, resumidas en 5 fases y con sus fechas planificadas en 12 meses calendario.

Capítulo 3

3.1 Resultados

En esta sección se detallan los objetivos estratégicos y financieros de Almacenes Corsa que se relacionan más con el objetivo principal del presente caso de negocio. Así también como las métricas establecidas para dar seguimiento, control y evaluación al éxito o fracaso de las alternativas fijadas en la siguiente sección.

A continuación, se detalla los objetivos de la empresa con sus respectivas métricas:

Tabla 2

Objetivos y Métricas de Almacenes Corsa

Objetivos	Métricas
Aumentar la rentabilidad y los ingresos de la empresa.	% de Facturación. Retorno sobre la Inversión. ROI = (Total de Ingreso - Inversión) / Inversión.
Mejorar la satisfacción del cliente.	Net Promoter Score. NPS = % de Promotores - % de detractores. Histórico por cliente: Historial de las compras por cliente y fecha de adquisición.
Mejorar el posicionamiento del negocio.	Tasa de interacción promedio= (Total de interacciones conseguidas en una red social en un periodo determinado/ Total de seguidores en periodo-n) * 100.

Para Almacenes Corsa es importante medir el nivel de rentabilidad e ingresos de su negocio dado que, de esa manera, se puede observar la capacidad de retorno que tiene la inversión realizada, razón por la cual se establecen métricas como: el porcentaje de facturaciones emitidas y el Retorno sobre la Inversión (ROI), el cual mide el retorno en ventas sobre la inversión realizada (Cuevas, 2001).

Para la medición de la Satisfacción del cliente se harán uso de la métrica Net Promoter Score (NPS), que mide la fidelidad de los clientes y la probabilidad de que los clientes recomienden el negocio a sus familiares y amigos; y del histórico por cliente,

herramienta útil para identificar a aquellos clientes que por un periodo largo de tiempo fueron fieles con la empresa y que actualmente no han vuelto a adquirir algún tipo de producto, o lo han hecho en menor cantidad (Díaz, 2018).

De igual forma, para Almacenes Corsa medir el posicionamiento de mercado que tiene el negocio es otro factor importante a tener en cuenta, dado que así se podrá medir si la imagen del negocio es inteligente y rentable, razón por la cual se definió la siguiente métrica: Tasa de interacción promedio, que mide la cantidad de interacciones sociales que recibe el negocio en relación a sus cifras de seguidores (Spitsina et al., 2022).

Para la generación de alternativas se llevó a cabo un estudio exploratorio por medio de reuniones presenciales y mensajes en correo electrónico al grupo de interés, los cuales son: Gerente General, responsables del área administrativa, área financiera, secretaria y encargado de ventas

Con base en la investigación cualitativa, se precisaron del grupo de interés posibles alternativas que podrían ser viables para Almacenes Corsa, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 3

Alternativas propuestas por el grupo de interés

Grupo de Interés	Propuestas
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar métodos para que los clientes visiten la página web de la empresa. • Hacer publicidad por los canales que más recomiende un experto en el tema. • Dar a conocer el producto por medio de los canales digitales, como Facebook, Instagram, TikTok, debido a que estos permiten llegar de una manera sencilla a los potenciales clientes. • Mejorar el modelo de facilidades de pago para el cliente.
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y modernizar la publicidad, que sea llamativa para todo el público, publicitando en los medios tradicionales, por redes sociales, y por corto comercial en la tv de la localidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal referente a las marcas, características y propiedades de los productos que se ofrecen. • Capacitar de cómo se debe atender para llegar al cliente (no es lo mismo tratar con gente joven y con gente mayor, lo mismo no es tratar con gente de ciudad que con la gente del campo). • Mantener siempre ofertas y promociones (las personas siempre buscan las ofertas).
Encargado de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un estilo visual en las publicaciones de redes sociales, para asociar una identidad visual propia de la empresa al consumidor. • Motivar e incentivar a los empleados para mantener una actitud positiva y paciente ante posibles dudas e inquietudes por parte de los posibles clientes, para generar buenas sensaciones en los mismos, incluso si llegaran a desistir de la compra. • Promocionar el artículo que más se vende en los escaparates frontales del local, para que las personas asocien la venta de dicho producto a la tienda. • Incluir tarjetas de presentación con la compra, para distribuir de una forma más llamativa la información de contacto necesaria para procesos postventa.
Área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de ventas para que brinden una mejor atención y atiendan a todas las preguntas de los clientes. • Mejorar aspectos del sitio web con la finalidad de concretar ventas por este medio también. • Realizar diferentes tipos de promociones que atraigan a los potenciales clientes. • Ofrecer un servicio post-venta (contacto con los clientes para preguntar sobre el funcionamiento de su producto) y de esta manera tratar de conseguir su fidelización. • Mejorar el contenido en redes sociales para atraer a más personas y que se enteren de los diferentes productos y promociones. • En cuestiones de entrega a domicilio, es un servicio que se brinda de forma ocasional, pero debería ser un servicio permanente que se le pueda brindar a los clientes. • Diseñar un plan de marketing para mejorar el contenido y distribución de las publicaciones en redes sociales.
Área financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el incentivo de cuotas gratis por pagos puntuales. • Ofrecer regalos por la compra de un producto. • Crear una iniciativa de reciclaje del antiguo electrodoméstico por la compra de uno nuevo. • Analizar los precios de la competencia ya que por ende se saben por sus publicidades y así poder nosotros verificar si el precio que se está lanzando a nuestros futuros clientes les favorece, ya que a veces por USD \$10 menos ellos van hacia otros almacenes. • Cada cierto tiempo se debe capacitar a los colaboradores, porque cada vez la tecnología en los electrodomésticos avanza y los colaboradores deben de saber, para así darle su debida explicación a los futuros clientes.

Tras la recepción de las ideas iniciales por parte de los entrevistados se procedió a realizar un diagrama de afinidad con el fin de identificar aquellas ideas relacionadas entre sí y reducir el número de alternativas a analizar.

El diagrama de afinidad es una herramienta cuyo propósito es permitir la visualización y organización de la información. Para ello, este diagrama presenta distintos conjuntos de ideas agrupadas bajo un título que represente el tópico que las relaciona (Coronado, 2006).

Tabla 4

Diagrama de afinidad

Publicidad y redes sociales	Personal	Promociones y precios	Post-venta
Publicidad intensiva en redes sociales.	Capacitar al personal sobre las marcas, características y propiedades de los productos.	Mantener siempre ofertas y promociones.	Ofrecer un servicio post-venta (contacto con el cliente para preguntar sobre el funcionamiento de su producto).
Publicidad llamativa para todo público en la TV de la localidad.	Capacitar al personal sobre atención al cliente.	Realizar diferentes tipos de promociones que atraigan a los potenciales clientes.	Servicio permanente de entregas a domicilio.
Atraer a los clientes a la página web.	Motivar e incentivar a los empleados para mantener una actitud positiva y paciente ante posibles inquietudes de los posibles clientes.	Promocionar el artículo que más se vende en los escaparates frontales del local.	
Mejorar aspectos del sitio web con la finalidad de concretar ventas por este medio.		Incluir tarjetas de presentación con la compra.	
Mejorar el contenido en redes sociales para atraer a más personas.		Implementar el incentivo de cuotas gratis por pagos puntuales.	
Plan de marketing para mejorar el contenido y distribución de las publicaciones en redes sociales.		Ofrecer regalos por la compra de un producto.	

Mantener un estilo visual en las publicaciones de redes sociales, para asociar una identidad visual propia de la empresa.	Crear una iniciativa de reciclaje del antiguo electrodoméstico por la compra de uno nuevo.
	Analizar los precios de la competencia.

De esta manera, las ideas han sido agrupadas en uno de los cuatro grupos establecidos con base en las similitudes de sus enfoques. De la información presentada en el diagrama de afinidad se han obtenido las siguientes alternativas:

1. Diseñar una estrategia publicitaria intensiva en redes sociales, manteniendo un estilo visual en las publicaciones, con la finalidad de asociar una identidad visual propia de la empresa al consumidor y mejorar aspectos del sitio web con la finalidad de concretar ventas por ese medio.
2. Crear una publicidad llamativa para todo público y transmitirla en la TV de la localidad.
3. Programar capacitaciones dirigida al personal de ventas, sobre aspectos del producto y atención al cliente.
4. Implementar un servicio permanente de entregas a domicilio.
5. Crear una iniciativa de reciclaje de electrodomésticos antiguos por la compra de uno nuevo.
6. Ofrecer un servicio post-venta mediante tarjetas de presentación del vendedor para distribuir de una forma más llamativa la información de contacto necesaria para el servicio.
7. Delimitar las áreas del local de una mejor manera, mediante la promoción del artículo que más se vende en los escaparates frontales del local para que las personas asocien la venta de dicho producto a la tienda.

8. Implementar una política de descuento y promociones: crear políticas de descuentos y promociones que atraigan a los potenciales clientes como incentivo de cuotas gratis por pagos puntuales, regalos por la compra de un producto, descuentos para cierto grupo de clientes, entre otras que se encuentren dentro de las capacidades de la empresa.
9. Mejorar políticas de precios, mediante un análisis previo de los precios de la competencia.

Posteriormente, se realizó una matriz de valoración de alternativas con una escala de valoración Likert, a fin de reducir todavía más el número de ideas a analizar.

La escala de Likert presenta una tabla de clasificación en la que se presentarán cada una de nuestras alternativas junto a distintas afirmaciones. Las personas entrevistadas deberán responder con su grado de concordancia ante dicha afirmación en una escala del 1 al 5, donde 1 corresponde al valor de “Totalmente en Desacuerdo” y 5 corresponde al valor de “Totalmente de acuerdo” (Maldonado, 2007).

La siguiente tabla presenta un promedio ponderado de todas las entrevistas al grupo de interés.

Tabla 5*Matriz de valoración de alternativas*

Alternativas	¿Agrega valor a la solución del problema?	¿La solución propuesta está alineada a la estrategia de la empresa?	¿Es de fácil ejecución?	¿Requiere de poca inversión inicial?	Total
Diseñar una estrategia publicitaria intensiva en redes sociales, manteniendo un estilo visual en las publicaciones, con la finalidad de asociar una identidad visual propia de la empresa al consumidor y mejorar aspectos del sitio web con la finalidad de concretar ventas por ese medio.	5	4	4	4	17
Crear una publicidad llamativa para todo público y transmitirla en la TV de la localidad.	4	3	3	3	13
Programar capacitaciones dirigida al personal de ventas, sobre aspectos del producto y atención al cliente.	5	3	3	3	14
Implementar un servicio permanente de entregas a domicilio.	4	4	4	2	14
Crear una iniciativa de reciclaje de electrodomésticos antiguos por la compra de uno nuevo.	3	2	3	2	10
Ofrecer un servicio post-venta mediante tarjetas de presentación del vendedor para distribuir de una forma más llamativa la información de contacto necesaria para el servicio.	4	4	4	4	16
Delimitar las áreas del local de una mejor manera, mediante la promoción del artículo que más se vende en los escaparates frontales del local para que las personas asocien la venta de dicho producto a la tienda.	4	4	4	4	16

Implementar una política de descuento, promociones y precios: crear políticas de descuentos, precios y promociones que atraigan a los potenciales clientes, como incentivos de cuotas gratis por pagos puntuales, regalos por la compra de un producto, descuentos para cierto grupo de clientes, entre otras promociones que se encuentren dentro de las capacidades de la empresa.	5	4	4	4	17
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	----

Posteriormente, para el correcto análisis y selección de alternativas se designó un peso a cada uno de los criterios basados en la importancia que cada uno posee para el desarrollo de una solución eficaz y sostenible.

Tabla 6

Matriz de valoración de alternativas ponderada

Alternativas	¿Agrega valor a la solución del problema? (30%)	¿La solución propuesta está alineada a la estrategia de la empresa? (30%)	¿Es de fácil ejecución? (20%)	¿Requiere de poca inversión inicial? (20%)	Total
Diseñar una estrategia publicitaria intensiva en redes sociales, manteniendo un estilo visual en las publicaciones, con la finalidad de asociar una identidad visual propia de la empresa al consumidor y mejorar aspectos del sitio web con la finalidad de concretar ventas por ese medio.	1,5	1,2	0,8	0,8	4,3
Crear una publicidad llamativa para todo público y transmitirla en la TV de la localidad.	1,2	0,9	0,6	0,6	3,3
Programar capacitaciones dirigida al personal de ventas, sobre aspectos del producto y atención al cliente.	1,5	0,9	0,6	0,6	3,6
Implementar un servicio permanente de entregas a domicilio.	1,2	1,2	0,8	0,4	3,6
Crear una iniciativa de reciclaje de electrodomésticos antiguos por la compra de uno nuevo.	0,9	0,6	0,6	0,4	2,5

Ofrecer un servicio post-venta mediante tarjetas de presentación del vendedor para distribuir de una forma más llamativa la información de contacto necesaria para el servicio.	1,2	1,2	0,8	0,8	4
Delimitar las áreas del local de una mejor manera, mediante la promoción del artículo que más se vende en los escaparates frontales del local para que las personas asocien la venta de dicho producto a la tienda.	1,2	1,2	0,8	0,8	4
Implementar una política de descuento, promociones y precios: crear políticas de descuentos, precios y promociones que atraigan a los potenciales clientes, como incentivos de cuotas gratis por pagos puntuales, regalos por la compra de un producto, descuentos para cierto grupo de clientes, entre otras promociones que se encuentren dentro de las capacidades de la empresa.	1,5	1,2	0,8	0,8	4,3

Finalmente, de las ideas establecidas se han escogido dos alternativas en función de su posible utilidad y factibilidad para los objetivos del presente caso, las cuales son detalladas a continuación:

- Crear Área de Marketing Digital: Diseñar una estrategia publicitaria intensiva en redes sociales, manteniendo un estilo visual en las publicaciones, con la finalidad de asociar una identidad visual propia de la empresa al consumidor y mejorar aspectos del sitio web con la finalidad de concretar ventas por ese medio.
- Implementar una política de descuento, promociones y precios: crear políticas de descuentos, precios y promociones que atraigan a los potenciales clientes, como incentivos de cuotas gratis por pagos puntuales, regalos por la compra de un producto, descuentos para cierto grupo de clientes, entre otras promociones que se encuentren dentro de las capacidades de la empresa.

De igual forma, se toma en consideración la alternativa de Status Quo de la empresa, la cual corresponde a la alternativa que la empresa ha tomado para guiar su curso de acción durante los años previos y se mantiene hasta la actualidad. La alternativa de Status Quo actual de Almacenes Corsa es:

- Presencia en redes sociales y páginas web: Mantener y fortalecer la presencia de la empresa en diferentes redes sociales como Facebook e Instagram, además de construir una página web llamativa, responsiva e intuitiva.

3.2 Alternativa 1: Crear Área de Marketing Digital.

Almacenes Corsa actualmente cuenta con algunas redes sociales donde se comparte contenido tanto de los productos como de diferentes promociones que se realizan en la institución, entre estas redes sociales se encuentran Instagram, Facebook y TikTok; además de una página web en la que se permite la compra de una gran parte del catálogo de productos con los que cuenta la empresa.

Las diversas plataformas son manejadas por el dueño y gerente del almacén, por lo que no se tiene a una persona que se encargue especialmente de la producción y publicación de contenido en redes sociales y/o la página web. Debido a esto, la empresa presenta ciertos errores como no ubicar descripciones atractivas en sus publicaciones, no hacer uso de hashtags, pagar el monto mínimo para publicidad en las distintas redes sociales que manejan y no contestar con regularidad los mensajes que llegaban a sus redes. Se debe recalcar también que el número de interacciones por publicación es escaso, lo cual implica que sus redes mantengan un nivel muy bajo de alcance. En adición, se tiene constancia de que en ocasiones no se llegan a concretar ventas en línea por diferencias geográficas entre el almacén y los usuarios interesados, habiendo concretado únicamente 6 ventas a través de medios digitales a lo largo del último año.

Esta alternativa implicaría la designación de personal dedicado únicamente a la creación y seguimiento de contenido en redes sociales. Además de la creación de un plan comunicacional adecuado a la identidad y los objetivos de Almacenes Corsa, el cual sería otorgado al Community Manager de la empresa. Por otra parte, es deseable la contratación de un diseñador gráfico para ayudar en el proceso de rediseño de la página web, con la finalidad de volverla más atractiva, intuitiva y responsiva.

Con la implementación de esta alternativa, la empresa empezará a construir una identidad, mejorando el atractivo general de sus medios de promoción digital, aumentando la interacción de sus publicaciones en redes sociales y llamando la atención de posibles nuevos compradores mediante su página web.

Se ha considerado que la inversión inicial de la alternativa será el pago de un diseñador gráfico y un desarrollador Web por USD \$150 y USD \$300 respectivamente para que realice las respectivas mejoras a la página web. Además de sueldos dirigidos al Community Manager de USD \$400 y al encargado de generar la estrategia de Marketing Digital de USD \$650 mensuales. Por otro lado, se buscará hacer uso de las herramientas pagadas de publicidad en las distintas redes sociales, con un presupuesto de USD \$100 mensuales.

En el siguiente cuadro se presenta de manera detallada el costo total de implementación de la alternativa.

Tabla 7

Costos de implementación de la alternativa 1

Costos	Costo Unitario	Cantidad	Costo total de implementación
Sueldo del Diseñador Gráfico.	\$380,00	1	\$380,00

Sueldo de un Programador.	\$300,00	1	\$300,00
Sueldo del Community Manager.	\$400,00	36	\$14.400,00
Gastos en Publicidad pagada.	\$100,00	36	\$3.600,00
Sueldo de Especialista en Redes Sociales.	\$650,00	36	\$23.400,00
Total			\$42.080,00

Se plantea que las funciones que realizarán cada cargo propuesto son los siguientes:

- Diseñador Gráfico

Funciones:

- Mejorar la línea gráfica de la página web, volviéndola más atractiva e intuitiva para los consumidores.
- Coordinar los elementos y el estilo de la página web con el especialista en Marketing Digital, en base a los objetivos de la empresa.
- Realizar una revisión y rediseño del logo de la empresa, en base a su visión e imagen gráfica.
- Elaborar un pack de imágenes temáticas de la mascota publicitaria de la empresa.

- Desarrollador Web

Funciones:

- Revisar el diseño y la funcionalidad de la página web actual de Almacenes Corsa.
- Diseñar la estructura del sitio web de la empresa.
- Desarrollar soluciones para las diversas páginas de la web.

- Especialista en Marketing Digital

Funciones:

- Trabajar junto a la dirección de la empresa para lograr cumplir los objetivos del negocio.
- Planear y aplicar estrategias de marketing digital.
- Gestionar los contenidos y la experiencia de los usuarios en la página web y en las redes sociales del negocio.
- Monitorear y controlar el rendimiento de todas las campañas de marketing digital.
- Elaborar informes.
- Comunicar los resultados con la alta gerencia de Almacenes Corsa.

- Community Manager

Funciones:

- Diseñar un estilo gráfico para las imágenes promocionales a subirse en redes sociales.
- Planear el contenido de publicaciones e imágenes publicitarias junto al especialista de Marketing Digital.
- Planificar el calendario y orden de las publicaciones a realizar en redes sociales, en conjunto al especialista de Marketing Digital.
- Contestar comentarios en publicaciones de distintas redes.
- Contestar mensajes internos por parte de la comunidad.

A continuación, se dará a conocer el flujo de efectivos requeridos para la inversión inicial de la alternativa, el cual se encuentra basado en los siguientes supuestos proyectados en un periodo de 3 años.

Supuestos: Se ha considerado que la tasa de crecimiento anual de los ingresos sea de 80% puesto que el 74% de los consumidores busca información a través de medios digitales para tomar decisiones sobre sus compras, en vista del precio, ofertas o promociones que les brinden distintas empresas (Valdiviezo, 2018). De igual forma, según un informe realizado por la plataforma HubSpot para el año 2022, las empresas que emplean algún tipo de herramienta o estrategia de marketing digital enfocada en el desarrollo y la promoción de sus redes sociales aumentan su tasa de éxito en un 27,1% más que empresas que no toman acciones representativas en su publicidad digital. Además, un uso ineficiente de las herramientas de Marketing Digital puede provocar una pérdida estimada de un 64% en ventas (Universidad EAFIT, 2021). Dado el bajo nivel de ventas en línea que posee Almacenes Corsa en la actualidad, es esperable un incremento significativo tanto en el alcance general de las publicaciones hacia una mayor audiencia, como en el número anual de ventas por mejoras su capacidad de comunicación con su audiencia actual.

Por otra parte, se ha considerado que su tasa de descuento sea de 12%, debido a que se espera que el proyecto resulte atractivo para el público general, tanto de la ciudad de Naranjal como de sectores aledaños, y genere un incremento en las ventas totales que signifique un retorno de la inversión inicial que impacte de manera positiva en los activos de la empresa. Esta tasa también es usada de forma estándar en el país para los distintos proyectos.

Suponemos, además, que los costos fijos de la empresa se mantendrán a lo largo del periodo de 3 años, sin cambios en los egresos establecidos para el año actual.

Tabla 8*Análisis financiero de la alternativa 1*

Periodos	0	1	2	3
Inversión Inicial	-\$680,00			
Ingresos		\$7.741,89	\$13.935,41	\$25.083,74
Egresos del proyecto				
Sueldos		\$12.600,00	\$12.600,00	\$12.600,00
Gasto de Marketing		\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Total de Egresos		\$13.800,00	\$13.800,00	\$13.800,00
Utilidad antes de Participación a los trabajadores		-\$6.058,11	\$135,41	\$11.283,74
Participación a los trabajadores (15%)		-\$908,72	\$20,31	\$1.692,56
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		-\$5.149,39	\$115,10	\$9.591,18
Impuesto a la Renta(25%)		-\$1.287,35	\$28,77	\$2.397,79
Utilidad Neta		-\$3.862,04	\$86,32	\$7.193,38
Flujo Efectivo Neto	-\$680,00	-\$3.862,04	\$86,32	\$7.193,38
Tasa de descuento	12%			
VAN	\$2.420,67			
TIR	25%			
B/C	\$4,56			

A continuación, se sustenta el análisis estratégico de la primera alternativa.

Tabla 9

Análisis estratégico de la alternativa 1

Parámetros Generales	Status quo	Mejora de la alternativa
Rentabilidad e ingresos.	Promedio de \$4500 anuales.	Promedio de \$15590 anuales.
Satisfacción del cliente.	El 70% de clientes anteriores no han vuelto a realizar una compra actualmente.	Aumento de clientes satisfechos de al menos 25%.
Posicionamiento del negocio.	Facebook. Alcance: un promedio de 500 cuentas semanalmente. Instagram. Alcance: un promedio de 130 cuentas semanalmente.	Aumento del alcance en un 100% en ambas redes sociales.

A partir del análisis estratégico podemos resaltar que el implementar esta nueva área de Marketing Digital, a través de un personal especializado, le permitiría a Almacenes Corsa mejorar su imagen como empresa contando con una comunicación más cercana con los posibles y ya clientes. A su vez, la creación de publicaciones constantes y de valor logrará que el número de la audiencia crezca. Por otro lado, el gerente, quien es la persona que actualmente se ocupa de esto, podrá enfocarse en otros aspectos que tal vez abandonó o no le ponía la atención suficiente.

3.3 Alternativa 2: Implementar una política de descuento, promociones y precios

Almacenes Corsa actualmente posee una política de descuentos limitada a ciertas fechas y ocasiones especiales, por ejemplo, descuentos y promociones en épocas de mayor rotación o ventas, las cuales son en mayo, noviembre y diciembre.

Promociones actuales

En mayo y diciembre se mantienen promociones parecidas, por compras al contado se ofrecen precios mínimos con una utilidad mínima para la empresa, mientras que por compras a crédito a los clientes se le da un plazo de pago establecido y un regalo adicional que va de acuerdo al valor del producto comprado.

Durante el día de Viernes Negro, en noviembre, cuando las compras son al contado los precios se mantienen en un valor mínimo, únicamente para obtener liquidez sin obtener utilidad en la mayoría de los productos. Los precios por compras a crédito se mantienen como si se tratara de un día normal.

De igual forma, se aplica un descuento en el crédito por pronto pago. El descuento se aplica al valor final, añadidos intereses por plazos de pagos, cuando el cliente decide pagar las cuotas que le restan de contado.

Fijación de precios actual

Por otra parte, la empresa fija sus precios en base a un estudio previo y superficial de precios basándose en la competencia más cercana, con respecto al artículo en cuestión. Son tres opciones de precios principales que se determinan: uno sería el precio de contado, el segundo es un precio mínimo de contado al que se recurre durante la negociación con el posible comprador y por último el precio a crédito para los diferentes meses de plazo, evaluando siempre el precio con el que la competencia también cuenta. En la fijación de precios también se busca respetar el porcentaje de utilidad que ya se encuentra asignado.

Almacenes Corsa ha establecido precios a crédito menores a la competencia de otros establecimientos comerciales, e incluso de las cadenas populares de venta de electrodomésticos. Sin embargo, sus restricciones económicas y la falta de convenios con

instituciones financieras no les permiten emular ciertas promociones propias de las grandes cadenas, tales como ventas a crédito sin necesidad de entrada o garante, el pago de productos en pequeñas cuotas durante largos periodos de tiempo, o menores precios por compras al contado.

Para Almacenes Corsa, la realización de esta alternativa implicaría la generación de nuevos tipos de ofertas fuera de temporada, así como reducir un pequeño porcentaje del precio de los productos para realizar las ofertas, pudiendo generar un cierto nivel de reducción en las ganancias a corto plazo.

Esta alternativa implicaría, además, que la gerencia de la empresa esté dispuesta a reducir precios para conseguir un mayor nivel de competitividad en el mercado de los electrodomésticos, además de estar dispuesta a costear un análisis de precios que refleje la realidad de los precios competitivos de los electrodomésticos en el sector.

La empresa mejoraría su imagen ante el público, convirtiéndose en una alternativa más atractiva en el competitivo mercado de los electrodomésticos presente en la ciudad de Naranjal, además de ganar una imagen como empresa que siempre busca lo mejor para sus clientes al ofrecerles las mejores promociones del mercado.

Lo primero a realizarse sería un Análisis de Precios en el mercado de electrodomésticos, estudiando a la competencia más cercana, entre ellos: Artefacta, Marcimex, La Ganga y Comandato. El estudio debe estar acorde con los objetivos de este proyecto, el cual es mejorar el posicionamiento de la empresa actual y así también destacar de la competencia.

Realizado el estudio y haber identificado los aspectos más destacables, se considera importante determinar diferentes tipos de precios y promociones, dependiendo de la situación

del cliente al momento de su compra. Se presentan los siguientes escenarios con sus respectivas estrategias a aplicar.

1. Determinar un Precio Final de Venta el cual le permita a la empresa obtener las ganancias deseadas, para ello, es necesario el cálculo de Margen de Ventas o Back-up al momento de adquirir el producto al proveedor.

Margen de venta o back-up: es un índice que se le aplica al costo del producto, con la finalidad de obtener su Precio de venta considerando todos los costes, gastos y ganancia esperada, por lo cual es necesario conocer:

Coste directo (CD) valor al momento de la adquisición del producto.

Gastos variables (GV) que afectan directamente al producto, por ejemplo: comisiones, sueldos, entre otros.

Porcentaje de ganancia esperado (GE) por la venta de cada producto.

$$\text{Fórmula: } \frac{100}{(100 - (CD + GV + GE))}$$

Nota: Cada valor debe ser dividido para el costo del producto, e incluirlo en la fórmula como porcentaje.

- El índice resultante deberá ser multiplicado por el costo del producto, obteniendo así el Precio de Venta.
- Al restar el Precio de Venta y el Costo inicial del producto, se logra encontrar el Margen de venta o back up.

2. Fijación de precios para los diferentes canales de distribución: Retail y página web.

Cómo se mencionó anteriormente, Almacenes Corsa maneja dos tipos de precios como lo son: el precio al Contado el cual genera una mayor liquidez para la empresa, por lo que es necesario estudiarlo de una manera minuciosa al existir una alta competencia y a su vez los consumidores muestran una alta sensibilidad

ante estos precios, por otro lado, el precio a Crédito o a plazos la cual general mayor rentabilidad y que junto con otras facilidades de pago resulta atractivo para el cliente. Por las razones expuestas, es necesario que se utilice diversas estrategias durante su fijación.

Precios al Contado

- Tal vez no se pueda ofrecer un precio tan bajo como la competencia (debido a que estas son principalmente cadenas que cuentan con precios de fábrica), pero se puede tratar de mantener el margen de ganancia y adicional se ofrece un obsequio junto a la compra.
- Hacer uso de los precios psicológicos, ubicando el ,99 al final de cada valor. De esta manera se influye en la percepción del consumidor.

Precios a Crédito

- Hacer énfasis en la cuota más baja referente al plazo más extenso en cada producto
- Ofrecer créditos hasta 18 meses plazo en productos de mayor valor, entre ellos motos, motonetas, refrigeradores, televisores de alta gama.

Está a consideración de la gerencia si desea aplicar diferentes márgenes de venta, dependiendo al canal de distribución a la cual se esté dirigiendo, o mantener una igualdad de precios en estos dos canales.

3. Estrategia de promoción para captar nuevos clientes.

Al momento de que el nuevo cliente ingrese al sitio web y brinde su correo electrónico durante su suscripción, hacerle llegar un cupón de 15% de descuento en su primera compra, el cual es válido sólo una vez. Si la compra es realizada en la tienda, mediante sus datos se verifica si es nuevo cliente y se le brinda el mismo tipo de descuento.

4. El siguiente cuadro muestra las promociones estacionales dependiendo de la temporada del año que se encuentre, algunas de estas ya se realizan en la empresa, mientras que otras son nuevas propuestas.

Tabla 10

Promociones estacionales de Almacenes Corsa

Mes	Nombre de Promoción	Tipo de Descuento o Promoción
Mayo	Día de la Madre	10-20% de descuento en productos seleccionados. Obsequio por la compra de productos seleccionados.
Junio	Día del Padre	10-20% de descuento en productos seleccionados. Obsequio por la compra de productos seleccionados.
Noviembre	Black Days	10-50% de descuento en productos seleccionados.
Diciembre	Navidad	10-20% de descuento en productos seleccionados. Regalo de una Canasta Navideña por la compra de productos seleccionados.

En el siguiente cuadro se presenta de manera detallada el costo total de implementación de la alternativa.

Tabla 11

Costos de implementación de la alternativa 2

Costos	Costo Unitario	Cantidad	Costo total de implementación
Sueldo del encargado de la planificación.	\$425	36	\$15300
Gastos en Publicidad pagada.	\$75	36	\$2700
Implementación del estudio de mercado.	\$3000	1	\$3000
Total			\$21000

A continuación, se dará a conocer el flujo de efectivos requeridos para la inversión inicial de la alternativa, el cual se encuentra basado en los siguientes supuestos proyectados en un periodo de 3 años.

Supuestos: Se ha considerado que la tasa de crecimiento anual de los ingresos sea del 20% de acuerdo al crecimiento histórico de los ingresos de la empresa. Para este cálculo, se tomaron en cuenta solo las ventas de los meses de mayo, junio, noviembre y diciembre, dado a que son los meses en los que actualmente se implementan las distintas promociones.

Por otra parte, se ha considerado que su tasa de descuento sea de 12%, debido a que se espera que el proyecto resulte atractivo para el público general, tanto de la ciudad de Naranjal como de sectores aledaños, y genere un incremento en las ventas totales que signifique un retorno de la inversión inicial que impacte de manera positiva en los activos de la empresa. Esta tasa también es usada de forma estándar en el país para los distintos proyectos.

Suponemos, además, que los costos fijos de la empresa se mantendrán a lo largo del periodo de 3 años, sin cambios en los egresos establecidos para el año actual.

En el cuadro a continuación se presenta el análisis financiero de la alternativa.

Tabla 12*Análisis financiero de la alternativa 2*

Periodos	0	1	2	3
Inversión Inicial	-\$3.000,00			
Ingresos		\$6.808,97	\$8.170,76	\$9.804,91
Egresos del proyecto				
Sueldos		\$5.100,00	\$5.100,00	\$5.100,00
Gastos de publicidad		\$900,00	\$900,00	\$900,00
Total de Egresos		\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Utilidad antes de Participación a los trabajadores		\$808,97	\$2.170,76	\$3.804,91
Participación a los trabajadores (15%)		\$121,35	\$325,61	\$570,74
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		\$687,62	\$1.845,15	\$3.234,18
Impuesto a la Renta(25%)		\$171,91	\$461,29	\$808,54
Utilidad Neta		\$515,72	\$1.383,86	\$2.425,63
Flujo Efectivo Neto	-\$3.000,00	\$515,72	\$1.383,86	\$2.425,63
Tasa de descuento	12%			
VAN	\$6.290,18			
TIR	16%			
B/C	\$3,10			

De acuerdo a los egresos con lo que respecta a la implementación de esta alternativa, se consideran en primer lugar los rubros de inversión por un valor de USD \$3.000 para la elaboración del análisis de precios, y un egreso anual de USD \$5100 por concepto de sueldos y USD \$900 anuales para gastos en publicidad de las distintas promociones a implementar a lo largo de los meses. Los resultados de la valoración financiera reflejan una TIR de 16% y un VAN de USD \$6.290,18.

Como complemento al análisis financiero, a continuación, se realiza el análisis estratégico de esta alternativa.

Tabla 13

Análisis estratégico de la alternativa 2

Parámetros Generales	Status quo	Mejora de política de precios y promociones
Rentabilidad e ingresos.	Promedio de \$4500 anuales.	Promedio de \$8250 anuales.
Satisfacción del cliente.	El 70% de clientes anteriores no han vuelto a realizar una compra actualmente.	Aumento de clientes satisfechos al menos de un 20%.
Posicionamiento del negocio.	Facebook. Alcance: un promedio de 500 cuentas semanalmente. Instagram. Alcance: un promedio de 130 cuentas semanalmente.	Las estadísticas se mantienen.

A partir del análisis estratégico el tener una política de precios y promociones bien definida hará a la empresa más atractiva para los clientes y/o posibles clientes, lo que llevaría a que las ventas incrementen y los consumidores se sientan más satisfechos. A su vez, la rotación de los productos se daría de forma más rápida, lo que permitirá la adquisición de nuevos y mejorados artículos.

3.4 Status Quo: Presencia en redes sociales y páginas web

Almacenes Corsa actualmente cuenta con cuentas empresariales en algunas redes sociales donde se comparten imágenes publicitarias del local ubicado en Naranjal, imágenes promocionales de los productos que se ofertan tanto en venta presencial como en venta online, imágenes de las diferentes promociones y descuentos que brinda la empresa; entre estas redes sociales se encuentran Instagram, Facebook y TikTok.

Publicaciones actuales

La empresa cuenta con una mascota que usa de forma ocasional en las distintas publicaciones de redes sociales, se trata de un niño jugando con un balón de fútbol en ropaje celeste y blanco, colores que no corresponden a los que representan a Almacenes Corsa, como los son el verde y el amarillo. Esta mascota únicamente posee una ilustración, la cual es usada constantemente sin mayores cambios por línea visual de la publicación o por ocasiones especiales.

Algunas publicaciones en las redes sociales de Almacenes Corsa suelen encontrarse cargadas de elementos y, en ciertas ocasiones, no se llega a mantener una línea visual preestablecida para la imagen.

Página web actual

La empresa cuenta también con una página web en la que se detallan información de productos, información de contacto, información de ofertas, además, se pueden encontrar en la página distintos spots publicitarios e información relevante acerca de la empresa.

Estas diversas plataformas no tienen un encargado designado para la producción y publicación de contenido, por lo cual su manejo queda a cargo del dueño y gerente del almacén, quien no ve inconveniente en mantenerse realizando estas funciones.

Alcance obtenido

El número de interacciones por cada una de sus publicaciones es escaso, lo cual implica que sus redes mantienen un nivel muy bajo de alcance. Además de que muchos de los mensajes no reciben una respuesta, debido a que no hay una persona encargada solo para ello.

De seguir con el Status Quo, la empresa no tendría que incurrir en un número mayor de gastos y podría continuar con el esquema de negocios y publicidad que ya habían establecido previamente.

Actualmente, se mantiene un costo de USD \$15 mensuales para el alojamiento de la página web, además de un sueldo de USD \$400 para el encargado de manejar las redes sociales de la empresa, cargo que desempeña el gerente de Almacenes Corsa.

En el siguiente cuadro se presenta de manera detallada el costo total de implementación de la alternativa.

Tabla 14

Costos de implementación de la alternativa 3

Costos	Costo Unitario	Cantidad	Costo total de implementación
Alojamiento de la página web.	\$ 6,25	12	\$ 75
Dominio de la página web.	\$ 1,25	12	\$ 15
Gastos en Publicidad pagada.	\$ 15	12	\$ 180
Sueldo del encargado de manejar las redes sociales.	\$ 335	12	\$ 4020
Total			\$ 4290

En base al histórico de ingreso de Almacenes Corsa, se supone una tasa de crecimiento anual de 4,26%, misma que se registró durante el último periodo contable, conformado por todo el año 2021, y que se espera se mantenga durante este año 2022.

Suponemos, además, que los costos fijos de la empresa se mantendrán a lo largo del periodo de 3 años, sin cambios en los egresos establecidos para el año actual.

Tabla 15*Análisis financiero de la alternativa 3*

Periodos	0	1	2	3
Inversión Inicial	-\$342,50			
Ingresos		\$4.301,05	\$4.527,29	\$4.765,42
Egresos del proyecto				
Sueldos		\$4.020,00	\$4.020,00	\$4.020,00
Otros gastos		\$270,00	\$270,00	\$270,00
Total de Egresos		\$4.290,00	\$4.290,00	\$4.290,00
Utilidad antes de Participación a los trabajadores		\$11,05	\$237,29	\$475,42
Participación a los trabajadores (15%)		\$1,66	\$35,59	\$71,31
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		\$9,39	\$201,69	\$404,11
Impuesto a la Renta(25%)		\$2,35	\$50,42	\$101,03
Utilidad Neta		\$7,05	\$151,27	\$303,08
Flujo Efectivo Neto	-\$342,50	\$7,05	\$151,27	\$303,08
Tasa de descuento	12%			
VAN	\$685,11			
TIR	12%			
B/C	\$3,00			

A continuación, se sustenta el análisis estratégico de la alternativa Status quo.

Tabla 16*Análisis estratégico de la alternativa 3*

Parámetros Generales	Situación Actual	Presencia en redes sociales y página web (<i>Status quo</i>)
Rentabilidad e ingresos.	Promedio de \$4500 anuales.	Los ingresos y rentabilidad se mantienen.
Satisfacción del cliente.	El 70% de clientes anteriores no han vuelto a realizar una compra actualmente.	No hay aumento de clientes satisfechos.
Posicionamiento del negocio.	Facebook. Alcance: un promedio de 500 cuentas semanalmente. Instagram. Alcance: un promedio de 130 cuentas semanalmente.	Las estadísticas se mantienen.

De acuerdo al análisis estratégico, con la implementación de esta alternativa la situación de la empresa se mantendrá. Actualmente no se pueden visualizar resultados satisfactorios con esta estrategia, por lo tanto, no aportará a alcanzar los objetivos planteados sin ningún tipo de mejora aplicada. Esta alternativa queda descartada.

3.5 Resumen de Análisis Cualitativo de Pros y Contras de Alternativas.

En el siguiente cuadro se puede observar una comparativa entre los puntos a favor y en contra que se tienen para cada una de las alternativas establecidas con anterioridad.

Tabla 17*Matriz Cualitativo de Pros y Contras de Alternativas*

Status Quo: Presencia en redes sociales y páginas web	
Pros	Contras
Solución relativamente sencilla.	No garantiza resultados.
Mantiene el plan de trabajo actual.	No sigue un plan estratégico.
Inversión mínima.	El personal encargado no está capacitado.
Alternativa 1: Crear Área de Marketing Digital	
Pros	Contras
Mejora la visibilidad e imagen de la empresa.	Lograr un mayor alcance no significa que las ventas puedan aumentar en la misma proporción.
Mayor cercanía con los clientes.	Requiere de una inversión inicial moderada.
Posibilidad de atraer nuevos clientes.	
Personal capacitado en las tareas a realizar.	
Costo de implementación no tan elevado a largo plazo.	
Alternativa 2: Implementar una política de descuento, promociones y precios	
Pros	Contras
Se obtienen datos relevantes del mercado de los electrodomésticos en el presente.	Implica el costeo de un análisis de mercado.
Mejora la competitividad de la empresa.	Implica una reducción en el margen de ganancias a corto plazo.
Mejora la imagen de la empresa.	Requiere de un cierto nivel de inversión en publicidad adicional.
	Implica una reducción en el margen de ganancias a corto plazo.

En el siguiente cuadro se observa la comparación entre las diferentes alternativas, analizando aspectos financieros como el VAN y TIR, simultáneamente con los objetivos estratégicos actuales de la empresa.

Tabla 18*Cuadro comparativo entre las alternativas*

	VAN	TIR	Ingresos proyectados	Satisfacción del cliente	Posicionamiento
Status Quo	\$685.11	12%	\$4500 anuales.	70% de clientes anteriores no han retornado	Facebook Alcance: 500 cuentas semanalmente Instagram Alcance: 130 cuentas semanalmente
Alternativa 1	\$2.420,67	25%	\$15590 anuales.	Aumento de clientes satisfechos de al menos 25%	Aumento del alcance en un 100% en ambas redes sociales.
Alternativa 2	\$6.290,18	16%	\$8250 anuales.	Aumento de clientes satisfechos de al menos 20%	Las estadísticas se mantienen con respecto al Status Quo.

En base a lo expuesto en el cuadro de análisis cualitativo y mediante el cuadro comparativo, se decidió proseguir con la alternativa uno, “Creación del Área de Marketing Digital”, debido a que es la alternativa que ofrece un mayor número de beneficios con el menor número de desventajas e impedimentos para su implementación. La alternativa ganadora presenta los mejores ingresos proyectados, generando mayor cantidad de clientes satisfechos, con un alcance superior de personas dado el uso de las herramientas claves para la realización del comercio electrónico.

3.6 Evaluación de Riesgos

Se considera como riesgo a aquella posibilidad de que ocurra un contratiempo o desgracia que impida la correcta realización de una actividad. El riesgo es un condicionante que siempre está presente durante la ejecución de cualquier proyecto, y es necesario el

análisis del mismo para tratar de eliminarlo o mitigar las posibles consecuencias que tenga el mismo y pudieran llegar a tener un impacto en el proyecto (N. Sapag & R. Sapag, 2008).

Es así que para el presente caso de negocio es necesario realizar una revisión de los riesgos que pudieran influir en su desarrollo, a continuación, se detalla en orden el proceso de evaluación de riesgos:

1. Se realizaron reuniones con el grupo de interés para detectar los distintos riesgos que puede llegar a presentar la alternativa ganadora en este caso de negocio.
2. Se realizaron análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos encontrados por el criterio de mayor a menor importancia. Se evalúa el impacto del riesgo en el caso de negocio con valores del 1 al 5, donde 1 es poco impacto y 5 es mucho impacto. Por otra parte, se evalúa la probabilidad de que el riesgo llegue a suceder con valores del 1 al 5, donde 1 es poca probabilidad y 5 es mucha probabilidad. Finalmente, los riesgos son clasificados en base a la severidad de cada uno, los riesgos más severos son los riesgos de mayor prioridad (Sarduy, 2007).
3. Se elaboró una matriz de riesgos en la cual se miden el impacto y la probabilidad. Además, se utiliza el resultado de la multiplicación de Impacto por Riesgo como la severidad del riesgo ($\text{Severidad} = \text{Impacto} * \text{Riesgo}$). A esta severidad se le asignó un código de colores para facilidad de lectura, siendo los mismos: verde (1 - 5, riesgo bajo), amarillo (6 - 15, riesgo medio) y rojo (16 – 25 riesgo alto).

A continuación, se presenta la matriz de riesgo realizada en base a los riesgos establecidos.

Tabla 19*Estimación de riesgo*

Riesgo	Responsable	Impacto que tendrá en el caso de negocio	Probabilidad de que suceda	Severidad
No encontrar personal dispuesto a laborar por el sueldo establecido en el presupuesto.	Gerente.	5	1	5
Deficiente comunicación entre el nuevo y actual personal.	Personal.	3	2	6
El personal seleccionado no cumpla con las tareas asignadas satisfactoriamente.	Gerente.	4	2	8
Retraso en las diferentes entregas, principalmente en la reestructuración del sitio web.	Gerente, programador y diseñador gráfico.	4	3	12
No poder llegar al público objetivo o salirse de este target.	Especialista en marketing y Community Manager.	5	1	5
Ofrecer un contenido similar al de la competencia sin ninguna diferenciación.	Especialista en marketing y Community Manager.	3	4	12

En base a la matriz de estimación de riesgo, el riesgo de implementación de la mejor alternativa para este caso es moderado, siendo que cuatro de los seis riesgos identificados se encuentran dentro del rango de severidad media, mientras que los dos restantes son de severidad baja. Por otra parte, la matriz no refleja riesgos altos.

Posteriormente, se deben definir las medidas de prevención y las estrategias de implementación del plan de acción. La siguiente tabla muestra los diferentes riesgos que

podrían resultar de la implementación de la estrategia, con sus respectivos planes de mitigación.

Tabla 20

Plan de Riegos y Mitigación

Riesgo	Planificación
No encontrar personal dispuesto a laborar por el sueldo establecido en el presupuesto.	Durante el reclutamiento de personal recurrir a personas con las habilidades necesarias, mediante la presentación de sus portafolios, pero que no necesariamente tenga mucha experiencia, de esta manera se podrá negociar el sueldo planificado.
Deficiente comunicación entre el nuevo y actual personal.	Brindarle la información suficiente al nuevo personal sobre sus compañeros y el puesto que cada uno ocupa. A su vez, pedir al personal ya establecido su disposición para brindar cualquier tipo de información o ayuda necesaria, haciendo uso también de la tecnología.
El personal seleccionado no cumpla con las tareas asignadas satisfactoriamente.	Realizar una planificación detallada de las tareas con los objetivos que se desea alcanzar, llevando un respectivo seguimiento a través de un software especializado en este campo.
Retraso en las diferentes entregas, principalmente en la reestructuración del sitio web.	La planificación de las tareas deberá contar también con un periodo de tiempo establecido. El encargado del área administrativo verificará que se esté cumpliendo el plan mediante la organización de reuniones entre el equipo de trabajo y el grupo de interés.
No poder llegar al público objetivo o salirse de este target.	Establecer en un principio el target que se desea llegar, de esta manera cada publicación tendrá concordancia y se podrá cumplir con los resultados deseados.
Ofrecer un contenido similar al de la competencia sin ninguna diferenciación.	Informar al personal de la nueva área sobre los diferentes objetivos que se quieren alcanzar y la importancia del posicionamiento frente a la alta competencia, para que se desarrollen publicaciones con aquel elemento diferenciador necesario.

3.7 Plan de Implementación

En esta sección se detalla hitos, resultados esperados, tiempos estimados, personas responsables, recursos necesarios y beneficios esperados para cada una de las fases; con la

finalidad de exponer de forma breve los pasos requeridos para la ejecución de la alternativa seleccionada en secciones anteriores.

Para este caso de negocio se propone un modelo de cinco fases, las cuales son detalladas a continuación:

3.7.1 Fase 1: Proceso de Reclutamiento del personal.

En esta primera fase se realizará el proceso de contratación del personal requerido para la ejecución del proyecto, como son el Programador, Diseñador Gráfico, Especialista en Marketing Digital y Community Manager.

Tabla 21

Fase 1: Proceso de Reclutamiento del personal

Resultados	Plazo final	Persona responsable
Firma de contrato con el personal requerido.	Dos meses a partir de la aprobación del proyecto.	Gerente general de la empresa.

Recursos necesarios:

- Gerente de la empresa para las negociaciones contractuales y supervisión de contratos.
- Redes sociales para la difusión de las ofertas laborales.

Nivel esperado de beneficios:

- El personal contratado para el rediseño de la página hará las adecuaciones y el mantenimiento de la página durante el periodo de implementación y retroalimentación.

3.7.2 Fase 2: Proceso de Planeación de rediseño de página web y de estrategias para redes sociales.

En esta fase se realizará el proceso de planeación del plan de marketing digital, del prototipo web, de la mascota publicitaria y del nuevo logo del almacén.

Tabla 22

Fase 2: Proceso de Planeación de rediseño de página web y de estrategias para redes sociales

Resultados	Plazo final	Persona responsable
Prototipo web.	Un mes a partir de la culminación de la Fase 1.	Diseñador Gráfico contratado. Programador contratado.
Prototipo de mascota publicitaria y del nuevo logo del negocio.	Dos meses a partir de la culminación de la Fase 1.	Diseñador Gráfico contratado.
Plan de marketing digital	Dos meses a partir de la culminación de la Fase 1.	Especialista en Marketing Digital. Community Manager.

Recursos necesarios:

- Personal encargado del área de Diseño, para el bocetado de la línea gráfica y el diseño de página web.
- Personal encargado del área de Marketing Digital, para el desarrollo del plan de trabajo en redes y comunicación con el consumidor.

Nivel esperado de beneficios:

- Tener un prototipo en alta fidelidad de la página web para realizar pruebas de testeo con el usuario final.
- Tener un prototipo en alta fidelidad de mascota publicitaria y del nuevo logo del negocio para que el gerente general de su aprobación.
- Tener un plan de marketing digital alineado a los objetivos estratégicos y económicos del negocio y del proyecto.

3.7.3 Fase 3: Proceso de Confirmación.

En esta fase se realizará la revisión, retroalimentación y aprobación del plan de marketing digital, del prototipo web, de la mascota publicitaria y del nuevo logo del almacén por el gerente general del negocio.

Tabla 23

Fase 3: Proceso de Confirmación

Resultados	Plazo final	Persona responsable
Aprobación del plan de marketing digital, del prototipo web, de la mascota publicitaria y del nuevo logo del negocio.	Una semana a partir del fin de la revisión del plan de trabajo.	Gerente general del negocio

Recursos necesarios:

- Gerente de la empresa, para la revisión y aprobación del plan de trabajo propuesto por el personal designado.

Nivel esperado de beneficios:

- Página web más atractiva e intuitiva para los consumidores.
- Un logo y una mascota publicitaria más acorde a los objetivos estratégicos del negocio.
- Un plan estratégico de marketing digital a seguir.

3.7.4 Fase 4: Proceso de Implementación.

En esta fase se llevarán a cabo las implementaciones del plan de marketing digital, además del rediseño de la página web, mascota publicitaria y nuevo logo del almacén.

Tabla 24

Fase 4: Proceso de Implementación

Resultados	Plazo final	Persona responsable
Implementación del plan de marketing digital (publicaciones).	Año tres.	Especialista en Marketing Digital. Community Manager.
Rediseño de página web, mascota y logo finalizada.	Una semana a partir de la confirmación del plan de trabajo.	Diseñador Gráfico contratado. Programador contratado.

Recursos necesarios:

- Personal encargado del área de Diseño, para llevar a cabo el rediseño de la página web, mascota publicitaria y nuevo logo del almacén.
- Personal encargado del área de Marketing Digital, para la puesta en marcha del plan de trabajo en redes y comunicación con el consumidor.
- Recursos monetarios para financiar el plan de marketing digital.
- Redes sociales e Internet para llevar a cabo el plan de marketing digital.

Nivel esperado de beneficios:

- Buen grado de aceptación y de reconocimiento del logo del negocio con su respectiva mascota publicitaria.
- Mayor tráfico e interacciones en la página web del negocio y en sus redes sociales.

3.7.5 Fase 5: Proceso de Monitoreo y Control de desempeño.

En esta fase se realizará el monitoreo y control del desempeño de la implementación del plan de marketing digital, del rediseño de la página web, del logo y de la mascota publicitaria del negocio, mediante métricas previamente establecidas, con la finalidad de

comprobar si se está cumpliendo los objetivos empresariales del negocio y las del proyecto, en caso contrario hacer las respectivas correcciones de inmediato.

Tabla 25

Fase 5: Proceso de Monitoreo y Control de desempeño

Resultados	Plazo final	Persona responsable
Informe detallado sobre el desempeño de las estrategias de Marketing Digital.	Cada mes a partir de la culminación de la Fase 4.	Especialista en Marketing Digital. Gerente general.
Informe sobre la perspectiva del consumidor con respecto al logo del negocio y a su mascota publicitaria.	Cada año a partir de la culminación de la Fase 4.	Especialista en Marketing Digital. Gerente general.

Recursos necesarios:

- Personal encargado del área de Marketing Digital, para el análisis de métricas entregadas por el tráfico e interacciones en las redes sociales y la página web.
- Gerente general de la empresa, para la revisión y retroalimentación de los informes entregados por Especialista en marketing Digital.

Nivel esperado de beneficios:

- Mejorar el posicionamiento de Almacenes Corsa en el mercado.
- Mejorar las interacciones con el público objetivo en las redes sociales y en la página web.
- Aumentar las ventas.

3.7.6 Cronograma de Implementación

En esta sección se presenta el cronograma de implementación del proyecto, con sus respectivas actividades, resumidas en 5 fases y con sus fechas planificadas en 12 meses calendario.

Tabla 26

Cronograma de Implementación

Fases	Meses calendario											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Fase 1: Proceso de Reclutamiento del personal.</i>	■	■										
Fase 2: Proceso de Planeación de rediseño de página web y de estrategias para redes sociales.			■	■								
Fase 3: Proceso de Confirmación.					■							
Fase 4: Proceso de Implementación.						■	■	■	■	■	■	■
<i>Fase 5: Proceso de Monitoreo y Control de desempeño.</i>						■	■	■	■	■	■	■

Las fases 4 y 5 tendrán presencia hasta finalizar el año 3, fecha en la que concluirá el Plan de Marketing Digital.

Capítulo 4

4.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Conclusiones

La realización de la metodología caso de negocio se dio con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la empresa Almacenes Corsa en el cantón Naranjal, dada a la alta competencia que al día de hoy esta presenta. Las alternativas presentadas se enfocan en la mejora de este posicionamiento mediante el aumento de la rentabilidad y de los ingresos, el aumento en la satisfacción de los clientes, de tal modo que, se logre la fidelización de estos y la atracción de nuevos. Para la selección de la mejor alternativa, se realizó en base a un análisis tanto financiero como estratégico, considerando a su vez la situación actual del negocio, cuyos recursos tanto financieros como humanos son limitados. Estando la empresa en una fase de declive, se necesita de forma inmediata que sus procesos sean innovados si desea sobresalir ante la actual competencia.

Las tres alternativas elegidas fueron la creación de un área de marketing digital, creación de políticas de precios y promociones, y mejorar la presencia en redes sociales y página web, siendo esta última la estrategia actual de la empresa. La elegida fue la primera alternativa, entre todas esta es una de las más rentables y menos costosas, ya que no se necesita de una fuerte inversión inicial y permite tener la cercanía necesaria con el cliente.

La elaboración de la matriz de riesgos permitió medir el impacto y su probabilidad de ocurrencia. Posterior a ello, se realizó un plan de contingencia para cada riesgo identificado y así poder seguir adelante con la implementación.

Para la implementación de esta alternativa se necesita seguir un conjunto de fases cuya duración total es de doce meses. Las fases empiezan desde el Reclutamiento del personal capacitado para la nueva área hasta el Monitoreo y control de las diversas

plataformas y estrategias implementadas. Cada fase deberá cumplir con los objetivos planteados y ser aceptada por el gerente de la empresa, logrando de esta manera los resultados deseados.

4.1.2 Recomendaciones

Entre las recomendaciones para la empresa, se pide que durante la implementación se mantenga una comunicación efectiva entre todos los colaboradores, para informar sobre las diferentes ventas o comentarios realizados por las personas de manera virtual o aquellas que se han acercado al local, sobre las nuevas estrategias e imagen adquirida. A su vez, el gerente debe mantener un control constante de las actividades realizadas para que todo se esté realizando de acuerdo con lo planificado. Otra recomendación tiene que ver con la alternativa dos planteada, cuyo enfoque eran las promociones, el personal de esta nueva área podría hacer uso de las diferentes promociones o descuentos descritas e implementarla en sus estrategias para lograr un mayor impacto en los clientes.

Existen muchas empresas de electrodomésticos o PYMES en general, que están pasando por la misma situación, este estudio les puede servir para identificar internamente aquel aspecto que pueden potenciar, y de acuerdo a su situación y recursos determinar la opción más factible a implementar en base a los objetivos que se planteen.

Referencias

Zabala, J. & Guamán, J. (2022). Dinámica económica del sector de la manufactura y comercio de electrodomésticos y línea blanca. Ekos Negocios. Recuperado 23 de octubre de 2022, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/dinamica-economica-del-sector-de-la-manufactura-y-comercio-de-electrodomesticos-y-linea-blanca>

Infogence Global Research. (2021). Global Consumer Electronics & Home Appliances Market (2021-2026) by Type, Distribution Channel, Geography, Competitive Analysis and the Impact of Covid-19 with Ansoff Analysis. Research and Markets. Recuperado 23 de octubre de 2022, de https://www.researchandmarkets.com/reports/5410413/global-consumer-electronics-and-home-appliances?utm_source=GNOM&utm_medium=PressRelease&utm_code=5chb7p&utm_campaign=1597509+-+Worldwide+Consumer+Electronics+%26+Home+Appliances+Industry+to+2026+-+Growing+Demand+for+Premium+Appliances+is+Driving+the+Market&utm_exec=jamu273prd#product--description

Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 593 Digital Publisher CEIT, 5(5-1), 191-200. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>

Chavez, A. & Encalada, M. (2021). Impacto en las PYMES comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de Pasaje, causados por el Covid-19 en el año 2020. UTMACH. Recuperado 23 de octubre de 2022, de

http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/19111/1/Trabajo_Titulacion_333.pdf

Avilés, D. (2020). Las estrategias de marketing en la venta de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil. UCSG. Recuperado 23 de octubre de 2022, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15332/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-226.pdf>

Zambrano, F. (2018). Impacto de la oferta de mercado en la industria nacional electrodomésticos de línea blanca sector, centro norte de Quito. ESPE. Recuperado 23 de octubre de 2022, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/14701/1/T-ESPE-040093.pdf>

Palacios, M. & Rodríguez, J. (2008). Identificación estilos gerenciales administrativos vigentes y necesidades de formación derivadas en la actividad comercio al por menor de electrodomésticos en el Área Metropolitana Centro Occidente. UTP. Recuperado 23 de octubre de 2022, de <https://1library.co/document/y4w44x5q-identificacion-gerenciales-administrativos-necesidades-formacion-electrodomesticos-metropolitana-occidente.html>

MCEIP (2022). BOLETÍN DE CIFRAS - Comercio Exterior Septiembre 2022. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/09/VFBoletinComercioExteriorSeptiembre2022.pdf>

Bonilla, L. & Paguay, A. (2017). Estudio de competitividad de la industria ecuatoriana de electrodomésticos de línea blanca. ESPOL. Recuperado 23 de octubre de 2022, de <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/7045bef2-b248-47b2-970f-a795c725f5e4/D-CD254.pdf>

SuperCias Ecuador (2021) Ranking de compañías. SuperCias. Recuperado 23 de octubre de 2022, de

<https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=16&tipo=2>

Paternina-Guarín, M. Y., (2016). “Neuromarketing como herramienta de posicionamiento de marcas”. In *Vestigium Ire*. Vol. 10-2, pp. 166 - 180.

Maestres, R. (2007). El posicionamiento de una marca. DEBATES IESA.

Correa Jaramillo, J. G. (1). El método del caso como estrategia didáctica para la formación de administradores de empresas. *Semestre Económico*, 5(10). Recuperado a partir de <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1383>

Guerrero, F., & Mateo, R. (2021). Metodologías de aprendizaje para ejecutivos. Análisis comparativo del aprendizaje social y del método del caso. *Revista Academia y Virtualidad* , 57-74.

Harvard Business Press. (2011). *Developing a Business Case*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Melossi, A., & Chiquito, D. (2022). IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y TÉCNICAS ÁGILES EN LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD. *Revista Compendium*, 165-176.

HubSpot. (2022). Tendencias de marketing digital: lista de estadísticas en 2022.

<https://www.hubspot.es/marketing-statistics>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Formulating the research design. En M. Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill, *Research Methods for Business Students* (págs. 162-21
- Valencia, W. A., (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial Data*, 14(1), 15-18.
- Carrasco, F. & Domínguez, J. (2011) ¿Qué es la TIR de un proyecto de inversión? *Extoikos*
- Varela, R. (2010) ¿Es la razón beneficio costo un buen criterio decisorio? *Publicaciones Icesi*.
Artículo No. 25 Recuperado de:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/799
- Sapag, N. & Sapag, R. (2008) *Preparación y evaluación de proyectos* (5ta. Ed.) McGraw-Hill Interamericana S.A., 371 – 376.
- Cuevas, C. (2001). Medición del desempeño: Retorno Sobre Inversión, ROI; Ingreso Residual, IR; Valor Económico Agregado, EVA; Análisis Comparado. *Estudios Gerenciales*, pp. 13 - 22. Recuperado de:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232001000200001&lng=en&tlng=es
- Díaz, M. (2018) *Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente*. UNIVERSIDAD DE LIMA. Recuperado de:
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6076/Schwarz_%20experiencia_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Spitsina, L., Kretinin, A., & Spitsin, V. (2022). Tráfico de internet y desempeño de las empresas en sectores de alto costo: hay dos caras de la moneda. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 95-110.

Perdigón, R., Viltres H., & Madrigal I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992018000300014&lng=es&tlng=es

Maldonado, S. (2007). Manual práctico para el diseño de la escala Likert. *Xihmai*, 2(4).

Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0.

Coronado, J. (2006). *Paradigmas*. Corporación Universitaria Unitec. Vol. 1-2, pp. 76 - 81.