



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA
DE ACCESORIOS PARA CELULARES EN LA CIUDAD DE MACHALA

SARCHI SALCEDO CARLOS OSWALDO
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ACCESORIOS PARA CELULARES EN
LA CIUDAD DE MACHALA

SARCHI SALCEDO CARLOS OSWALDO
INGENIERO EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ACCESORIOS PARA CELULARES EN LA CIUDAD DE MACHALA

SARCHI SALCEDO CARLOS OSWALDO
INGENIERO EN MARKETING

VILLAVICENCIO RODAS MARIA FERNANDA

MACHALA, 10 DE DICIEMBRE DE 2020

MACHALA
10 de diciembre de 2020

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ACCESORIOS PARA CELULARES EN LA CIUDAD DE MACHALA

por Carlos Oswaldo Sarchi Salcedo

Fecha de entrega: 17-nov-2020 02:34p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1449227575

Nombre del archivo: ORA_DE_ACCESORIOS_PARA_CELULARES_EN_LA_CIUADAD_DE_MACHALA_2.docx
(301.16K)

Total de palabras: 4603

Total de caracteres: 24178

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

El que suscribe, SARCHI SALCEDO CARLOS OSWALDO, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado Análisis Estratégico de una Empresa Comercializadora De Accesorios para Celulares en la Ciudad de Machala, 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.

El autor 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.

El autor 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, 10 de diciembre de 2020



SARCHI SALCEDO CARLOS OSWALDO
1724633837

Agradecimiento

Quiero agradecer a mi madre y demás familiares que han sido mi gran apoyo en el transcurso de mi vida. Así también agradecer a mi tutora encargada y a los demás autoridades especialistas por tomar con seriedad y responsabilidad cada actividad durante este proceso de titulación en el caso práctico.

Resumen

La industria de los celulares inteligentes así como sus accesorios se han convertido en uno de los mercados que ha tenido un mayor crecimiento en los últimos tiempos, esto debido a la importancia de uso en la vida cotidiana de cada persona. Es por esta razón que existe mucha competencia en este sector.

El objetivo de este estudio es, por medio de un análisis estratégico, ejecutar acciones necesarias para que la empresa cumpla sus objetivos a mediano y largo plazo. Para cumplir con este fin, se hace un análisis cualitativo de la misma así como de su entorno, esto con ayuda del uso de matrices que fueron creadas específicamente para determinar factores internos, factores externos (los cuales dan lo que es una visión más clara de la situación que actualmente vive la empresa) y estrategias que pueden efectuarse para responder ante esos factores.

Una vez realizado el diagnostico se va a evidenciar que la empresa de accesorios para celulares posee una gama de productos con los que puede mantenerse presente en el mercado, siendo capaz de implementar futuras estrategias que la direccionen a cumplir su meta principal.

Palabras clave:

Análisis estratégico, objetivos, análisis cualitativo, matrices, factores internos, factores externos, estrategias.

Abstrac

The smart cell phone industry as well as its accessories have become one of the markets that has had the greatest growth in recent times, this due to the importance of use in the daily life of each person. It is for this reason that there is a lot of competition in this sector.

The objective of this study is, through a strategic analysis, to carry out actions necessary for the company to meet its medium and long-term objectives. To meet this end, a qualitative analysis is made of it as well as its environment, this with the help of the use of matrices that were created specifically to determine internal factors, external factors (which give what is a clearer vision of the situation that the company is currently experiencing) and strategies that can be used to respond to these factors.

Once the diagnosis is made, it will be evident that the cell phone accessories company has a range of products with which it can remain present in the market, being able to implement future strategies that will direct it to meet its main goal.

Keywords:

Strategic analysis, objectives, qualitative analysis, matrices, internal factors, external factors, strategies.

Contenido

Introducción	1
Desarrollo	2
Marco Teórico	2
Marketing:	2
Gerencia Estratégica:	2
Planificación Estratégica:	2
Estrategias de marketing:	2
Matriz FODA:	3
Matriz EFI:	3
Matriz EFE:	3
Matriz PEST:	3
Matriz de Mckinsey	3
Matriz de Ansoff:	3
Las cinco fuerzas de Porter:	4
Metodología	4
Antecedentes de la Empresa	5
Misión	5
Visión	5
Tabla 1.	6
Diagnostico estratégico	6
Tabla 2.	12
Fortalezas	12
Tabla 3.	13
Debilidades	13
Tabla 4.	14
Oportunidades	14
Tabla 5.	15
Amenazas	15
Tabla 6.	16
Matriz PEST	16
Tabla 7.	19
Matriz EFI	19

Tabla 8.	21
Matriz EFE.....	21
Tabla 9	23
Matriz de Mckinsey.	23
Tabla 10.	24
Matriz de Ansoff.....	24
Tabla 11.	26
FODA cruzado.....	26
Conclusiones	30
Referencias	31

Introducción

Hoy en día la sociedad se ha visto tan inmersa en el ámbito tecnológico a tal punto en que casi todos los procesos y acciones del día a día tienen que ver con el uso de vías virtuales e implemento de dispositivos de gama tecnológica. Estos tipos de comportamientos han hecho que las personas pasen a ser denominados como “yonquis tecnológicos” los cuales se les denomina así por el consumo excesivo de estos dispositivos a tal punto de convertirlos en un aspecto esencial de su día a día. (Dabdoub, 2020)

Sin embargo si estamos inmersos en este nuevo mundo es debido a la constante evolución de la tecnología y a las facilidades que nos ha proporcionado el uso de la misma. Es así que uno de los implementos que se están usando en gran cantidad son los celulares, siendo los dispositivos electrónicos más usados debido a su fácil transporte y manejo. (Cano-Pita, 2018) Teniendo en cuenta el auge actual del uso de estos dispositivos, el mercado se ha visto inmerso en una ola de empresas y pequeños negocios que se basan en la producción y venta de accesorios relacionados que mejoran la experiencia y facilitan el uso de estos artefactos en las personas, tanto ha sido el caso que este segmento de mercado se ha vuelto muy competitivo.

Es por esa razón que la empresa tiene la necesidad de implantar estrategias claras que la ayuden a tener una mejor respuesta en el mercado por parte de sus principales clientes ya que su principal meta es posicionarse en la mente de los consumidores como una de las líderes en ventas de accesorios para celulares.

Como se menciona anteriormente la empresa es una organización que si bien es pequeña mantiene un buen rendimiento en cuanto a la calidad y las ventas de accesorios para celulares. Sin embargo aun con su buena presencia en el mercado lo que esta empresa desea es posicionarse en la mente de los consumidores de la ciudad de Machala y posteriormente de la provincia, siendo la primera opción de compra dentro del mercado orense en cuanto a artículos para celulares se refiere.

Para lo cual es necesario la implementación de procesos estratégicos que direccionen a la organización a encaminarse a cumplir con esta meta. Hay que tomar en cuenta también los factores externos actuales que pueden afectar enormemente a estos procesos para lo cual la empresa debe adaptarse a un nuevo entorno. (Rafael, 2016)

Es así que el objetivo del presente estudio es determinar las acciones adecuadas, a través del análisis estratégico de la empresa, con el fin de que la misma cumpla con sus objetivos a mediano y largo plazo.

Desarrollo

Marco Teórico

Marketing:

Cuando se habla de Marketing se está haciendo mención a uno de los conceptos más importantes hoy en día dentro del mundo empresarias, siendo el eje principal de cada una de las acciones dentro y fuera de las organizaciones para mantener un estatus y un buen desenvolvimiento en el mercado, es un término cuyo fin es el de generar percepciones y valores positivos en los clientes y a su vez que las experiencias adquiridas por los mismos después de la compra y consumo de un producto o servicio sean de sumo agrado. (Kotler, 2017)

Gerencia Estratégica:

El término de gerencia estratégica es una parte esencial ya no solo para empresas grandes o de un rango alto, las medianas y pequeñas empresas se han visto en la necesidad actual de incurrir en la investigación de este concepto con el fin de que exista un control y sinergia en cada una de sus estrategias lo cual se consigue teniendo en cuenta la razón de ser de la propia empresa y que objetivo desea alcanzar. (Salcedo, 2018)

Planificación Estratégica:

La planificación estratégica es un instrumento que toda organización usa para la creación y posterior puesta en marcha de las estrategias que serán clave en el cumplimiento de los objetivos anteriormente establecidos por la misma. (Abildgaard, 2018)

Estrategias de marketing:

Son uno de los puntos más importantes al momento de empezar un proceso de marketing para obtener resultados y alcanzar los objetivos establecidos debido a que son la ruta que guían todos los procesos dentro de un mismo fin, hacia una sola meta establecida. (Albeiro, 2016) Estas estrategias varían entorno a los objetivos y lo que la empresa desea cumplir a largo o mediano plazo.

Matriz FODA:

Es una matriz empleada por las organizaciones con el fin de evaluar y conocer el estado actual en el que esta su empresa con el fin de que en base a las mismas se apliquen estrategias para mejorar los procesos internos y adaptarse al entorno externo del mercado. (Salgado, Salim, & Rivera, 2017)

Matriz EFI:

Conocida como la matriz de evaluación de factores internos es una matriz empleada como un instrumento fundamental para diagnosticar la situación actual dentro de la organización con el fin de poder establecer ventajas que los fortalezcan internamente ante sus competidores. (Mindiola, Darleth, & Cepeda, 2016) A diferencia del foda, esta matriz permite una comprensión más directa de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Matriz EFE:

La matriz de evaluación de los factores externos nos otorga una manera más detallada de analizar los factores externos y de que forma la presencia de estos vas a afectar a la organización. (García & Rubén, 2018) Al igual que la matriz efi, este instrumento hace un análisis más a fondo de estos factores a diferencia de la matriz foda.

Matriz PEST:

Esta matriz es el instrumento encargado de definir y conocer el entorno en el cual la empresa está situada mediante el análisis de los diversos factores existentes en el mercado y que son capaces de alterar el mismo, tales como: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Es una matriz realizada por la gerencia de FBA y por la dirección de PEEC. (Cecilia & Prevoo, 2019)

Matriz de Mckinsey

Desarrollada por primera vez por la consultora Mckinsey (razón por la que recibe el mismo nombre) es una matriz muy utilizada cuando se necesita ejecutar un análisis de la rentabilidad así como el nivel de aceptación que tendrá en el mercado con los clientes acerca del producto o servicio que sea el foco principal del estudio. (Forero & Castro, 2019)

Matriz de Ansoff:

Esta matriz (que fue inventada por Igor Ansoff, reconocido estratega en el año 1957) es un instrumento que solo puede ser útil para aquellas organizaciones que planean introducir objetivos de crecimiento. (Perez, 2019) Esta matriz nos muestra que cuando

una organización planea buscar oportunidades de crecimiento lo puede hacer mediante cuatro opciones diferentes:

- Penetración de mercado.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Diversificación.
- Desarrollo de mercado.

Las cinco fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter se constituyen como un modelo metodológico capaz de realizar el análisis al estado mercado actual con el fin de verificar cuales con los riesgos a tener en cuenta y las ventajas que se pueden aprovechar. Es decir, este modelo mide en nivel de rentabilidad en funcionamiento de una empresa en el sector en el que se encuentra. (Salinas, Enrique, & Martín, 2019) De acuerdo al modelo de Michael Porter estas cinco fuerzas se dividen en:

- Productos sustitutos.
- Poder de negociación con los clientes.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Potenciales competidores.
- Actual nivel de intensidad por parte de la competencia.

Metodología

Para la realización de este estudio se realizó una investigación cualitativa, para lo cual se buscó información de fuentes directas mediante la entrevista al dueño de la empresa y a uno de los empleados. Además de la búsqueda de fuentes externas como la investigación de artículos relacionados a temas de gerencia. Para el diagnostico estratégico se determinó por hacer uso de las matrices estratégicas anteriormente mencionadas en el marco teórico, la razón de su uso se da debido a que este tipo de matrices están especialmente estructuradas para determinar la situación actual tanto de la empresa como del entorno en el que se encuentra y, en base a ello, se plantean estrategias que respondan positivamente ante estos factores y cumplan con la meta principal de la empresa.

Antecedentes de la Empresa

La empresa de accesorios para celulares empezó sus actividades en Junio de 2015 en la ciudad de Machala, su actual dueño en compañía de su familia la crearon con la idea de que los celulares inteligentes serán cada vez más indispensables en el día a día de las personas y por ende, sería un mercado rentable por mucho tiempo. Es así que a pesar de la dura competencia que ya existía en ese entonces funda la empresa con una cartera de productos limitada pero que podía ser capaz de generar ganancias.

Pese a que la empresa empezó con números bajos poco a poco fue mejorando sus ventas y para mediados del año 2017 pudieron invertir en una mejora en la marca y expandieron su línea de productos en un establecimiento más grande.

A la fecha actual es una empresa de accesorios para celulares bien establecida en el mercado pero que aún tiene un camino por recorrer para posicionarse como una de las principales en el mercado de la ciudad.

Misión

Somos un establecimiento dedicado a la venta de accesorios para celulares cuyo fin es brindar una mayor calidad a los clientes de la ciudad de Machala, ofreciendo siempre confianza y seguridad en los productos y servicios.

Visión

Posicionarse como líder en la comercialización de accesorios para celulares en el mercado de la ciudad de Machala y posteriormente de la provincia de El Oro.

A continuación se presenta la matriz del diagnóstico interno y externo de la empresa realizando un análisis de todos los micro y macro procesos relacionados a ella con el fin de conocer su estado actual y que factores tanto positivos y negativos se pueden deducir de dicho análisis tomando en cuenta tanto su situación actual así como el estado que presenta el entorno recientemente.

Tabla 1.

Diagnostico estratégico

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA					
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO y EXTERNO					
Nivel de procesos	Macro procesos	Procesos	Diagnóstico Interno	F	D
ESTRATÉGICO	Organizacional	Estructura Organizacional	No hay una estructura organizacional como tal y el trabajo se hace de acuerdo a las necesidades del mercado.		X
		Estructura Comunicacional	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	X	
		Cultura Organizacional	Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente a cualquier costo.	X	
		Planificación	No existe un Plan estratégico		X

OPERACIONAL	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	Presencia en el entorno virtual mediante uso de redes sociales.	X	
		Mejoramiento continuo	El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide		X
	Productos y servicios	Diseño y Desarrollo	Amplia diversidad en diseños de los accesorios para todo tipo de gustos y necesidades, además de contar con su propia marca. SAFEPHONE	X	
		Atributos	Sus productos se caracterizan por su versatilidad, originalidad, precio y calidad.	X	
	Infraestructura	Infraestructura	Las instalaciones son lo suficientemente adecuadas para sus procesos de venta.	X	
		Ubicación	La ubicación es bastante aceptable ya que se encuentra cerca del centro de la ciudad, además de contar con atención vía online.	X	

APOYO

Financiera	Presupuesto	Hay planificación financiera no articulada con la planificación organizacional.		X
	Potencial de inversión	La empresa está en la etapa de crecimiento y no existen muchos recursos que le permitan realizar importantes inversiones.		X
Talento humano	Reclutamiento y selección	No existen técnicas de reclutamiento ya que el personal que ingresa a laborar en la empresa lo hace mediante una leve entrevista y presentando su hoja de vida.		X
	Contratación e inducción	No existe un proceso complejo ni contratos por escrito.		X
	Gestión por competencias	No existen mas perfiles de cargos que no van más allá de las funciones de compra y venta.		X
	Niveles de desempeño	En general, los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.	X	
	Formación y capacitación	La capacitación es básica y el resto de actividades se aprenden sobre la marcha		X
	Remuneraciones e incentivos	La empresa está en capacitada para pagar salarios de acuerdo al mercado laboral	X	
	Clima Organizacional	Es manejable por el número de empleados.	X	
Tecnología	Inventario tecnológico	No hay déficit de tecnología.	X	
	Diagnóstico tecnológico	El nivel tecnológico es intermedio	X	
Marketing	Plaza	El producto está disponible en el centro de la ciudad durante las horas laborables de la semana, aunque de igual manera se pueden hacer pedidos mediante redes sociales.	X	
	Producto / Servicio	Producto con calidad, comprobados al momento de la compra del mismo.	X	
	Precio	Los precios son accesibles pero aun así justifican la calidad de los productos.	X	
	Promoción	Hay promoción mediante redes sociales pero también el "boca a boca" por parte de los clientes.	X	
	Atención al cliente	La empresa da soluciones inmediatas ante reclamos directos al establecimiento o por redes sociales.	X	

			Diagnóstico Externo	O	A
MACROECONOMIA	Ciclos económicos	Crisis económica	Una crisis económica que aquejaba al Ecuador ante la caída de los precios del petróleo y la economía local que parcialmente agonizaba.		X
	Indicadores macroeconómicos	Inflación	inflación en el último mes fue de -0,90%	X	
	Políticas económicas	Políticas Gobierno	Reapertura de plazas de trabajo que tuvieron que cerrarse debido a la pandemia, lo cual generara una leve recuperación en la economía del país y aumentara las posibilidades de compra venta de los productos en el mercado.	X	
MICROECONOMIA	Oferta	Nivel de oferta	Competencia muy elevada así como riesgosa ya que existen muchas empresas similares que se dedican a la misma actividad.		X
	Demanda	Nivel de demanda	Alto porcentaje de la demanda debido a la popularidad y necesidad actual del uso de estos dispositivos electrónicos.	X	
CLIENTES	Segmentación Caracterización	Target	El target de la empresa es bastante amplio ya que va desde estudiantes universitarios, empresarios, padres y madres de familia.	X	
	Comportamiento del cliente	Estilo de vida	Clientes que exigen un producto de calidad en el menor tiempo posible debido a que su día a día es muy ocupado.		X
	Satisfacción del cliente		Mayor exigencia en el ámbito de la calidad e innovación en los productos por parte de los clientes actuales.		X

LEGAL	Marco Legal	Restricciones por Covid	Leyes y normas de distanciamiento social y la disminución del aforo máximo en cada establecimiento que si bien se aplican en el marco internacional reducen la cantidad de personas en comparación con tiempos anteriores, lo cual afecta en gran parte a la empresa ya que no tendrían la misma recepción de clientes y ventas que tenían antes.		X
		Leyes Laborales	Según el capítulo III de la Ley humanitaria que habla sobre la preservación de fuentes de empleo, se propone que tanto empleados y empleadores entren en un acuerdo mutuo para modificar el ámbito económico de las relaciones laborales con el fin de preservar el puesto de trabajo, esto beneficia a la empresa a llegar a un acuerdo con sus empleados y que se tengan que pagar salarios justos y se evite el despido y posteriormente la falta de personal.	X	
ÉTICO y POLÍTICO	Demografía	Edad	El rango de edad de los clientes de la empresa va desde los 18 hasta los 50 años de edad. (Si existen consumidores que están antes o después de este rango establecido pero su compra es realizada por alguien más.	X	
	Calidad de vida	Sociabilidad	Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizadas	X	
	Educación	Tendencias	Nivel en aumento del uso de las Tics en la empresa lo cual genera una mayor y mejor presencia en el mercado y ante los clientes.	X	
	Sistema de gobierno	Estabilidad	Gobierno actualmente inestable pero acoplándose a la nueva normalidad consecuencia de la pandemia mundial.	X	
	Partidocracia y grupos de poder	Burocracia	Próximo cambio de gobierno a causa de las elecciones próximas a realizarse.		X
	Ético	Corrupción	Gobierno que ha tenido que responder ante varios casos de corrupción sucedidos este año, caso que deja en descuido otras índoles del país y por lo que la empresa pueda verse afectada.		X

PROVEEDORES	Calificación y selección	Calidad	Proveedores con buena reputación	X	
INTERNACIONAL	Fuerzas económicas globales	Economía Mundial	Economía mundial en recuperación		X
	Fuerzas legales y políticas	Leyes y Normas	Debido al proyecto de Ley Humanitaria aprobado el pasado 15 de Mayo de este año el poder adquisitivo de las personas disminuye debido a que ahora se tienen que hacer los pagos mensuales de todos los cobros que durante la cuarentena fueron perdonados, por lo que para los clientes de la empresa se vuelve de mayor prioridad el pago de estas cuentas que la compra de accesorios para celulares.		X
	Fuerzas socio - culturales	Globalización	Sociedad que toma conciencia ante el peligro de la pandemia y lucha para asimilarse a los nuevos cambios existentes.	X	

Elaborado por: El autor

A continuación podemos evaluar las ventajas y desventajas que posee actualmente la empresa de accesorios para celulares en el mercado tanto interna como externamente. Esto gracias al uso de la herramienta de la matriz FODA la cual es empleada específicamente para conozca sus puntos fuertes y puntos débiles, así como también conocer que factores externos puede usar a su favor y cuales deberá emplear un mayor cuidado.

Tabla 2.
Fortalezas

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN	
FORTALEZAS	
1	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.
2	Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente a cualquier costo.
3	Presencia en el entorno virtual mediante uso de redes sociales.
4	Amplia diversidad en diseños de los accesorios para todo tipo de gustos y necesidades, además de contar con su propia marca. SAFEPHONE
5	Sus productos se caracterizan por su versatilidad, originalidad, precio y calidad.
6	Las instalaciones son lo suficientemente adecuadas para sus procesos de venta.
7	La ubicación es bastante aceptable ya que se encuentra cerca del centro de la ciudad, además de contar con atención vía online.
8	En general, los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.
9	La empresa está en capacitada para pagar salarios de acuerdo al mercado laboral
10	Es manejable por el número de empleados.
11	No hay déficit de tecnología.
12	El nivel tecnológico es intermedio
13	El producto está disponible en el centro de la ciudad durante las horas laborables de la semana, aunque de igual manera se pueden hacer pedidos mediante redes sociales.
14	Producto con calidad, comprobados al momento de la compra del mismo.
15	Los precios son accesibles pero aun así justifican la calidad de los productos.
16	La empresa da soluciones inmediatas ante reclamos directos al establecimiento o por redes sociales.
17	Hay promoción mediante redes sociales pero también el "boca a boca" por parte de los clientes.

Elaborado por: El autor

Tabla 3.
Debilidades.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN	
DEBILIDADES	
1	No hay una estructura organizacional como tal y el trabajo se hace de acuerdo a las necesidades del mercado.
2	No existe un Plan estratégico
3	El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide
4	Hay planificación financiera no articulada con la planificación organizacional.
5	La empresa está en la etapa de crecimiento y no existen muchos recursos que le permitan realizar importantes inversiones.
6	No existen técnicas de reclutamiento ya que el personal que ingresa a laborar en la empresa lo hace mediante una leve entrevista y presentando su hoja de vida.
7	No existe un proceso complejo ni contratos por escrito.
8	No existentes mas perfiles de cargos que no van más allá de las funciones de compra y venta.
9	La capacitación es básica y el resto de actividades se aprenden sobre la marcha

Elaborado por: El autor

Tabla 4.
Oportunidades.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN	
OPORTUNIDADES	
1	inflación en el último mes fue de -0,90%
2	Reapertura de plazas de trabajo que tuvieron que cerrarse debido a la pandemia, lo cual generara una leve recuperacion en la economía del país y aumentara las posibiidades de compra venta de los productos en el mercado.
3	Alto porcentaje de la demanda debido a la popularidad y necesidad actual del uso de estos dispositivos electrónicos.
4	El target de la empresa es bastante amplio ya que va desde estudiantes universitarios, empresarios, padres y madres de familia.
5	Según el capítulo III de la Ley humanitaria que habla sobre la preservación de fuentes de empleo, se propone que tanto empleados y empleadores entren en un acuerdo mutuo para modificar el ámbito económico de las relaciones laborales con el fin de preservar el puseto de trabajo, esto beneficia a la empresa a llegar a un acuerdo con sus empleados y que se tengan que pagar salarios justos y se evite el despido y posteriormente la falta de personal.
6	El rango de edad de los clientes de la empresa va desde los 18 hasta los 50 años de edad. (si existen consumidores que están antes o después de este rango establecido pero su compra es realizada por alguien más.
7	Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizados
8	Nivel en aumento del uso de las Tics en la empresa lo cual genera una mayor y mejor presencia en el mercado y ante los clientes.
9	Gobierno actualmente inestable pero acoplándose a la nueva normalidad consecuencia de la pandemia mundial.
10	Proveedores con buena reputación
11	Sociedad que toma conciencia ante el peligro de la pandemia y lucha para asimilarse a los nuevos cambios existentes.

Elaborado por: El autor.

Tabla 5.
Amenazas.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
DISCRIMINACIÓN Y PRIORIZACIÓN	
AMENAZAS	
1	Una crisis económica que aquejaba al Ecuador ante la caída de los precios del petróleo y la economía local que parcialmente agonizaba.
2	Competencia muy elevada así como riesgosa ya que existen muchas empresas similares que se dedican a la misma actividad.
3	Clientes que exigen un producto de calidad en el menor tiempo posible debido a que su día a día es muy ocupado.
4	Mayor exigencia en el ámbito de la calidad e innovación en los productos por parte de los clientes actuales.
5	Leyes y normas de distanciamiento social y la disminución del aforo máximo en cada establecimiento que si bien se aplican en el marco internacional reducen la cantidad de personas en comparación con tiempos anteriores, lo cual afecta en gran parte a la empresa ya que no tendrían la misma recepción de clientes y ventas que tenían antes.
6	Próximo cambio de gobierno a causa de las elecciones próximas a realizarse.
7	Gobierno que ha tenido que responder ante varios casos de corrupción sucedidos este año, caso que deja en descuido otras índoles del país y por lo que la empresa pueda verse afectada.
8	Economía mundial aún en recuperación
9	Debido al proyecto de Ley Humanitaria aprobado el pasado 15 de Mayo de este año el poder adquisitivo de las personas disminuye debido a que ahora se tienen que hacer los pagos mensuales de todos los cobros que durante la cuarentena fueron perdonados, por lo que para los clientes de la empresa se vuelve de mayor prioridad el pago de estas cuentas que la compra de accesorios para celulares.

Elaborado por: El autor.

Para determinar cuáles son los principales factores externos que afectan a la empresa se realiza un matriz PEST, una herramienta que se ejecuta especialmente para dar a conocer a una empresa los aspectos más relevantes que aquejan el mercado actual y de los cuales la misma empresa pueda verse afectada. Con la aplicación de esta matriz se logra identificar los siguientes factores:

Tabla 6.
Matriz PEST.

FACTOR		DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Corto plazo (6 meses o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (mas de 3 años)	
POLITICO	Próximo cambio de gobierno	Se aproximan unas próximas elecciones electorales y debido a la reciente baja de aceptación del presidente actual por parte de la población es muy posible un cambio de mandato	X			POSITIVO
	Aumento de desempleo	Muchas plazas de trabajo disminuyeron sus ingresos (otras incluso dejaron de funcionar) y tuvieron que reducir personal debido a reciente pandemia mundial, por lo que muchas personas se quedaron sin empleo y la tasa de desempleo incremento al 13,3% rápidamente.		X		MUY NEGATIVO
ECONOMICOS	Recesión en la economía del país.	la pandemia dejó como consecuencia una recesión en los procesos económicos a nivel mundial por lo que el país y la provincia también se vieron afectados en este aspecto		X		MUY NEGATIVO

SOCIALES	Cambio de pensar en la sociedad	La sociedad en general poco a poco se esta adaptando y acostumbrando a esta denominada "nueva normalidad" con cambios en su estilo de vida			X	MUY POSITIVO
	Nuevas tendencias en el mercado	El mercado se mantiene en constante evolución y siempre hay nuevas tendencias dentro del mismo			X	POSITIVO
	Tendencias consumistas del mercado orense	Dentro de la provincia existen tendencias de compra en las personas que nacen en base a sus comportamientos, gustos y propias costumbres			X	POSITIVO
TECNOLOGICOS	Constante evolución de productos tecnológicos	La tecnología siempre está en constante evolución y esto hace que sus productos también tengas que adaptarse y actualizarse o en tal caso serán obsoletos.		X		MUY POSITIVO
	Interacción con clientes vía internet	La tecnología ha permitido una interacción entre personas en cualquier parte del mundo y para las empresas es una vía alterna mediante la venta online		X		POSITIVO
	Importancia de la ciber seguridad	Así como el internet representa una gran ayuda tanto para empresas como clientes, también existe un peligro latente en la red como robos cibernéticos, estafas entre otras cosas, por lo que las empresas deben enfocarse en la protección de este entorno		X		INDIFERENTE

AMBIENTALES	Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	Toda empresa hoy en día debe demostrar que está siendo responsable y que demuestra interés en el cuidado del medio ambiente y a su vez compartir este sentimiento hacia sus clientes		X		INDIFERENTE
	Productos amigables con la naturaleza	Para evitar un aumento en la contaminación de los entornos naturales, toda empresa debe implementar productos que sean amigables con el medio ambiente y cuyo uso no la perjudique	X			POSITIVO
LEGALES	Cumplir con requisitos de Bioseguridad.	Toda empresa debe cumplir con los reglamentos de bioseguridad en cada establecimiento para así mantener un cuidado en el personal y en sus productos	X			POSITIVO
	Parámetros legales de importación	Los productos que la empresa importe para su posterior venta deberán cumplir con todos los parámetros legales establecidos por la ley del país	X			POSITIVO

Elaborado por: El autor.

IMPACTO				
Muy positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo

Los resultados que arrojó el uso de la matriz PEST determinaron que los factores externos que actualmente le pueden generar una mayor complicación a la empresa de accesorios para celulares son el reciente aumento de desempleo que se suscitó este año con a causa de la llegada de la pandemia, esto causa una disminución en la rotación de efectivo lo cual afecta a los ingresos de la empresa. Así mismo se da a conocer una recesión en la economía actual del país, es decir, que la mayoría de los procesos los procesos que generaban ingresos tuvieron que detenerse por un lapso de tiempo, lo cual fue suficiente para poner en una situación difícil al país. No obstante, también se determinaron factores externos muy favorables que la empresa puede aprovechar tales como la reciente

adaptación de la sociedad ante la nueva normalidad, esto trae consigo que poco a poco se reintegren procesos y el mercado vuelva a activarse como antes. Así también la constante evolución de la tecnología que beneficia mucho a la empresa ya que sus productos se enfocan mucho en esa área.

Una vez determinados los factores tanto internos como externos que aquejan a la empresa se realiza una evaluación de cada uno de dichos factores con el fin de determinar su grado de importancia, esto se lo hace mediante el uso de las matrices EFE y EFI las cuales están hechas para una evaluación más a fondo de toda esta información referente a los aspectos internos y externos que engloban a la empresa con puntuaciones en la cual 5 es nivel alto, 3 es nivel medio y 1 nivel bajo.

Tabla 7.
Matriz EFI.

MATRIZ EFI				
	FORTALEZAS	Ponderación	Puntuación	Calificación
1	La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	0,04	5	0,2
2	Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente a cualquier costo.	0,05	3	0,15
3	Presencia en el entorno virtual mediante uso de redes sociales.	0,06	5	0,3
4	Amplia diversidad en diseños de los accesorios para todo tipo de gustos y necesidades.	0,07	5	0,35
5	Sus productos se caracterizan por su versatilidad, originalidad, precio y calidad.	0,05	3	0,15
6	Las instalaciones son lo suficientemente adecuadas para sus procesos de venta.	0,04	3	0,12
7	La ubicación es bastante aceptable ya que se encuentra cerca del centro de la ciudad, además de contar con atención vía online.	0,05	3	0,15
8	En general, los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.	0,03	3	0,09
9	La empresa está capacitada para pagar salarios de acuerdo al mercado laboral	0,03	3	0,09
10	Es manejable por el número de empleados.	0,02	1	0,02

No hay déficit de tecnología.	0,03	5	0,15
El nivel tecnológico es intermedio	0,02	3	0,06
El producto está disponible en el centro de la ciudad durante las horas laborables de la semana, aunque de igual manera se pueden hacer pedidos mediante redes sociales.	0,04	3	0,12
Producto con calidad, comprobados al momento de la compra del mismo.	0,04	3	0,12
Los precios son accesibles pero aun así justifican la calidad de los productos.	0,03	3	0,09
La empresa da soluciones inmediatas ante reclamos directos al establecimiento o por redes sociales.	0,04	3	0,12
Hay promoción mediante redes sociales pero también el "boca a boca" por parte de los clientes.	0,04	5	0,2
DEBILIDADES			
No hay una estructura organizacional como tal y el trabajo se hace de acuerdo a las necesidades del mercado.	0,03	5	0,15
No existe un Plan estratégico	0,05	5	0,25
El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide	0,03	1	0,03
Hay planificación financiera no articulada con la planificación organizacional.	0,04	3	0,12
La empresa está en la etapa de crecimiento y no existen muchos recursos que le permitan realizar importantes inversiones.	0,03	3	0,09
No existen técnicas de reclutamiento ya que el personal que ingresa a laborar en la empresa lo hace mediante una leve entrevista y presentando su hoja de vida.	0,03	3	0,09
No existe un proceso complejo ni contratos por escrito.	0,03	1	0,03
No existentes mas perfiles de cargos que no van más allá de las funciones de compra y venta.	0,04	1	0,04
La capacitación es básica y el resto de actividades se aprenden sobre la marcha	0,04	3	0,12
TOTAL	1		3,4

Elaborado por: El autor.

En base al total obtenido en la matriz EFI se deduce que con una calificación de 3,4 la empresa se encuentra en una posición interna sólida, que si bien existen debilidades importantes a mejorar, su estado interno actual dará mayor facilidad a resolverlas. Esto quiere decir que la empresa tiene un estado sólido interno y puede responder bien ante el mercado mientras resuelve sus debilidades.

Tabla 8.
Matriz EFE.

MATRIZ EFE				
	OPORTUNIDADES	Ponderación	Puntuación	Calificación
1	inflación en el último mes fue de -0,90%	0,06	3	0,18
2	Reapertura de plazas de trabajo que tuvieron que cerrarse debido a la pandemia, lo cual generara una leve recuperación en la economía del país y aumentara las posibilidades de compra venta de los productos en el mercado.	0,07	5	0,35
3	Alto porcentaje de la demanda debido a la popularidad y necesidad actual del uso de estos dispositivos electrónicos.	0,07	5	0,35
4	Un target bastante amplio debido a que personas de casi todas las edades hacen uso de smart phones por lo que la segmentación varía en gustos y preferencias de los clientes.	0,06	5	0,3
5	Impulso del empleo y eliminación del subempleo y desempleo según el art 326 numeral 1 de la constitución de la república. Lo cual generara clientes con mejores ingresos y mayor capacidad de compra.	0,05	3	0,15
6	Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizadas	0,06	3	0,18
7	Nivel en aumento del uso de las Tics en el negocio lo cual genera una mayor y mejor presencia en el mercado y ante los clientes.	0,05	3	0,15
8	Gobierno actualmente inestable pero acoplándose a la nueva normalidad consecuencia de la pandemia mundial.	0,05	3	0,15
9	Proveedores con buena reputación	0,04	3	0,12
10	Sociedad que toma conciencia ante el peligro de la pandemia y lucha para asimilarse a los nuevos cambios existentes.	0,04	5	0,2

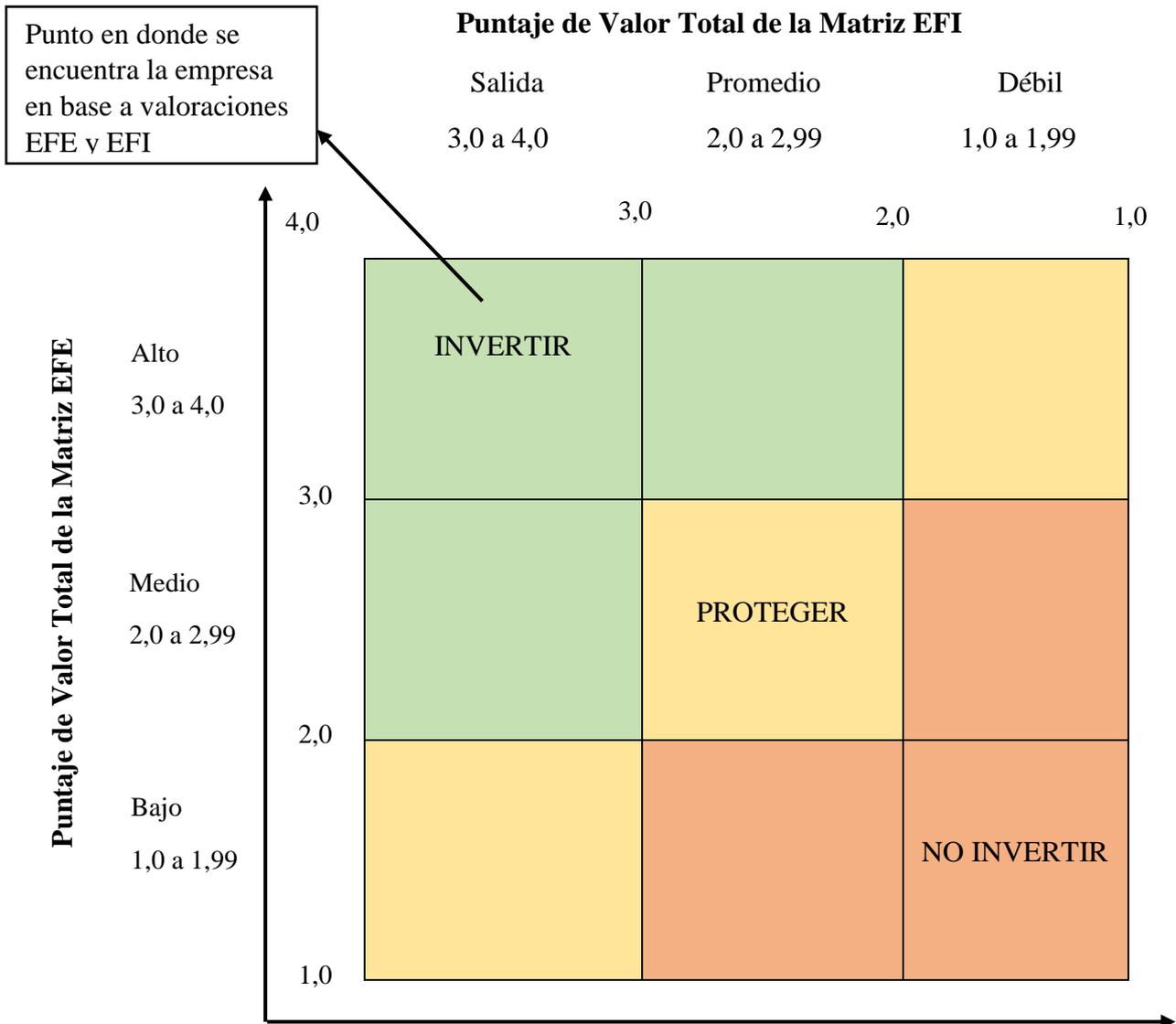
AMENAZAS				
1	Una crisis económica que aquejaba al Ecuador ante la caída de los precios del petróleo y la economía local que parcialmente agonizaba.	0,05	5	0,25
2	Competencia muy elevada así como riesgosa ya que existen muchas empresas similares que se dedican a la misma actividad.	0,06	5	0,3
3	Clientes que exigen un producto de calidad en el menor tiempo posible debido a que su día a día es muy ocupado.	0,04	3	0,12
4	Mayor exigencia en el ámbito de la calidad e innovación en los productos por parte de los clientes actuales.	0,05	3	0,15
5	Competencia nueva y joven.	0,05	5	0,25
6	Próximo cambio de gobierno a causa de las elecciones próximas a realizarse.	0,06	3	0,18
7	Gobierno que ha tenido que responder ante varios casos de corrupción sucedidos este año, caso que deja en descuido otros índices del país y por lo que la empresa pueda verse afectada.	0,04	3	0,12
8	Economía mundial aun en recuperación	0,05	3	0,15
9	Leyes y normas de distanciamiento social en cada establecimiento reducen la cantidad de personas en comparación con tiempos anteriores, lo cual hace que el nivel de ventas reduzca.	0,05	3	0,15
Total		1		3,8

Elaborado por: El autor.

Los resultados obtenidos con la matriz EFE con una calificación demostraron que la empresa se encuentra en una posición alta, capaz de afrontar las amenazas existentes y aprovechar de gran manera sus oportunidades en el mercado. Lo cual quiere decir que la empresa puede afrontar amenazas latentes en el entorno exterior aprovechando sus oportunidades.

A continuación se determina el atractivo de mercado para la empresa mediante la aplicación de la matriz de Mckinsey con el fin de identificar cual es la mejor opción para la empresa y en qué punto se encuentra en el mercado actualmente.

Tabla 9
Matriz de Mckinsey.



Elaborado por: El autor.

Según lo que se observa en la matriz Mckinsey, la empresa actualmente se encuentra en un punto en el que debe invertir en mejoras para la empresa ya sea la mejora y optimización de sus servicios tanto en venta como en atención al cliente, además de mejorar su presencia en el entorno online.

Mediante la aplicación de la matriz de Ansoff nos va a permitir identificar las oportunidades de crecimiento que tiene la empresa y se ha identificado dos: la primera opción es la de mantenerse en el mismo mercado y adaptar nuevas estrategias que mejoren su participación en el mismo. La segunda opción es la de abarcar nuevos mercados con la ayuda de herramientas online.

Tabla 10.
Matriz de Ansoff.

		PRODUCTO	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Es importante que la empresa se enfoque en un mercado que ya conoce y que le ha dado buenos resultados aumentando su participación en el mercado con estrategias de marketing mix	
	NUEVOS	Si la empresa desea crecer es muy conveniente que explore su línea de productos desarrollando nuevos mercados que la ayuden a expandir su presencia y abarcar a nuevos clientes.	

Elaborado por: El autor.

A continuación se hace un análisis acerca de la empresa y cómo se relaciona con las cinco fuerzas de Porter. De esta manera se determina como la empresa reacciona ante cada una de estas cinco fuerzas.

- En el mercado en el que se encuentra la empresa existe una amenaza fuerte de **productos sustitutos**, esto se debe a la gran demanda que tienen actualmente los accesorios para celulares hoy en día. Representa una gran amenaza para la empresa si la competencia presenta productos más desarrollados o de menor precio por lo que la empresa deberá emplear estrategias ofensivas maximizando su presencia invirtiendo más en marketing o mejorando la calidad con nuevos diseños.

- En cuanto al **poder de negociación con los clientes** la empresa es consciente de que en la actualidad las personas se han visto casi direccionadas a usar de manera más constante artículos tecnológicos como los celulares, razón por la cual se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad pero a su vez y debido al duro golpe a la economía por parte de la pandemia también buscan precios bajos. Es así que la empresa debe buscar la mejor relación posible entre calidad y precio, a su vez, emplear más estrategias de promoción.
- La fuerza de Porter que habla sobre el **poder de negociación con los proveedores** habla sobre la capacidad productiva y la relación que los proveedores tienen con la organización. En este caso la empresa tiene un proveedor fijo y por lo cual si este llegara a fallar la empresa no tendría otras opciones de adquirir su producto de manera confiable y tampoco es capaz de fabricarlos actualmente. Es necesario por esa razón la búsqueda de nuevos proveedores y establecer alianzas que sean a largo plazo con los mismos
- En un mercado tan competitivo con en el que se encuentra esta empresa la presencia de **potenciales competidores** va a ser constante debido a que las barreras de entradas a este mercado son muy accesibles. Para este caso la empresa debe incrementar la publicidad mejor en el servicio.
- El **actual nivel de intensidad por parte de la competencia** es bastante alto debido a la constante rivalidad en el mercado de empresas que ya estaban inmersas en las ventas de accesorios para celulares y las empresas que están ingresando apenas. Por lo que la empresa deberá emplear estrategias ofensivas como implementación de valor añadido en sus productos.

En base al análisis basado a las cinco fuerzas de Porter se determina que la empresa de accesorios para celulares debe emplear estrategias de diferenciación dado que la competencia es muy amplia y sería un riesgo competir disminuyendo precios debido al alto nivel competitivo en el mercado.

Una vez se conoce y determina el análisis de los factores tanto internos como externos que afectan a la empresa de accesorios para celulares se procede a hacer uso de la matriz de foda cruzado con el fin de, y tal y como su nombre lo indica, cruzar los factores internos con los externos con el fin de desarrollar estrategias nacidas de este cruce de factores que ayuden a la empresa a emplear procesos específicos que respondan positivamente ante estos en el mercado.

Tabla 11.
FODA cruzado.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 La comunicación es en forma horizontal, directa y sin niveles jerárquicos.	D1 No hay una estructura organizacional como tal y el trabajo se hace de acuerdo a las necesidades del mercado.
	F2 Existe una cultura organizacional de trabajo en equipo orientada a cumplir con el cliente	D2 No existe un Plan estratégico
	F3 Presencia en el entorno virtual mediante uso de redes sociales.	D3 El mejoramiento se da por simple inspección y no se lo mide
	F4 Amplia diversidad en diseños de los accesorios para todo tipo de gustos y necesidades, además de contar con su propia marca. SAFEPHONE	D4 Hay planificación financiera no articulada con la planificación organizacional.
	F5 Sus productos se caracterizan por su versatilidad, originalidad, precio y calidad.	D5 La empresa está en la etapa de crecimiento y no existen muchos recursos que le permitan realizar importantes inversiones.
	F6 Las instalaciones son lo suficientemente adecuadas para sus procesos de venta.	D6 No existen técnicas de reclutamiento ya que el personal que ingresa a laborar en la empresa lo hace mediante una leve entrevista y presentando su hoja de vida.
	F7 La ubicación es bastante aceptable ya que se encuentra cerca del centro de la ciudad, además de contar con atención vía on line.	D7 No existe un proceso complejo ni contratos por escrito.
	F8 En general, los empleados tienen un aceptable nivel de desempeño.	D8 No existen mas perfiles de cargos que no van más allá de las funciones de compra y venta.

	F9 La empresa está en capacidad para pagar salarios de acuerdo al mercado laboral	D9 La capacitación es básica y el resto de actividades se aprenden sobre la marcha
	F10 Es manejable por el número de empleados.	
	F11 No hay déficit de tecnología.	
	F12 El nivel tecnológico es intermedio	
	F13 El producto está disponible en el centro de la ciudad durante las horas laborables de la semana, aunque de igual manera se pueden hacer pedidos mediante redes sociales.	
	F14 Producto con calidad comprobados al momento de la compra del mismo.	
	F15 Los precios son accesibles pero aun así justifican la calidad de los productos.	
	F16 La empresa da soluciones inmediatas ante reclamos directos al establecimiento o por redes sociales.	
	F17 Hay promoción mediante redes sociales pero también el "boca a boca" por parte de los clientes.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVA FO	ESTRATEGIAS DE REFUERZO DO
O1 Inflación en el último mes fue de -0,90%	O1, F3: Fortalecer la imagen de la marca para una mejor presencia en el mercado.	
O2 Reapertura de plazas de trabajo que tuvieron que cerrarse debido a la pandemia	O2, F2: mejorar la experiencia del servicio en atención al cliente.	O2, D2: elaborar un plan estratégico que se adapte a la situación actual de la empresa.
O3 Alto porcentaje de la demanda debido a la popularidad y necesidad actual del uso de estos dispositivos electrónicos.		
O4 El target de la empresa es bastante amplio ya que va desde estudiantes universitarios, empresarios, padres y madres de familia.	O4, F5: Potencializar su categoría de productos que vende la empresa	O4, D3: Hacer un análisis para determinar los gustos y necesidades actuales de los clientes potenciales
O5 Según el capítulo III de la Ley humanitaria que habla sobre la preservación de fuentes de empleo, se propone que tanto empleados y empleadores entren en un acuerdo mutuo para modificar el ámbito económico	O5, F1: Incentivar al personal de trabajo a cumplir metas para una mayor optimización en los procesos de servicio al cliente y ventas	O5, D4: Elaborar un sistema de seguimiento financiero para conocer más exactamente el estado económico de la empresa
O6 El rango de edad de los clientes de la empresa va desde los 18 hasta los 50 años de edad	O6, F7: Elaborar estrategias de atracción para mejorar la afluencia de clientes en el establecimiento.	

O7 Ecuador es un país en desarrollo social con clases sociales polarizados	O7, F8 Capacitación especializada al personal de trabajo para un trato mas personalizado hacia los clientes.	
O8 Nivel en aumento del uso de las Tics en la empresa lo cual genera una mayor y mejor presencia en el mercado y ante los clientes.	O8, F9: Invertir en procesos tecnológicos mas avanzados pero menos costosos	
O9 Gobierno actualmente inestable pero acoplándose a la nueva normalidad consecuencia de la pandemia mundial.	O9, F12: mejorar los procesos de sanidad dentro de la empres para empleados y clientes	O9, D6: elaborar técnicas de recutamiento y selección de personal que se adapten a las nuevas normas de bioseguridad
O10 Proveedores con buena reputación	O10,F9: Ampliar la línea de proveedores para evitar una futura falta de productos.	
O11 Sociedad que toma conciencia ante el peligro de la pandemia y lucha para asimilarse a los nuevos cambios existentes.	O11, F16: Enfocarse más en el servicio online.	
AMENAZAS	ESTRATEGIA DE DEFENSA FA	ESTRATEGIAS DE RETIRO DA
A1 Una crisis económica que aquejaba al Ecuador ante la caída de los precios del petróleo y la economía local que parcialmente agonizaba.		A1,D1: establecer una estructura organizacional mas definida que responda positivamente ante la crisis económica actual
A2 Competencia muy elevada así como riesgosa ya que existen muchas empresas similares que se dedican a la misma actividad.		A2, D2: realizar planeación estratégica para desarrollar estrategias de competitivas
A3 Clientes que exigen un producto de calidad en el menor tiempo posible debido a que su día a día es muy ocupado.	A3, F12: Optimizar el tiempo de venta mediante el uso de herramientas online	A3, D3: Planear un sistema de medición basados en la frecuencia de venta de cada artículo.
A4 Mayor exigencia en el ámbito de la calidad e innovación en los productos por parte de los clientes actuales.	A4, F14: Generar punlicidad recordatoria sobre la calidad de los productos de la empresa.	A4, D5: Justificar la calidad actual de los productos con un servicio al cliente del mismo nivel
A5 Leyes y normas de distanciamiento social y la disminución del aforo máximo en cada establecimiento	A5, F10: Adaptar la rotación de empleados para justificar el aforo permitido de personas dentro del establecimiento.	
A6 Próximo cambio de gobierno a causa de las elecciones próximas a realizarse.		

A7 Gobierno que ha tenido que responder ante varios casos de corrupcion sucedidos este año, caso que deja en descuido otras índoles del país y por lo que la empresa pueda verse afectada.	A7, F16: Justificar la veracidad y legalidad de todos los productos ante posibles reclamos en redes sociales	
A8 Economía mundial aún en recuperación		A8, D4: Elaborar un sistema financiero que regule mensualmente el estado económico de la empresa
A9 Debido al proyecto de Ley Humanitaria el poder adquisitivo de las personas disminuye debido a que ahora se tienen que hacer los pagos mensuales	A9, F15: Enfocar las estrategias en los productos que cumplen con las características Calidad-precio	

Elaborado por: El autor.

Una vez se establecieron las estrategias creadas a partir del cruce entre los factores internos y externos de la empresa se determina que se deben implementar procesos más relacionados al entorno online, ya sea brindando servicios de información o venta directa por parte de este medio con el fin de abarcar a un mayor número de personas. De igual manera la empresa debe fortalecer su marca ya que si bien la empresa posee una imagen que ha dado resultados positivos, si la adaptan a diferentes medios como en tiendas virtuales o páginas web le dará una presencia más madura y segura ante los clientes en el mercado. Por otro lado también se determina que es importante la capacitación al personal de la empresa para dar una mejor experiencia en el servicio al cliente y motivando al mismo personal a mejorar sus procesos incentivándolos a cumplir sus metas. La empresa se encuentra en un mercado cuyos productos van a seguir evolucionando puesto que la tecnología avanza día a día, es por eso que es importante también enfocarse en expandir su categoría de productos con el fin de brindar una mayor variedad y expandiendo más opciones de compra hacia los clientes en el mercado, razón por la cual se deben determinar los gustos y preferencias actuales de los consumidores. La empresa debe empezar a ejecutar un plan estratégico con el fin de estructurarse una meta en conjunto y establecer procesos específicos que la ayuden a cumplirla.

Conclusiones

Al realizar el diagnóstico se pudo evidenciar que la empresa de accesorios para celulares posee una gama de productos con los que puede mantenerse activo en el mercado, que si bien existen factores externos que la afectan, su actual nivel de productividad y servicio al cliente la mantienen activa constantemente en el mercado.

La matriz de atractivo de mercado demuestra que la empresa se encuentra en el cuadrante favorable de inversión, es decir, la empresa puede invertir en mejoras tales como la elaboración de un plan estratégico con la cual pueda enfocar todos sus procesos y a su personal hacia una misma ruta la cual es posicionarse en el mercado de la ciudad de Machala y posteriormente de la provincia, de esta manera y con las estrategias más enfocadas a cumplir esta meta la organización podrá trabajar bajo un mismo fin en conjunto adentrándose más en el entorno online ya que a pesar de que cuenta con perfiles en redes sociales, también puede poseer su propia tienda virtual o página web en donde se detalle más a fondo cada categoría de productos e información más detallada para dar mayor comodidad de compra al cliente.

La matriz de Ansoff nos permitió evidenciar la posibilidad que tiene la empresa de mantenerse en el mismo mercado con los mismos productos pero potencializar su presencia con estrategias de marketing mix y, a su vez, usar el entorno virtual en el cual puede ofertar sus productos y así abarcar a nuevos mercados de la provincia aún no explorados.

Al analizar las fuerzas competitivas se determina la estrategia de adaptar su marca a medios digitales le dará una mayor presencia en el mercado, sobresaliendo de entre la competencia que ya es muy fuerte. Es importante también que visto que la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo (razón por la cual se sugiere una mejor presencia de la marca) se debe invertir en mayor publicidad y promociones ya sea usando vías online gratuitas como redes sociales o implementar en el establecimiento un servicio post venta que sea más óptimo y otorgue mayor confianza.

Luego de realizar el cruce de variables en la matriz foda podemos identificar que la empresa debe aplicar estrategias ofensivas como la mejora en el servicio de atención al cliente, potencializar su cartera de productos generando ofertas para nichos, incentivos hacia el personal de trabajo para una mejora en la productividad y un enfoque mayor en el desarrollo de canales online. Así mismo se deben aplicar estrategias defensivas como

adaptar el aforo de empleados en el establecimiento según los reglamentos actuales, enfocar las estrategias en los productos que cumplen con las características calidad-precio y generar publicidad tanto promocional como recordatoria sobre la calidad de los productos de la empresa.

Referencias

Abildgaard, E. (2018). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE ACTUACIÓN. *CUADERNO URBANO. Espacio, cultura, sociedad*, 25-30. obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369259081009>

Albeiro, A. Y. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 59-72.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20645903005>

Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 499 - 510.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Cecilia, M., & Prevoo, M. M. (2019). Programa de Evaluación Externa de la Calidad “Prof. Dr. Daniel Mazziotta”: una nueva etapa asegurando la mejora continua de la calidad. *Acta Bioquímica Clínica Latinoamericana*, 499-504.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53562809011>

Dabdoub, J. P. (2020). Irresistible: Quién nos ha convertido en yonquis tecnológicos. *ESTUDIOS SOBRE EDUCACIÓN*, 319 - 321.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331460297003>

Forero, E. F., & Castro, N. D. (2019). **ACTIVOS TECNOLÓGICOS ESTRETEGICOS PARA MEJORAR EL DESPACHO IDEAL DE UNA RED ELÉCTRICA UTILIZANDO MATRIZ DE MCKINSEY Y LA HERRAMIENTA LINPROG**

DE MATLAB. *Difusión universal de conocimientos, experiencias y práctica*, 1-7.

https://www.researchgate.net/profile/Fabiola_Saenz2/publication/343005235

García, C., & Rubén, J. (2018). El directivo y la evaluación externa e interna como elementos para la toma de decisiones. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 143-170.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27057919010>

INEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/>

Kotler, P. &. (2017). *Marketing (Decimosexta Ed.)*. Mexico: Pearson.

<https://books.google.com.ec/books?id=J0zqsnlGXqEC&printsec=frontcover&dq=kotler&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirrYKTKp3sAhWsGbkGHQQTDFUQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=kotler&f=false>

Mindiola, P., Darleth, K., & Cepeda, J. (2016). Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 199-210.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151352655012>

Perez, J. B. (2019). *Estrategias de crecimiento*. Editorial Elearning, S.L.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81852035004>

Rafael, A. R. (2016). Aplicaciones de lógica difusa para planear en tiempos de incertidumbre. *Ingeniería Industrial*, 121-135.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337450992006>

Salcedo, I. (2018). Gerencia, una paradoja epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 1-3.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28059580006>

Salgado, L., Salim, O., & Rivera. (2017). ANÁLISIS FODA SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 78-99.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357951171003>

Salinas, R., Enrique, L., & Martín, M. (2019). Análisis estratégico del sector de educación superior universitaria en el Perú: una aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-23.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500002>