



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA IMPULSAR EL
POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA ALMACENES
MEGACRÉDITOS

MARIN APOLO ELSA MARIUXI
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA IMPULSAR
EL POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA
ALMACENES MEGACRÉDITOS

MARIN APOLO ELSA MARIUXI
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS PARA IMPULSAR EL
POSICIONAMIENTO DE MERCADO DE LA EMPRESA ALMACENES
MEGACRÉDITOS

MARIN APOLO ELSA MARIUXI
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

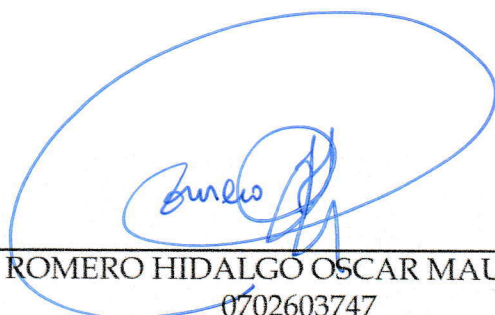
ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO

MACHALA, 13 DE JULIO DE 2018

MACHALA
13 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Propuesta de estrategias defensivas para impulsar el posicionamiento de mercado de la empresa almacenes Megacréditos, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO

0702603747

TUTOR - ESPECIALISTA 1



SOLORZANO GONZALEZ ALEXANDRA MONICA

0702121872

ESPECIALISTA 2



MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

0701278129

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: viernes 13 de julio de 2018 - 11:21

Urkund Analysis Result

Analysed Document: MARIN APOLO ELSA MARIUXI_PT-010518.pdf (D40220053)
Submitted: 6/17/2018 5:09:00 AM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/02/AN%C3%81LISIS-DE-LAS-ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES-Y-DE-LAS-TIC.pdf>

<https://www.clubensayos.com/Ciencia/Estrategias-Defensivas-La-aplicaci%C3%B3n-de-estrategias-defensivas/4370126.html>

Instances where selected sources appear:

3

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, MARIN APOLO ELSA MARIUXI, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Propuesta de estrategias defensivas para impulsar el posicionamiento de mercado de la empresa almacenes Megacréditos, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 13 de julio de 2018



MARIN APOLO ELSA MARIUXI
0705918902

RESUMEN

La presente investigación se realizó en base al análisis de revistas y artículos científicos enfocados a la planeación estratégica de tácticas defensivas, esto con el objetivo de plantear tipos de estrategias en el Almacén Megacreditos de la ciudad de Machala, la organización es una empresa familiar de mediano tamaño, la metodología que se aplicó partió desde la fundamentación de la ubicación estratégica de la empresa, para ello se utilizó la herramienta metodológica matriz PEYEA, la cual en base al estudio de dimensiones externas e internas reafirmó la necesidad de aplicar en la empresa las estrategias inicialmente señaladas. Las estrategias defensivas no requieren de una alta inversión, puesto que no buscan aumentar su ventaja competitiva, al contrario conservarla y fortalecerla, la aplicación de ella en el Almacén Megacréditos logrará sin duda posicionarla de manera positiva y duradera en el mercado. A raíz del estudio y de la clasificación de los diferentes tipos de estrategias, se seleccionó como estrategia a proponer la de desarrollar la lealtad de cliente, en donde a través de la matriz de fidelidad se categorizó a los compradores según su compromiso de compra, esto permitió establecer estrategias como: aumentar las promociones en las ventas, consolidar la relación de los proveedores para evitar demoras en servicios de garantía entre otras, las cuales van dirigidas a los grupos de clientes clasificados acorde a sus características. Se resaltó la importancia de conservar a los buenos clientes “apóstoles” y trabajar en promociones de venta para atraer la atención de clientes denominados “mercenarios”. **Palabras claves:** planeación estratégica, estrategias defensivas, posicionamiento, fidelidad del cliente, matriz de fidelidad.

ABSTRACT

The present investigation was made based on the analysis of magazines and scientific articles focused on the strategic planning of defensive tactics, this with the objective of proposing types of strategies in the Megacreditos Warehouse of the city of Machala, the organization is a family company of medium Size, The methodology applied was based on the foundation of the strategic location of the company, for this purpose the PEYEA matrix methodological tool was used, which based on the study of external and internal dimensions reaffirmed the need to apply the strategies in the company initially indicated. Following the study and the classification of the different types of strategies, a strategy was proposed to propose the development of customer loyalty, whereby through the loyalty matrix, buyers were categorized according to their purchase commitment, this It allowed to establish strategies such as: increase promotions in sales, consolidate the relationship of suppliers to avoid delays in warranty services among others, which are aimed at customer groups classified according to their characteristics. The importance of keeping good "apostolic" clients and working on sales promotions to attract the attention of clients called "mercenaries" was highlighted. Defensive strategies do not require a high investment, since we seek to increase their competitive advantage, on the contrary to conserve and strengthen it, the application of it in the Megacredit Store will undoubtedly position it in a positive and lasting way in the market.

ÍNDICE

	Pàg.
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE CUADROS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
1.- INTRODUCCIÓN.....	7
2.- DESARROLLO.....	9
3.- CONCLUSIONES.....	18
BIBLIOGRAFÍA.....	20

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Posicionamiento estratégico de la empresa.....	10
Cuadro 2. Tabla 2. Matriz de fidelidad de Almacén Megacreditos.....	14

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura. 1 Ubicación estratégica de la empresa.....	12
Figura 2. Fundamentos de la Fidelización.....	13
Figura 3. Fundamentos de la Fidelización.....	14

1.- INTRODUCCIÓN

Actualmente en un segmento de mercado altamente competitivo como lo es el Sector Comercial de las medianas empresas, es imprescindible que estas realicen análisis de factores internos y externos, si bien es cierto algunos de estos factores se encuentran fuera del control de la organización, y deben ser tomados en cuenta para cualquier decisión en pos de la ejecución de los objetivos planteados, trazando estrategias en virtud de cumplirlas (Contreras Sierra, 2013).

La estrategia no es más que los caminos a seguir para plasmar los objetivos propuestos, la planificación estratégica a su vez analiza y valora la condición actual de la organización, pues con ello podrá proveer situaciones que coloquen a la empresa en una condición de riesgo y establecer las acciones correctas que le den el posicionamiento esperado (Lago, 2013).

La fuerte competencia hace que las organizaciones se vean obligadas a innovar mejorando su servicio, logrando así incrementar su competitividad en el segmento donde se encuentra, claramente es esta competitividad la que nace de crear tácticas vitales con las cuales conseguirá obtener una superioridad ante las otras empresas en el mercado (Corrêa Jannuzzi, 2015).

Las estrategias defensivas se caracterizan por mantener una visión más conservadora en cuanto al desarrollo de mercado, su prioridad es poseer estabilidad, por ello el agregar nuevas tecnologías no se convierte en una necesidad emergente por resolver, se centran en factores básicos como lo son: el precio y la calidad de sus productos, en cuanto a las empresas defensivas del sector comercial enfrentan en una fuerte competencia, y conscientes de ello no tratan de aumentar la ventaja competitiva sino mantenerla (Hékis, Soares, Valentine de Medeiros, Paula Teixeira, & Neis, 2013).

En el Ecuador de acuerdo a la estructura de empresas según su tamaño, el INEC señala que las medianas empresas representan un 0,94%, mientras que segmentado las empresas acorde a su sector el de Comercio representa el 39,10%, las cuales no cuentan con un plan de estrategia o a su vez no le han dado un seguimiento ni su respectiva actualización.

Almacenes Megacréditos fue fundado el 18 de septiembre del 2012 en la ciudad de Machala, siendo esta su matriz principal. Su actividad económica es la comercialización y venta de

electrodomésticos entre los que se destacan la línea blanca (electrodomésticos) y línea café (muebles), así como computadoras de marcas conocidas, teléfonos celulares.

Siendo esta una empresa mediana, uno de los tantos problemas que atraviesa es que debe hacer frente y competir con grandes cadenas, las cuales con estrategias agresivas de mercado ponen en riesgo su estabilidad. Por lo tanto para que la empresa consiga mejorar su posicionamiento es necesario plantear estrategias, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo el diseñar estrategias defensivas en la empresa almacenes Megacréditos del sector comercial, que impulse su posicionamiento de mercado en la provincia de El Oro.

2.- DESARROLLO

En cuanto al desarrollo del presente trabajo, se realizará una investigación de carácter documental, recopilando fuentes bibliográficas en artículos científicos, apoyado con la recopilación de antecedentes de investigaciones afines al tema de análisis, orientadas al planteamiento de estrategias defensivas en la empresa de estudio. La metodología utilizada, permitirá interpretar, reflexionar y sacar conclusiones de la temática planteada.

Planificación Estratégica.- Siendo la planificación un proceso de eventos a realizarse con un fin definido. Miranda, Aguayo, & Villalva (2017) la conceptualiza como una proyección de acciones dirigido a ciclos de tiempo que pueden ser de largo a corto plazo, desde una planificación diaria que controle y verifique las actividades cotidianas incluidas en su misión, hasta la planificación estratégica que se encargue de tácticas y objetivos que mantienen las empresas en donde se encuentra implícito su visión a largo plazo.

Para ello la planeación necesita analizar y comparar dos puntos claves los cuales son su ubicación o situación actual y la capacidad de ofrecer al cliente una alta gama de productos y variedad, atrayendo el interés de usuario (Montoya, Torres, & Moreno, 2015). Concluyendo finalmente con la materialización de sus objetivos.

Pero específicamente que conforma una planificación estratégica, cuáles son sus bases. Miranda (2017) explica que se encuentra formada por tres elementos fundamentales como son: misión, valores y visión quienes son la razón de ser de la empresa. Los cuales son factores notables pues guían y expresan la razón de ser de la empresa ya sea desde un corto a largo plazo.

Finalmente se puede conceptualizar a la estrategia como el plan de acción, que nos indica los recursos a utilizarse durante el proceso de ejecución de tácticas dirigidas a metas específica. Los dueños de las empresas no sólo se enfrentan a obstáculos conocidos, sino amenazas externas (Miranda, Aguayo, & Villalva, 2017). Siendo imposible para ellos controlarlas al encontrarse estas fuera de su alcance, dando como resultado la imposibilidad de predicción, para enfrentar los retos que la realidad impone, pero no impide una prevención mediante análisis situaciones.

La lista de ventajas competitivas potenciales es larga, las cuales pueden ser en costos, diferenciación, y más, sin embargo, en un mercado tan cambiante se ha convertido en un verdadero reto el mantenerla por largos lapsos de tiempo. La ventaja competitiva se puede definir como aquella característica que posee una organización que la distingue de las demás empresas competidoras (Arellano, 2017). Siendo necesario encontrarse atentos a los cambios del mercado atentos adoptar ventajas que la diferencie del resto de competidores.

Una empresa puede adoptar diferentes tipos de estrategia según su condición particular a continuación se detalla su clasificación desde el punto de vista de diferentes autores, las tres estrategias genéricas que propone Porter tratan de enseñar cómo las empresas pueden competir por los clientes. Estas tres estrategias son: estrategias de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación, estrategia de enfoque (María Slusarczyk & Norberto Hernán Morales, 2016). Se basan específicamente en obtener a través de dichos factores ventajas competitivas.

También se puede categorizar a las estrategias según el grado de agresividad. Slusarczyk & Morales (2016) detalla su clasificación como: prospector, defensor, analista, y reactor. Naturalmente las estrategias aplicadas en grandes corporaciones se diferencian de las pequeñas empresa por ello mencionaremos las estrategias de negocios para PYMES, Slusarczyk & Morales (2016) haciendo referencia del autor Rick Suttle propone para una pequeña o mediana empresa – PYME, cuatro estrategias: estrategia de crecimiento, diferenciación del producto, precio diferenciado. Poseen objetivos claros de prolongar su espacio en el mercado.

Otra manera de distinguir las estrategias es la de clasificarlas de acuerdo a la ubicación de la empresa en el mercado. Tenemos entre ellas las estrategias del líder, estrategias de retador, estrategias del seguidor, y las estrategias del especialista (Suárez, Fernández, & Useche, 2014). Las cuales se enfocan en un nicho de mercado específico.

Y finalmente haciendo eco del trabajo de Miles & Snow que es ampliamente utilizado para la comprensión de la estrategia de la organización. Héris, Medeiros, Teixeira, & Neis (2013) mencionan las posturas estratégicas: en prospectadas, analistas, defensivas y reactivas. Reiterando que la estrategia aplicarse en la empresa debe estar acorde a la situación, capacidades y necesidades de la empresa.

Las estrategias defensivas corresponden empresas que lidian en un mercado altamente competitivo, manteniendo una estrecha gama de productos y servicios, para proteger su dominio con precios, calidad e innovación. Martins, & Kato (2014) señalan que generalmente

operan en sectores estables y no tienen la ocupación previa con tratar de conseguir nuevas oportunidades Bahls. Por lo tanto buscan acentuar las fortalezas para minimizar las amenazas.

Esta estrategia se basa en la planificación de acciones que permitan hacer frente a mercado en donde existen niveles altos de competencia, como lo es el caso de Almacenes Megacreditos. Frente a esta situación, se deberá desarrollar las fortalezas y minimizar las debilidades que impiden competir en el mercado. (Salazar, Pérez, Plúa, & Ramirez, 2017). Siendo necesario determinar mencionados factores y encaminar las estrategias a mejorar sus puntos débiles.

El Almacén Megacréditos es una empresa directamente comercial, cuenta con tres sucursales ubicadas en las ciudades de Guayaquil, Guabo y Machala. Se ofertan productos de varias líneas, entre los que se destacan la línea blanca (electrodomésticos) y línea café (muebles), así como computadoras de marcas conocidas, teléfonos celulares.

Esta casa comercial lleva seis años en el mercado, siendo una empresa mediana y de tipo familiar, ha ido creciendo con el pasar del tiempo, la problemática de Almacenes Megacreditos se centra al mercado en el que se encuentra debido a la competencia agresiva a la que se enfrenta, compite con cadenas altamente reconocidas y establecidas en el Mercado como Marcimex, Gran Hogar, La Ganga, Todo Hogar entre otros.

A continuación con el objetivo de fundamentar la aplicación de estrategias defensivas en Almacenes Megacreditos, se usará la Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEYEA la cual apoyará al método de estudio.

Esta herramienta estratégica es una de las más usadas debido a su baja complejidad y a las virtudes que ofrece como el análisis de desempeño de las empresas y la situación actual en la que se encuentre. La matriz se utiliza para definir estrategias las cuales pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, identificándose cuál es la más adecuada para la organización estudiada (Trejo, Trejo, & Zúñiga, 2016). Fundamental al momento de escoger una estrategia.

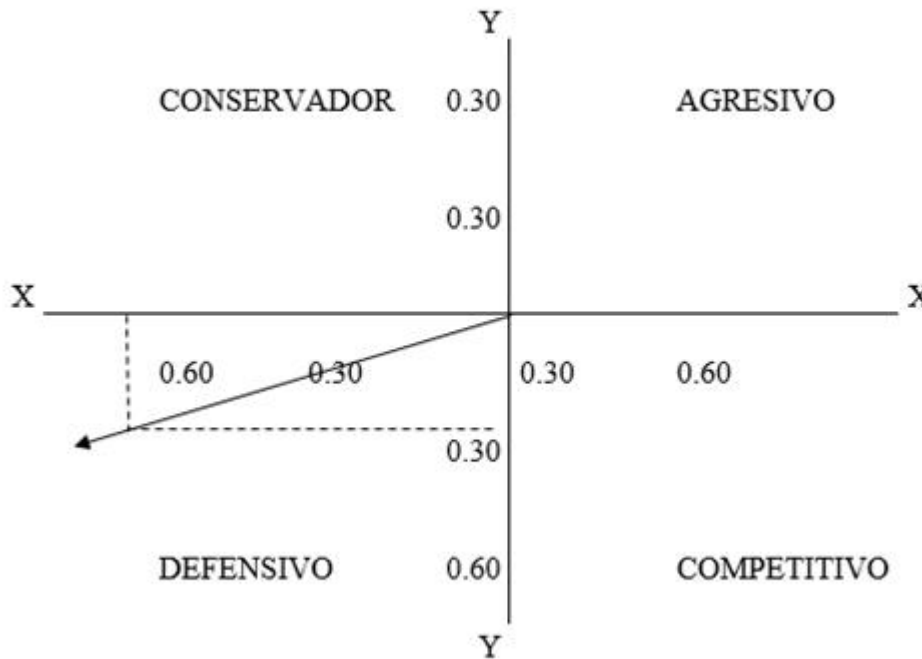
Esta matriz analiza factores de dimensiones externas y fuerzas externas, a cada uno se le da una valoración, por ejemplo la fuerza financiera y la fuerza de la industria son calificadas con +1 como mejor y +6 como peor, mientras a su vez la estabilidad del ambiente y la ventaja competitiva se califica con -1 al mejor y -6 como peor. A continuación estableceremos la situación estratégica en la que se encuentra almacén Megacreditos:

Cuadro 1. Posicionamiento estratégico de la empresa.

FACTORES	CALIFICACIÓN
Fuerza Financiera	
Buen rendimiento sobre la inversión	3
Tasas de crecimiento financiero del sector siempre al alza	3
Acceso a créditos bancarios	4
	10
Fuerza de la industria	
Amplia gama de productos	6
Mayor demanda del producto	3
Precio accesible del producto	4
	13
Estabilidad del ambiente	
Aumento gradual de la demanda	-2
Disponibilidad recursos para la adquisición de productos	-5
Demanda local satisfecha	-4
	-11
Ventaja competitiva	
Concentración de la empresas competidoras	-6
Continua expansión de fronteras de mercado	-5
Continuo y sostenido crecimiento del sector	-4
	-15
Conclusión	
El promedio para la EA es: $-11/3 = -3.66$	
El promedio para la FI es: $+13/3 = 4.33$	
El promedio para la VC es: $-15/3 = -5$	
El promedio para la FF es $+10/3 = 3.33$	
Fuente: elaboración propia, modificada en base (Tatay Castillo & Hernández Centeno, 2016)	

Durante la elaboración de la matriz obtenemos los promedio de cada factor, determinando los valores del eje de las “X” con la suma de los promedios de la estabilidad del ambiente y la fuerza financiera, y los valores del eje de las “Y” con la suma de los promedios de la ventaja competitiva y la fuerza industrial, como se puede observar en la figura 2 existe una predominancia de valores negativos, entre ellos en la concentración de empresas competidoras, una vez establecidos los puntos de cada eje, se procede a graficar, obteniendo como resultado la ubicación del Almacén Megacreditos en el cuadrante defensivo.

Figura 1. Ubicación estratégica de la empresa



Fuente: Elaboración propia, modificada en base a (Tatay & Hernández, 2016).

Bajo lo expuesto no es difícil definir que la competencia es alta, esto se debe a que algunos de los competidores tienen su propia fábrica de productos, otros importan directamente sin la necesidad de intermediarios, e invierten en grandes campañas publicitarias. Todas estas son acciones que el Almacén Megacreditos no se encuentra en la capacidad de replicar, por lo tanto debe actualizar su plan estratégico con tácticas defensivas que le permitan posicionarse en el mercado.

Ya definidos los factores por los cuales el Almacén Megacreditos necesita de una estrategia defensiva, optamos por elegir la más adecuada acorde a su capacidad. Delgadillo (2011) nos menciona que el objetivo primario de un plan estratégico defensivo es proteger cuotas de participación, a la vez de gestionar posiciones defensivas para producir crecimiento y beneficios a corto plazo que satisfagan los objetivos empresariales. Un objetivo secundario es gestionar la rentabilidad de las empresas que se mueven por encima de su potencial de crecimiento y rentabilidad. Estas estrategias se centran en buscar estabilidad para la empresa.

Teniendo en cuenta los objetivos antes mencionados, se sugiere la implementación de planes estratégicos defensivos. Delgadillo (2011) manifiesta que son: estrategias para proteger la posición, optimizar la posición, y monetizar, cosechar y desinvertir (Delgadillo Moreira, 2011).

De estas tres nos enfocaremos en proteger la posición de la cual en base a la literatura nos ofrece dos caminos: uno es el de asegurar la cuota del mercado, y la otra la de desarrollar la lealtad de cliente, nos centraremos en desarrollar la lealtad del cliente.

Fidelizar no solo implica retener clientes, sino que estos pueden constituirse en la carta de presentación frente a los potenciales clientes, a través de la recomendación. . Es por ello, que la empresa debe mostrar su interés y compromiso con sus clientes (Duque, Abendaño, & Velásquez, 2017). Es así que, las organizaciones de toda índole, como en el presente caso de estudio, debe volcar sus esfuerzos en alcanzar altos niveles de satisfacción en sus clientes.

Establecer vínculos, es una de las tareas primordiales de la comunicación. Para ello, parte de la gestión de la comunicación y marketing empresarial debería estar dirigido en potenciar y optimizar el servicio a los clientes (Duque, Abendaño, & Velásquez, 2017). Con el objetivo central de lograr que el consumidor, se convierta en un cliente fiel a la organización

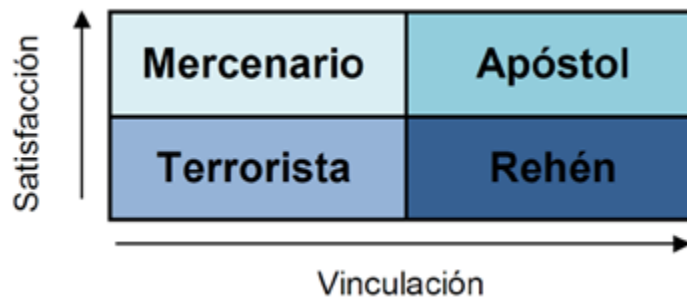
Figura 2. Fundamentos de la Fidelización



Fuente: (Duque, Abendaño, & Velásquez, 2017)

En la metodología de la planificación estratégica existen variedades en herramientas que ayudan a determinar y aplicar diferentes tipos de estrategia. Duque, Abendaño, & Velásquez (2017) en su trabajo proponen una interesante matriz de fidelización que permite clasificar y medir el grado de satisfacción y relación de sus clientes, la cual se detalla a continuación:

Figura 3: Matriz de fidelidad



Fuente: (Duque, Abendaño, & Velásquez, 2017).

Dentro de las organizaciones existen grupos que por ciertas razones no lograron satisfacer sus necesidades en determinada organización y crean una mala publicidad boca a boca, este grupo dentro de la matriz se encuentra denominado como “terroristas”; en la matriz también encontramos descripción “mercenarios” ellos son clientes que tienen un nivel de compromiso bajo, puesto que a cualquier oferta saldrían directo adquirir productos en la competencia.

Los Rehenes son aquellos clientes que realizan compras frecuentes en las empresas y tienen un alto nivel de compromiso, rara vez optan por la competencia, finalmente tenemos a los Apóstoles, ellos son clientes con un nivel de satisfacción altas y por lo general recomiendan y atraen nuevos clientes a la empresa (Duque, Abendaño, & Velásquez, 2017).

Establecer en cuál, de estos cuadrantes, se ubicarían los clientes del Almacén Megacreditos, es sin duda un paso fundamental, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción del servicio que ofrece, y poder plantear estrategias idóneas, que permitan llegar a todos los clientes.

Así mismo es importante mencionar los indicadores que ayudan a medir la fidelización de los clientes. Duque, Abendaño, & Velásquez (2017) los categorizan de acuerdo a la penetración, la frecuencia y la exclusividad. Estos indicadores ayudan a verificar las compras efectuadas en el almacén versus las de competencias, además de las veces que un cliente realiza sus compras y la exclusividad que reciben por parte de la empresa.

Siendo el objeto de estudio la aplicación de estrategias defensivas mediante la fidelización de cliente es fundamental conocer los indicadores anteriormente señalados. El poder conocer estos factores en la relación entre el cliente y la organización, permite determinar en qué sitio están los clientes, cuál es su nivel de compromiso con la organización (Duque, Abendaño, &

Velásquez, 2017). Así mismo, brinda información sobre el estado actual del servicio que ofrece y de qué manera lo está percibiendo el clientes.

La investigación se realizó mediante el análisis de registros de ventas realizadas a los clientes que mantiene el Almacén en una base de datos, bajo los estándares señalados.

Cuadro 2. Matriz de fidelidad de Almacén Megacreditos.

SATISFACCIÓN	MERCENARIO 42%	APOSTOL 25%
	TERRORISTA 13%	REHÈN 20%
	VINCULACIÓN	

Fuente: Elaboración propia, modificada en base a (Tatay & Hernández, 2016)

A raíz de catalogar a los clientes de acuerdo a las características anteriormente explicadas hemos obtenidos los siguientes resultados:

El 42% de los clientes se encuentran en el grupo “Mercenarios” los cuales tienen muy bajas intenciones de compromiso hacia el producto. El precio del bien es quien establece la permanencia del cliente, por lo tanto ellos adquieren productos de relleno que no representan grandes ganancias a la organización.

Un 13% pertenece al grupo de terrorista, donde se encuentran clientes con muy bajos niveles de Compromiso. Frecuentemente han tenido una o varias malas experiencias con los productos, debido inconvenientes con los servicios de garantía de distintas marcas, ellos tenido que soportar largos tiempos de espera, lamentablemente una gran parte de ellos difunden su inconformidad convirtiéndose en un factor negativo para la empresa.

El 25 % se encuentra en el grupo del Apóstol, los incondicionales de la empresa. Manifiestan muy elevados niveles compromiso. Se los puede determinar cómo la mejor publicidad, ya que dentro de sus respectivos círculos sociales realizan recomendaciones boca a boca incidiendo en el aumento de clientes.

Y finalmente un 20% se encuentra en el grupo de “rehén” los Clientes Rehenes son aquellos que, a pesar de no estar contentos con los productos, permanecen con la empresa. Esta situación sucede en las ventas a crédito, pues ven como algo excesivamente y molesto invertir tiempo en acudir a otra casa comercial y presentar nuevamente requisitos para créditos, además encuentran preferencias en los precios y formas de pago que el Almacén Megacreditos les ofrece. Por lo tanto la organización debe trazar estrategias para cada grupo.

En el caso de los clientes denominados “mercenarios” optar por estrategias de Marketing y promociones lograran el cierre de la venta deseada, entre estas promociones pueden ser el obsequiar el accesorio de cierto producto adquirido por el cliente, opciones de pago atractivas, promociones de un mes de gracias y más.

La estrategia aplicar para mejorar la relación con los clientes denominados “Terrorista” es la de trazar convenios con los proveedores para que ellos a su agilicen los servicios de garantía, reduciendo así los tiempos de espera para los clientes evitando crear malas impresiones que acarreen a su vez una publicidad negativa.

En cuanto a los clientes “apóstol” lo ideal es reforzar la excelente relación que se mantiene, si bien representan el más alto porcentaje lo cual habla muy bien de la organización no se debe descuidar.

Se debe mejorar la relación con el grupo de “Rehenes” ampliando la gama de productos dentro del Almacén y también la variedad de precios y promociones para elevar su interés y no se vaya con la competencia.

3.- CONCLUSIONES

Entre las estrategias de defensa estudiadas mediante investigación documental de Artículos, libros y demás documentos se definió a ser aplicada la de desarrollar la lealtad de los clientes. Esta estrategia busca proteger la fortaleza y minimizar en lo posible las amenazas sin la necesidad de inversiones altas, utilizadas en mercados donde la competencia es agresiva y alta.

Almacenes Megacreditos en seis años ha crecido rápidamente, esto a pesar de la dura competencia que enfrenta con cadenas prestigiosas de electrodomésticos, siendo este el caso, es primordial trazar estrategias que le permitan mantener ese ritmo, desde luego ha crecido de manera positiva, pero no se encuentra en la capacidad de realizar fuertes campañas publicitarias para superar a su competencia, es por ello que una manera sensata de posicionarse en el mercado es adoptando estrategias defensivas.

Mediante la utilización de la matriz PEYEA como análisis estratégico de los factores externos e internos de la empresa, ubicò gráficamente al Almacén Megacreditos en el cuadrante de estrategias defensivas, se logró evidencias también, que uno de los motivos más fuertes es la cantidad de empresas competidoras.

Entre las estrategias defensivas estudiadas mediante investigación documental de Artículos, libros y demás documentos se definió para ser aplicada a desarrollar la de la lealtad de los clientes, para ello se aplicó la herramienta de la matriz de fidelidad, esta fue de gran ayuda al categorizar a los clientes determinando qué segmento necesita de una mayor atención, y por ende que gestiones realizar para atenderlas.

Mediante la aplicación de la matriz de fidelidad se verificó que el 42% de los clientes denominados “mercenario” tienen un nivel bajo de cierre de venta, un 13% de los clientes denominados “terrorista” han tenido experiencias negativas, el 25% se encuentran gratamente satisfechos con el servicio que han recibido, y finalmente los denominados “rehén” representan un 20% y son aquellos que no se encuentran del todo satisfechos pero con frecuencia visitan el establecimiento.

Por medio de este esquema se pudo manifestar la importancia de tener satisfechos a los clientes, esto no sólo implica la posibilidad de que repitan la compra, sino una serie de beneficios añadidos para la empresa como lo son el caso de los clientes fieles que realizan la recomendación boca a boca, que se convierten a su vez en la mejor publicidad.

Se prioriza por otro lado también el mejorar las relaciones con los proveedores y estos a su vez reduzcan los tiempos de espera en los casos de servicios de garantía, además el poseer una buena relación con el proveedor establece facilidades de crédito lo cual ayudará ampliar la gama de productos, ofreciéndole al cliente la variedad y disponibilidad que el necesite.

Finalmente deseo acotar indicando que el aumentar la fidelización de los clientes no le representa ninguna inversión monetaria a la empresa, y a su vez ayuda a mantener su estabilidad frente a la competencia, ofreciendo el posicionamiento deseado con estrategias defensivas que les permite a las medianas empresas posicionarse y crear estabilidad organizacional, optimizando sus recursos y llegando al cliente de manera consolidada y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, H. O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *REVISTA CIENTÍFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 72-83.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Corrêa Jannuzzi, C. A. (2015). ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INDUSTRIAS BRASILEÑAS. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano*, 65-84.
- Delgadillo Moreira, M. (2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *PERSPECTIVAS*, 73-90.
- Duque Rengel, V. K., Abendaño Ramírez, M. E., & Velásquez Benavides, A. V. (2017). Análisis de los factores de comunicación que inciden en la fidelización de los públicos universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 751-764.
- Hékis, H. R., Soares, L. M., Valentine de Medeiros, R. A., Paula Teixeira, O. R., & Neis, D. F. (2013). Evaluación del Comportamiento Organizacional. *Diario de la Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 26-43.
- Lago, A. B. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral*, 97-109.
- María Slusarczyk, A., & Norberto Hernán Morales, M. (2016). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE LAS TIC. *3C EMPRESA*, 29-46.
- Miranda, P. C., Aguayo, V. R., & Villalva, G. R. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. *Dominio de la Ciencia*, 1044-1059.
- Montoya, M. M., Torres, V. G., & Moreno, L. R. (2015). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DE MEXICALI. *Universidad Autónoma de Baja California, México*, 72.
- Neubauer Bahls, S., Sparano Martins, T., & Takashi Kato, H. (2014). La relación entre la tipología estratégica de Miles y Snow y grupos industriales estratégicos. *Virtual Notebook turística*, 234-249.
- Salazar, M. L., Pérez, P. E., Plúa, D. I., & Ramírez, W. P. (2017). ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE CUERO EN GUAYAQUIL, A PARTIR DE LA

INSTAURACIÓN DE SALVAGUARDIAS EN EL AÑO 2015. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Suárez, J., Fernández, L., & Useche, M. C. (2014). Marketing estratégico de las marcas farmacéuticas en Venezuela. *Multiciencias*, 49-56.

Tatay Castillo, J. M., & Hernández Centeno, F. (2016). ANÁLISIS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA A CONSIDERAR EN LA FACTIBILIDAD. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 399-408.

TREJO, N., TREJO, E., & ZÚÑIGA, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 8-22.