



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster en Universitario en Dirección Comercial y Ventas

**Plan de mejora para la empresa  
Almacenes Arce por medio de una  
estrategia de comunicación comercial  
integral.**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Carla Guillermina Mendoza Arce
Tipo de trabajo:	Individual
Director/a:	Rocío Carranza Vallejo
Fecha:	22/07/2021

## Resumen

El presente plan de mejora para la empresa Almacenes Arce, se lo realizó por medio de diferentes estrategias de comunicación comercial integral con la finalidad de incrementar la visibilidad y las ventas de la empresa. Como consecuencia de la reciente aparición del COVID 19, las ventas de la empresa han disminuido. En base a los cambios en el ámbito económico, comercial y en el comportamiento del consumidor en época de pandemia, se ha decidido aplicar diferentes acciones de marketing para ayudar a la empresa a mejorar su rendimiento y participación de mercado. Actualmente, continúan con medios tradicionales de venta y se considera que, debido a la situación actual del país, se necesita realizar cambios en su estructura comercial, apoyándose principalmente en medios digitales como: redes sociales y páginas web.

**Palabras clave:** Almacenes Arce, Comunicación Comercial Integral, Hogar, Juegos de Sala Cuencanos, estrategias de marketing.

## Abstract

This improvement plan for Almacenes Arce company was carried out through different strategies of comprehensive commercial communication to increase the visibility and sales of the company. Because of the recent appearance of COVID 19, the company's sales have decreased. Based on changes in the economic, commercial and consumer behavior during the pandemic, it has been decided to apply different marketing actions to help the company improve its performance and market share. Currently, they continue with traditional means of sale, and it is considered that, due to the current situation in the country, it is necessary to make changes in their commercial structure, relying mainly on digital media such as: social networks and web pages.

**Keywords:** Almacenes Arce, Comprehensive commercial communication, Home, furniture sets from Cuenca, Marketing strategies.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	9
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1. Objetivo general del proyecto de mejora .....	10
1.2.2. Objetivos Específicos .....	10
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA</b> .....	11
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	11
2.2. ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE MERCADO.....	14
2.3. ANÁLISIS DAFO.....	22
2.4. CAME.....	25
<b>3. JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO O MEJORA</b> .....	26
<b>4. PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA PROPUESTA DE MEJORA.</b> .....	27
4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	27
4.1.1. Objetivo General del plan de comunicación .....	27
4.1.2. Objetivos específicos .....	27
4.2. PÚBLICO OBJETIVO .....	28
4.2.1. Buyer Persona de Almacenes Arce.....	29
4.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN .....	30
4.3.1. Estrategia de Publicidad <i>Offline</i> .....	31
4.3.2. Estrategia de Social Media y promoción de ventas .....	31
4.3.3. Estrategia de la Página web.....	32
4.3.4. Estrategia de posicionamiento SEO Y SEM.....	32
4.4. PLAN DE ACCIÓN.....	33

4.4.1.	Acciones para la Publicidad offline.....	33
4.4.2.	Acciones para el Marketing en RRSS y Promoción de ventas .....	38
4.4.3.	Acciones para la estrategia de Página Web .....	41
4.4.4.	Acciones para la estrategia de SEO y SEM .....	42
4.5.	CALENDARIO DE ACTIVIDADES .....	46
<b>5.</b>	<b>IMPACTO EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA (CADENA DE VALOR).....</b>	<b>47</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICA DE LA PROPUESTA DE LA VIABILIDAD.....</b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>52</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Benchmarking Digital.....	18
Figura 2. Páginas Web de las empresas consideradas Competidoras .....	19
Figura 3. Páginas web de las empresas competidoras.....	19
Figura 4. Ranking de las empresas en el Ecuador .....	20
Figura 5. Número de visitas en las páginas web de las empresas.....	21
Figura 6. Tráfico en las redes sociales de las empresas .....	22
Figura 7. Análisis CAME .....	25
Figura 8. Ubicación de los establecimientos de Almacenes Arce .....	28
Figura 9. Buyer persona de Almacenes Arce .....	30
Figura 10. Espacio publicitario del Diario Súper.....	34
Figura 11. Publicidad de Almacenes Arce en Diario Súper.....	34
Figura 12. Espacio Publicitario de la revista Mujer .....	35
Figura 13. Publicidad de Almacenes Arce en la revista Mujer .....	35
Figura 14. Campeonato de Volleyball.....	36
Figura 15. Camisetas patrocinadas por Almacenes Arce .....	36
Figura 16. Banners para el campeonato de Volleyball.....	37
Figura 17. Estante de agua para los jugadores.....	37
Figura 18. Trofeos para el ganador del primer y segundo lugar .....	38
Figura 19. Campaña publicitaria de Almacenes Arce en redes sociales .....	39
Figura 20. Sorteo en el perfil de Instagram de Almacenes Arce y App Sorteos.....	40
Figura 21. Mascarilla con el logo de Almacenes Arce .....	40
Figura 22. Dominio de Almacenes Arce.....	41
Figura 23. Página web de Almacenes Arce.....	42

Figura 24. Link Building de Semrush, palabras clave.....	43
Figura 25. Dominios seleccionados para conseguir blacklinks.....	44
Figura 26. Anuncio de Almacenes Arce en Google Ads, vista dispositivo móvil .....	45
Figura 27. Anuncio de Almacenes Arce en Google Ads, vista ordenador .....	45
Figura 28. Calendario de Actividades .....	46
Figura 29. Cadena de valor .....	47
Figura 30. Cálculo del ROI.....	51

## Índice de tablas

Tabla 1. Análisis comparativo de la competencia .....	17
Tabla 2. Análisis DAFO .....	24
Tabla 3. Presupuesto de Marketing para el Plan de mejora .....	49
Tabla 4. Estado de resultados proyectado al año 2022 .....	50



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

*Almacenes Arce* es una empresa familiar situada en Ecuador con más de 60 años en el mercado ecuatoriano. Fue fundada por el Sr. Angel Benigno Arce Calle y la Sra. Zenaida Guillermina Rosero en el año 1956. El negocio empezó con la venta de ciertos artículos para el hogar, cómo: radios, televisores, máquinas de escribir etc., y el primer local se estableció en el cantón coronel Marcelino Maridueña. Con el tiempo, decidieron ingresar en la elaboración de muebles para el hogar, abrieron un taller y contrataron personal calificado para la actividad. Sin embargo, se dieron cuenta que les resultaba más rentable trabajar con proveedores que elaborar los muebles por su cuenta.

La empresa actualmente cuenta con dos sucursales. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad *El Triunfo* y la sucursal en el cantón *Coronel Marcelino Maridueña* de la provincia del Guayas. Su actividad comercial se basa en la venta de muebles, línea blanca y otros artículos para el hogar. Las ventas se realizan de dos formas: al contado o a crédito en los establecimientos físicos antes mencionados, no realizan ventas online. *Almacenes Arce* se caracteriza por la calidad de sus productos, la reputación de la empresa y la fidelidad de sus clientes. Como producto estrella están los muebles de sala, que son elaborados en "Cuenca", una de las principales ciudades del Ecuador. Esta ciudad se caracteriza por tener artesanos calificados en la fabricación de muebles de madera, reconocida como la *Ciudad Mundial de la Artesanía* por el *Consejo Mundial de la Artesanía (WCC)* (Astudillo, 2020).

La industria de la línea blanca en el Ecuador se está recuperando, después del confinamiento por el COVID 19. Indurama, una de las empresas más grandes en el Ecuador, explica que una de las razones del crecimiento es el aumento de las ventas en línea luego de que todos los locales comerciales en el país cerraron en marzo del 2020 (El Universo, 2020). Así mismo, la industria de la línea de mobiliario ha tenido un crecimiento luego del COVID 19, esto se debe a que la demanda de muebles, escritorios, entre otros, aumentó a raíz de la implementación del teletrabajo y las clases en línea (El Comercio, 2020).

Sin embargo, a pesar de que el mercado se está recuperando, existen varios factores que continúan afectando a la empresa y son: la presencia y cercanía de grandes empresas competidoras y los rebrotes del COVID 19. Las grandes empresas cuentan con mayor cantidad

Plan de mejora para la empresa “Almacenes Arce” por medio de una estrategia de comunicación comercial integral de establecimientos físicos, realizan promociones con frecuencia y han implementado el e-commerce a raíz de la pandemia. Así también, la reciente suspensión de actividades debido al rebrote del COVID 19, afecta la economía del país y ha provocado una considerable disminución de las ventas (Banco Central del Ecuador, 2020). Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es que *Almacenes Arce* logre incrementar su visibilidad, las ventas, atraer nuevos clientes y generar relaciones con ellos a través de las diferentes herramientas de la comunicación integral.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo general del proyecto de mejora

Una vez realizada la descripción de la empresa se expone el objetivo general del proyecto:

Elaborar un plan de mejora comercial para la empresa *Almacenes Arce* por medio de una estrategia de comunicación integral con la finalidad de incrementar su visibilidad en el mercado y las ventas.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

El objetivo general expuesto anteriormente, puede derivarse en una serie de objetivos específicos que se definen a continuación:

- Realizar un análisis externo de la empresa por medio del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa a través del análisis FODA y CAME.
- Justificar el plan de mejora luego del análisis del entorno externo e interno de la empresa.
- Elaborar un plan de comunicación integral.
- Definir estrategias y acciones comerciales para la mejora continua de la empresa.
- Realizar un análisis de la viabilidad económica de la propuesta.
- Proponer recomendaciones y conclusiones.

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Son todos los factores que están fuera de la organización y que tienen peso e influencia en la toma de decisiones y en la estrategia empresarial y, que la misma organización no puede controlar (Pedraza Boza Aldo, 2018).

### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

*El análisis PESTEL* ayuda a comprender y describir el entorno general. Está compuesto por factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### **Político:**

- Actualmente el Ecuador se encuentra en medio de un proceso de transición por el cambio de gobierno entre el ex presidente de la República Lenín Moreno y el presidente electo Guillermo Lasso. Sin embargo, ya existe optimismo en el mercado nacional como en el mercado internacional con la llegada de la nueva presidencia de la República del Ecuador. Considerando también que luego de 14 años, el Ecuador tendrá un gabinete totalmente nuevo seleccionado por el presidente electo Guillermo Lasso.
- El Ecuador enfrenta varias medidas de austeridad ante el COVID 2019.
- Actualmente existen protocolos de seguridad y salud en el trabajo para el sector público y privado establecidos por el gobierno (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2021).

#### **Económico:**

- La deuda externa de Ecuador asciende a US\$65.000 millones, frente a un PIB de alrededor de US\$110.000 millones. A la falta de ahorros y la alta deuda, se suman otros problemas (Hernandez, 2020). El PIB de Ecuador tuvo una caída de 9,5 % en el 2020, pero El Banco Mundial proyecta que el Producto Interno Bruto del Ecuador (PIB) se recuperará en el 2021 y crecerá un 3,5%, de acuerdo con el último reporte Perspectivas Económicas Mundiales, presentado el martes 5 de enero del 2021 (El Comercio, 2021).
- En América del Sur, Ecuador ocupa el tercer puesto entre las economías más afectadas en el 2020 (INEC, 2020).
- La canasta familiar básica está valorada en \$711.80 a marzo 2021 (INEC, 2021).
- El Ecuador tiene una inflación mensual (IPC) de 0,18% a marzo 2021 (INEC, 2021).

- El riesgo país del Ecuador cayó 345 puntos pasando de 1.169 a 824, tras el triunfo de Guillermo Lasso para la presidencia de la República del Ecuador. Siendo un indicador de la percepción que tienen los mercados internacionales sobre la posibilidad de pago de las deudas externas (El Universo, 2021).
- En el Ecuador el 97.89% de las empresas son micro y pequeñas empresas, siendo estas 802.353 microempresas que representan el 90.8% y 61.759 pequeñas empresas que equivalen el 7% del total. Por lo tanto, la eliminación del impuesto del 2% sobre los ingresos brutos de las microempresas que se dispuso en la Ley de simplificación y progresividad tributaria, provoca tranquilidad a las pymes del Ecuador, ya que consideran que los impuestos adicionales impiden la prosperidad en los negocios (El Universo, 2021) (Primicias, 2020).

### **Social:**

Para el análisis de los factores sociales se tomó en consideración varios datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) detallados a continuación:

- El Ecuador cuenta con 17.541.825 habitantes a abril 2021 (INEC, 2021)
- Según la última encuesta de estratificación del nivel socioeconómico realizada en el año 2011, la mayoría de la población en el Ecuador es de clase social media. La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22 ,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (INEC, 2011).
- La tasa de pobreza multidimensional fue de 40.2% a diciembre 2020 (INEC, 2021).
- La tasa de desempleo a marzo de 2021 fue de 5.5% (INEC, 2021).
- Actualmente existen 365.393 casos de Covid-19 confirmados con pruebas PCR y 17.965 fallecidos (Coronavirus Ecuador, 2021).
- Actualmente existen 188.986 personas vacunadas completamente en el Ecuador, representando el 1.1% de la población (Plan Vacunarse Ecuador, 2021).

### **Tecnológicos**

- Según una encuesta realizada a 180 líderes de negocio y tecnología en Ecuador, la innovación, la reducción de costos y la mejora de la experiencia del cliente son los

principales retos para las empresas después de experimentar el Covid-19 (León Diego, 2020).

- En julio del 2019 el ministro de Telecomunicaciones, Andrés Michelena anunció que para el 2020 la tecnología 5G ya estaría disponible en Ecuador sin embargo según el Ministerio de Telecomunicaciones, el retraso en la implementación de debe al Covid-19 (Primicias , 2020).
- Ecuador alcanzó un volumen de negocio en comercio electrónico de \$2.300 millones en el 2020, lo que representó un crecimiento de \$700 millones (43,75%) en comparación a lo alcanzado en el 2019; y para el 2021 se estima un crecimiento no menor a un doble dígito (El Universo, 2021).
- Leonardo Ottati, director general de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), informó que 1 de cada 3 compradores eligió por primera vez el canal online para generar sus compras (El Universo, 2021).
- Según el reporte de *We are Social* (2021), en el Ecuador el 98% de la población tiene acceso a Internet a través de dispositivos móviles, el tráfico proviene de diferentes fuentes como, por ejemplo: el 45.6% proviene de celulares, el 52.6% de computadoras, el 1.7% de *tablets* y el 0.06% de otros dispositivos. Por otro lado, el porcentaje de usuarios activos en las redes sociales es de 78.8% de la población. El 96% de los ecuatorianos tiene una cuenta de *Facebook*, el 59.6% tiene una cuenta en *YouTube*, el 37.7% tiene una cuenta de *Instagram*, el 17.4% tiene una cuenta de *Snapchat*, el 8.5% tiene una cuenta en *Twitter* y el 24.2% tiene una cuenta en *LinkedIn*. El reporte también indica que el 51.2% de la población tiene una cuenta bancaria en alguna institución bancaria y que el 9.7% de la población realiza compras *online* (Data Reportal, 2021).

## Ecológicos

- Una preocupación para la expansión de la minería es la explotación petrolera que se proyecta en zonas biodiversas. Las causas por las que el país tiene dependencia en los combustibles se debe a la crisis económica por la que atraviesa lo que seguirá trayendo enfrentamientos con las comunidades que buscan la conservación de sus territorios (Paz, 2020).

- Según cifras del Ministerio del Ambiente, en 2016 el país contaba con 12 631 197 hectáreas de bosque nativo y en 2018 ya tenía 116 857 hectáreas menos. Por lo que lo convierte en el país más deforestado en proporción a su tamaño. (Paz, 2020).
- Geográficamente la Costa es la región en donde más volumen de madera se ha extraído con el 46,16% del total a nivel nacional. Le sigue, la Sierra, con el 36,62%, y la Amazonía en la que el 17,22%; de madera aprovechada (Ministerio del Ambiente , 2020)

### Legales:

Para el análisis de los factores legales se tomó en consideración las Leyes que se relacionan directamente con la actividad comercial, cómo las siguientes:

- Código del trabajo (Ministerio del Trabajo, 2021).
- Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria (SRI, 2021).
- Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera (SRI, 2021).
- Ley de propiedad intelectual (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2021).
- Ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos (Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información, 2020).

## 2.2. ANÁLISIS DEL SEGMENTO DE MERCADO

En el análisis del segmento de mercado, se utilizará las *5 fuerzas de Porter*, para determinar el nivel de competencia de la empresa dentro del mercado y poder desarrollar estrategias de negocio. A continuación, se explicará cada una de las fuerzas, tomando en consideración la situación de la empresa.

- **Amenaza de nuevos competidores:** Se considera alta, ya que para empezar en esta línea de negocio no existen muchas barreras, sólo es cuestión de que la empresa cumpla con todas las leyes establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Por otro lado, las importadoras ofrecen a los mayoristas y minoristas precios accesibles y facilidades de pago. Es muy fácil acceder a ellos y empezar a distribuir sus productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** se considera media, ya que la empresa cuenta con varios proveedores de electrodomésticos, en este caso maneja varias marcas como: Indurama, Mabe, LG, Samsung, TCL, Riviera, entre otros. No se

comercializa una sola marca. Así también por el lado de los muebles, cuenta con varios proveedores de la ciudad de Cuenca, donde se fabrican muebles, sillas y todo tipo de artículos de madera. En Ecuador la reputación de los muebles cuencanos es muy alta, por lo tanto, la empresa se asegura de contar con varios proveedores para la producción de estos. Sin embargo, en temporadas altas, la demanda de los muebles incrementa y los pedidos suelen retrasarse y elegir otro proveedor, podría influir en la calidad de los productos, ya que se desconoce el trabajo, material y eficiencia de ellos. Hay que considerar que Almacenes Arce se caracteriza por la calidad y garantía de sus productos y realizar un cambio de proveedor, podría dañar la reputación de la empresa.

- **Poder de negociación de los compradores:** se considera alta, actualmente las grandes empresas antes mencionadas, manejan la publicidad a través de medios digitales generando grandes alcances y llegando al consumidor de una manera eficiente. También realizan ventas por medio de páginas web y redes sociales, lo que incrementa la comunicación, la visibilidad de estas empresas y facilita el proceso de compra para los consumidores generando preferencia a la hora de elegir dónde comprar. Por otro lado, ya que manejan la publicidad a través de medios digitales, los compradores tienen la facilidad de poder comparar precios entre varias plataformas digitales de diferentes empresas.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** se considera media, ya que la mayor parte de los ecuatorianos consideran como prioridad comprar muebles, juegos de comedor, roperos, entre otros artículos para el hogar, elaborados con madera ya que la calidad es mayor. Sin embargo, existen productos sustitutos elaborados con otro material y de menor precio como el plástico, metal y aluminio. Existen muchas empresas que ofrecen sillas o mesas de plástico, camas o roperos de metal, etc.
- **Rivalidad existente entre competidores de la industria:** se considera alta, debido a que existen grandes empresas en el mercado ecuatoriano como: Marcimex, La Ganga, Créditos económicos, El Bosque, entre otros, que debido a su tamaño pueden facilitar el crédito con ofertas y promociones como: crédito directo, 3 meses de gracia, 12 meses sin intereses, etc. Hoy en día, también, existen y siguen creciendo pequeñas empresas que se dedican a la misma actividad económica. Existen varias empresas competidoras que se dedican a la misma actividad laboral, en este caso, venta de

electrodomésticos y muebles para el hogar. La mayoría de ellas, tienen una diversa cartera de productos y marcas, con las que realizan promociones constantemente. Podemos visualizar en el Anexo A las promociones por el Día de la Madre en las distintas páginas de las empresas antes mencionadas. Todas realizan ventas online a través de sus páginas web, han incorporado el botón *compra por WhatsApp* y también podemos observar que manejan redes sociales donde también realizan ventas. A pesar del tamaño de estas empresas y las promociones que realizan, manejan precios a crédito muy altos, lo que justifica sus plazos de pago, sin embargo, los clientes por lo general no se fijan en el precio final sino en las comodidades de pago que ofrecen. Cabe recalcar que estas empresas se encuentran ubicados en casi todas las ciudades del Ecuador, lo podemos observar en el Anexo B. Las ubicaciones que representan una gran amenaza son las tiendas ubicadas en la ciudad El Triunfo (lugar donde se encuentra ubicada la Matriz de Almacenes Arce) y Naranjito que es una ciudad que se encuentra a 15 min del Cantón Coronel Marcelino Maridueña (lugar donde se encuentra ubicado la sucursal de Almacenes Arce).

A continuación, se detalla una tabla comparativa entre las **principales empresas competidoras y Almacenes Arce**, facilitando la visualización de las características entre ellas (véase la Tabla 1).



**Tabla 1. Análisis comparativo de la competencia**

EMPRESAS	CALIDAD	PRECIOS	FORMAS DE PAGO	DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	MARKETING Y PUBLICIDAD	CANALES DE VENTA
<b>MARCIMEX</b>	Buena calidad, distribuye las mejores marcas en electrodomésticos. Actualmente han incorporado la venta de muebles cuencanos, reconocidos por su calidad en la elaboración de artículos a base de madera.	Al ser importadores y distribuidores directos de electrodomésticos, los precios al contado son muy accesibles.  Debido a los largos plazos, los precios a crédito son altos.  Los precios de muebles son altos.	Crédito directo a largo plazo, Tarjetas de crédito, Transferencias bancarias, Efectivo.	Posee una gran diversidad de productos: electrodomésticos, muebles, camas, roperos, sillas de plástico, etc.  Sin embargo, tiene pocos modelos en la línea de muebles.	Cuenta con departamento de marketing: SEO, SEM, Diseño gráfico, Community manager, Gerente de Marca, etc.	Cuenta con más de 70 tiendas a nivel nacional y ha implementado el e-commerce.
<b>LA GANGA</b>	Buena calidad, distribuye las mejores marcas en electrodomésticos y tecnología.	Los precios al contado son accesibles.  Debido a los largos plazos, los precios a crédito son altos.	Crédito directo a largo plazo, Tarjetas de crédito, Transferencias bancarias, Efectivo.	Posee una gran diversidad de productos en: electrodomésticos y tecnología.  No vende muebles.	Cuenta con departamento de marketing: SEO, SEM, Diseño gráfico, Community manager, Gerente de Marca, etc.	Cuenta con más de 130 tiendas a nivel nacional y ha implementado el e-commerce.
<b>CRÉDITOS ECONÓMICOS</b>	Buena calidad, distribuye las mejores marcas en electrodomésticos y tecnología.  En muebles posee calidad media, son elaborados en MDF no madera.	Los precios al contado en electrodomésticos son accesibles.  Debido a los largos plazos, los precios a crédito son altos.  Los precios de muebles son altos.	Crédito directo a largo plazo, Tarjetas de crédito, Transferencias bancarias, Efectivo.	Posee una gran diversidad de productos: electrodomésticos, muebles, camas, roperos, sillas de plástico, etc.  Sin embargo, tiene pocos modelos en la línea de muebles.	Cuenta con departamento de marketing: SEO, SEM, Diseño gráfico, Community manager, Gerente de Marca, etc.	Cuenta con más de 50 tiendas a nivel nacional y ha implementado el e-commerce.
<b>EL BOSQUE</b>	Buena calidad, especialistas en la elaboración de artículos a base de madera.  Actualmente empezaron a vender tecnología, distribuye las mejores marcas.	Los precios al contado y a crédito son accesibles.	Crédito directo a largo plazo, Tarjetas de crédito, Transferencias bancarias, Efectivo.	Posee una gran diversidad en modelos de muebles elaborados en todo tipo de material: madera, MDF, RH, etc.  Poca diversidad en tecnología.	Cuenta con departamento de marketing: SEO, SEM, Diseño gráfico, Community manager, Gerente de Marca, etc.	Cuenta con 5 tiendas a nivel nacional y ha implementado el e-commerce.
<b>ALMACENES ARCE</b>	Buena calidad, vende las mejores marcas en electrodomésticos. Venta de muebles cuencanos, reconocidos por su calidad en la elaboración de artículos a base de madera.	Los precios al contado y a crédito son accesibles.	Tarjetas de crédito, Transferencias bancarias, Efectivo.	Posee una gran diversidad en modelos de muebles elaborados en todo tipo de material: madera y RH.	No cuenta con un departamento de marketing.	Cuenta con 2 tiendas a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia

Además, para entender el comportamiento en los medios digitales de los competidores puesto que se trata de realizar un plan de mejora por medio de una estrategia de comunicación, se establece un benchmarking digital que ayudará a entender y visualizar la posición de cada empresa. A continuación, se detalla en resumen los resultados del análisis por medio de la herramienta Similar Web para el análisis de sitios web con la que se logra conocer el mercado y monitorear a los competidores.

### **Benchmarking digital**

**Figura 1. Benchmarking Digital**



Fuente: Cerezo (2014)

- **Establecer la competencia:**
  - Marcimex
  - La Ganga
  - Créditos Económicos
  - El Bosque
- **Establecer indicadores de análisis:**
  - Páginas Web

**Figura 2. Páginas Web de las empresas consideradas Competidoras**



Fuente: La Ganga (2021) , Créditos económicos (2021), El Bosque (2021), Marcimex (2021)

- Redes Sociales

**Figura 3. Páginas web de las empresas competidoras.**

Marcimex	<a href="https://www.facebook.com/marcimex">https://www.facebook.com/marcimex</a>
La Ganga	<a href="https://www.facebook.com/AlmacenesLaGanga/">https://www.facebook.com/AlmacenesLaGanga/</a>
Créditos económicos	<a href="https://www.facebook.com/creditoseconomicos">https://www.facebook.com/creditoseconomicos</a>
El Bosque	<a href="https://www.facebook.com/ElBosqueEC">https://www.facebook.com/ElBosqueEC</a>

Fuente: Elaboración propia

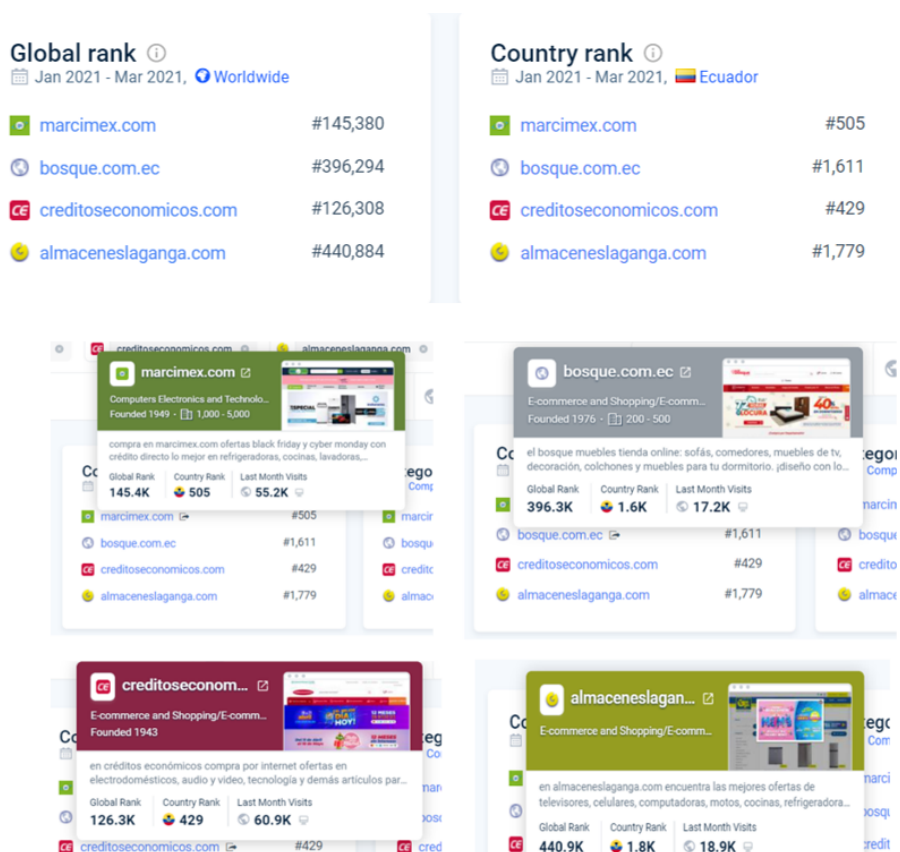
- **Extraer la información:**

Se utilizará la herramienta *Similar Web*, que permite comparar rendimiento y posicionamiento de cada una de las páginas web y redes sociales de la competencia.

- **Comparación y análisis de toda la información**

Después de establecer los competidores principales y de recopilar información a través de *Similar Web*, se ha logrado identificar los siguientes datos (Véase figura 3):

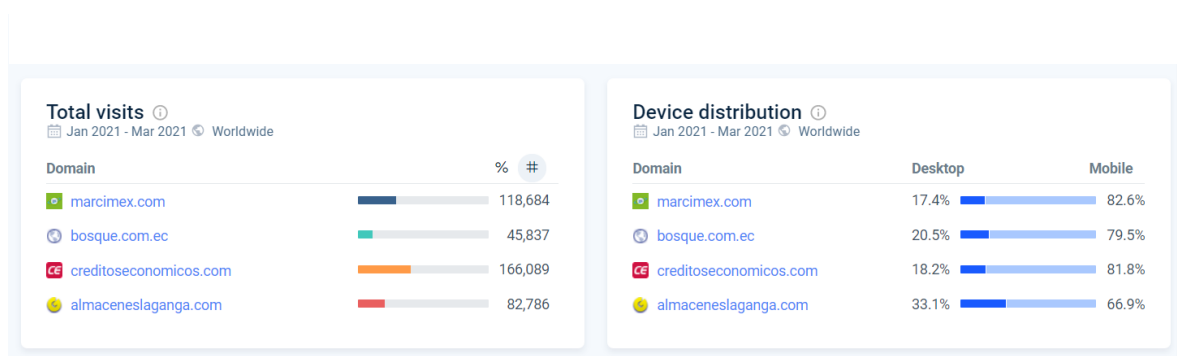
**Figura 4. Ranking de las empresas en el Ecuador**



Fuente: Similar Web (2021)

Basándose en el número de visitas en las páginas web, dentro del ranking en Ecuador las empresas se posicionan de la siguiente forma: Créditos económicos se posiciona en el puesto #429 con 60.9 k visitas en el último mes, luego se encuentra Marcimex en el puesto #505 con 55.2k visitas en el último mes, El Bosque obtiene el puesto #1611 con 17.2 k visitas en el último mes y La Ganga en el puesto #1779 con 18.9k visitas en el último mes.

Tomando en consideración el período de enero 2021 a marzo 2021, el total de visitas en cada una de las páginas web se detalla de la siguiente forma (véase figura 4): Créditos económicos alcanza 166.089 visitas ocupando el primer lugar, Marcimex alcanza 118.684 visitas ocupando el segundo lugar, Almacenes La Ganga alcanza 82.786 visitas ocupando el tercer lugar y El Bosque alcanza 45.837 visitas ocupando el cuarto lugar. Por otro lado, se puede observar con una media de 77% la preferencia de los usuarios por el uso del dispositivo móvil para acceder a los sitios web de las diferentes empresas.

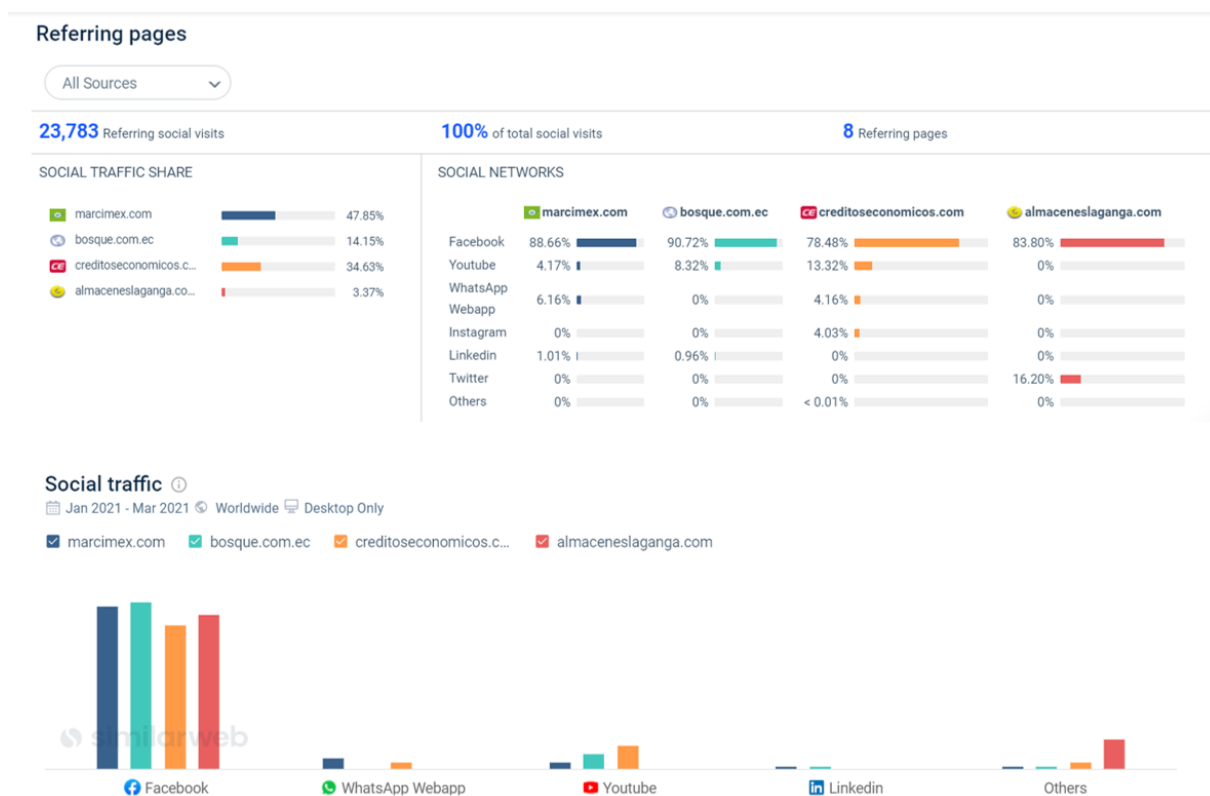
**Figura 5. Número de visitas en las páginas web de las empresas**

Fuente: Similar Web (2021)

Para el análisis de las redes sociales, se consideró Facebook ya que es el medio digital en el que las empresas logran mayor alcance (Véase figura 5). Se puede observar que El Bosque tiene un alcance de 90.72% en Facebook, Marcimex el 88.66%, La Ganga 83.80% y Créditos económicos 78.48%. Es decir que El Bosque logra una mayor participación en esta red social, pero a pesar de eso, las demás tienen porcentajes cercanos.

Como se puede observar, las empresas competidoras tienen gran presencia en medios digitales, lo que genera una ventaja competitiva muy alta. Además de manejar un amplio catálogo de productos (Créditos económicos, 2021) (La Ganga, 2021) (Marcimex, 2021) (El Bosque, 2021).

**Figura 6. Tráfico en las redes sociales de las empresas**



Fuente: Similar Web (2021)

Sin embargo, no sólo las grandes empresas representan amenaza para *Almacenes Arce*, existen otras pequeñas empresas competidoras ubicadas cerca de la zona, sin embargo, también realizan ventas por el medio convencional, no utilizan medios digitales.

▪ **Posible acceso:**

Almacenes Arce no cuenta con medios digitales, por lo tanto, no se puede realizar una comparación a través de estas herramientas. Frente a la competencia tenemos muchas debilidades, pero al mismo tiempo oportunidades de crecer en el nuevo mercado al que la empresa aún no ha llegado, el mercado digital.

2.3. ANÁLISIS DAFO

En la Tabla 2, se presenta el Análisis DAFO de la empresa Almacenes Arce en donde se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una de las **fortalezas** de la empresa es que cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, desde sus inicios se ha dedicado a la comercialización de electrodomésticos y artículos para el hogar y muchos

de los clientes vienen recomendados por clientes antiguos. Por otro lado, la empresa es reconocida y valorada por la calidad de los productos, los electrodomésticos que ofrece tienen garantía de fábrica y los muebles son elaborados a base de madera por artesanos calificados. A pesar de que los precios al contado de la competencia son económicos, los precios a crédito de Almacenes Arce son muy bajos y esto se debe a las tasas de interés bajas para las ventas a crédito, se puede evidenciar en el Anexo C. Por otro lado, la empresa se caracteriza por la fidelidad de sus clientes y la diversidad de productos que ofrece: electrodomésticos, muebles, camas, roperos, cómodas, etc.

Entre las **debilidades** que tiene la empresa, se encuentra la falta de presencia en las plataformas presenciales ya que carece de las mismas, sólo cuenta con una red social (Facebook) y al no contar con un departamento de marketing, la gestión en la misma es deficiente. La empresa realiza entre 2 a 4 publicaciones al mes y las promociones sólo se realizan para días festivos como: Día de la Madre, Día del Padre y Navidad. Por otro lado, la empresa no ha implementado el e-commerce, por lo tanto, no cuenta con una página web y tampoco realiza ventas online. Uno de los puntos débiles que representa un gran reto para la empresa, es que la mayoría de sus competidores ofrece crédito directo y plazos largos de pago, algo que es difícil de implementar ya que la cartera de clientes y la cantidad de ventas es inferior al de la competencia y al hacerlo representaría un riesgo en la rentabilidad de la empresa.

A pesar de que las debilidades que tiene Almacenes Arce son muchas, así también lo son las **oportunidades** ya que al implementar el e-commerce la empresa tiene un nuevo mercado al cuál acceder, el mercado online. Por medio de este medio digital, se puede conseguir la expansión a otras ciudades del Ecuador, incrementar el número de clientes y con esto incrementar las ventas por medio de canales digitales.

Dentro de las **amenazas** que enfrenta la empresa, se encuentra la competencia de grandes y pequeñas empresas cerca de la zona, en este caso la provincia del Guayas. La mayoría de las empresas competidoras ofrecen ventas online, tienen establecido el e-commerce lo que les ha facilitado la venta en los últimos años, debido a la pandemia Covid-19, y a la implementación de los medios digitales en los procesos de compra. Los competidores que ofrecen productos sustitutos también generan presión y son una amenaza para la empresa, ya que ofrecen juegos de comedor y sala a base de materiales como el metal y el plástico a un

precio inferior. Por último, la amenaza de nuevos entrantes también tiene peso, en el Ecuador establecer un negocio para comercializar electrodomésticos y muebles no tiene muchas barreras de entrada, basta con cumplir con los requisitos establecidos por el SRI que es la institución que se encarga de gestionar la política tributaria.

**Tabla 2. Análisis DAFO**

<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenes Arce cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano</li> <li>• Es valorado y reconocido por la calidad de sus productos</li> <li>• Tasas de interés bajo para ventas a crédito</li> <li>• Fidelidad por parte de los clientes</li> <li>• Diversidad de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con plataformas digitales</li> <li>• No realiza ventas online</li> <li>• Poca publicidad en medios digitales</li> <li>• No realiza muchas promociones</li> <li>• No ofrecen crédito directo</li> <li>• Cortos plazos de pago</li> </ul>
<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible incremento de clientes, con el ingreso al mercado digital</li> <li>• Posible incremento de ventas, al acceder a las ventas online</li> <li>• Crear presencia en los medios digitales</li> <li>• Expandirse a otras ciudades del Ecuador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia por parte de grandes y pequeñas empresas, cerca de la zona.</li> <li>• Facilidad de compra con ventas online, a través de plataformas digitales de la competencia.</li> <li>• Nuevos entrantes</li> <li>• Productos sustitutos, como muebles elaborados a base de plástico y metal.</li> <li>• Pérdida de clientes, por las facilidades de pago que ofrece la competencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



## 2.4. CAME

Al analizar el DAFO de "Almacenes Arce", se tomó la decisión de realizar un análisis CAME para poder tomar decisiones y aplicar estrategias que ayuden a mejorar la situación de la empresa.

**Figura 7. Análisis CAME**



Fuente: Elaboración propia

**Para poder corregir las debilidades** de la empresa es necesario implementar el e-commerce ya que una de las debilidades es que la empresa no posee una página web, por lo tanto, no realiza ventas online. La empresa tiene que invertir en medios digitales para poder lograr presencia en el mercado digital, además, se podrá implementar estrategias comerciales como descuentos en la primera compra online y con esto se podrá corregir la falta de publicidad y promociones. Con respecto al crédito directo, se podrá generar formularios en la página web o redes sociales, lo que permitirá recopilar información de cada persona para poder realizar un previo análisis de sus datos y que accedan a un crédito directo.

**Para poder afrontar las amenazas** es necesario realizar el punto anterior, se debe minimizar o eliminar los puntos débiles de la empresa que en este caso es la nula presencia en la web. Con esto "Almacenes Arce" podrá enfrentar a las grandes y principalmente, a las pequeñas empresas que no tengan presencia en medios digitales. Así también los clientes tendrán la facilidad de visualizar todos los productos, cotizar y realizar sus compras en línea. Con respecto a los productos sustitutos, se podrá contrarrestar su amenaza al incluir videos en los medios

digitales para demostrar y que los clientes puedan visualizar el diseño y calidad de los productos elaborados a base de madera. Por otro lado, una forma para reducir el impacto que tienen las facilidades de pago que la competencia ofrece, es demostrando a través de la comunicación integral que *Almacenes Arce* ofrece tasas de interés bajas en comparación a la competencia.

**Para mantener las fortalezas** la empresa debe mantener la calidad y variedad de sus productos, mantener el trato con los proveedores y generar estrechas relaciones con los clientes. Así mismo, como se explicó en el punto anterior, es necesario utilizar las herramientas de comunicación para hacer llegar el mensaje de que *Almacenes Arce* ofrece bajas tasas de interés para las ventas a crédito que en comparación a la competencia. Al conservar estas fortalezas, se logrará retener a los clientes y posiblemente atraer nuevos clientes.

Una forma de **explotar las oportunidades** es cambiar el modelo del negocio, al implementar el e-commerce se abren muchas puertas para mejorar la rentabilidad de la empresa y aumentar las ventas.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO O MEJORA

"Almacenes Arce" es una empresa que se ha mantenido dentro del mercado ecuatoriano por más de 60 años, sin embargo, su modelo de negocio se basa en las actividades básicas y tradicionales como es realizar ventas en los establecimientos físicos. Luego de analizar los factores internos y externos, por medio del análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y el análisis DAFO, se considera necesario realizar un cambio en el modelo de negocio de la empresa. Actualmente el e-commerce ha tomado protagonismo en las ventas, y se intensificó luego de la pandemia COVID-19. Las medidas de bioseguridad y las restricciones a nivel nacional impuestas por el gobierno han provocado una disminución en las ventas, pero la competitividad de las empresas cercanas es otro factor que afecta el rendimiento de la empresa. Como se mencionó anteriormente, la empresa se enfrenta a varias compañías grandes y negocios pequeños que se dedican a la misma actividad comercial, siendo las compañías grandes quienes tienen un mayor impacto para *Almacenes Arce*, debido a su

capacidad para realizar promociones, generar presencia en los medios digitales y su gran alcance con los diferentes puntos de venta a nivel nacional.

Tomando en consideración que la empresa posee fortalezas como la calidad de sus productos, sus años de experiencia en el mercado y sus bajas tasas de interés para ventas a crédito, se considera oportuno que la empresa implemente el e-commerce y genere estrategias a través de la comunicación integral para llegar al consumidor, dar a conocer la marca y con eso aumentar las ventas y reducir el impacto de la competencia.

#### 4. PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LA PROPUESTA DE MEJORA.

##### 4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

La forma de vender hoy en día no es la misma que hace 60 años, Almacenes Arce lleva mucho tiempo en el mercado, pero continúa con las ventas tradicionales en establecimientos físicos, por lo que se considera que implementar un adecuado plan de comunicación ayudará a la empresa a incrementar su visibilidad y las ventas.

##### 4.1.1. Objetivo General del plan de comunicación

Aumentar la visibilidad de la empresa y el posicionamiento con la finalidad de fortalecer la imagen de la empresa por medio de la presencia en medios digitales y, por lo tanto, aumentar las ventas.

##### 4.1.2. Objetivos específicos

Para la propuesta de mejora se establece los siguientes objetivos específicos del plan de comunicación:

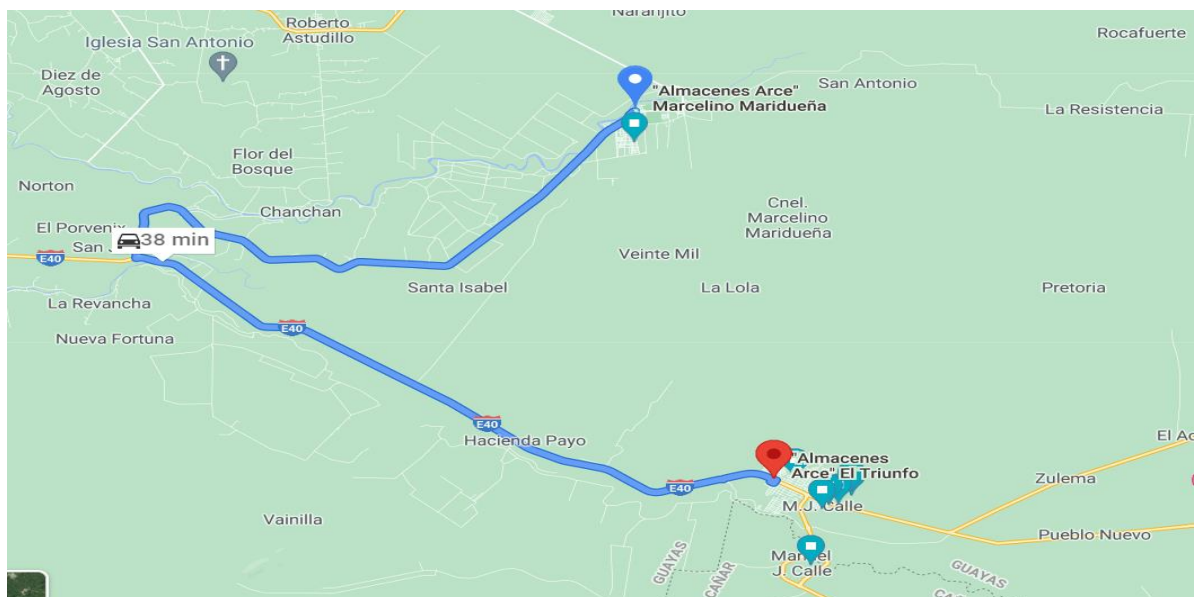
- Utilizar medios de comunicación *offline* para dar a conocer los productos de la empresa haciendo énfasis en la calidad/precio.
- Crear conexión con el cliente por medio de actividades dentro del ámbito de relaciones públicas externas.
- Aumentar la visibilidad utilizando las redes sociales en las que se van a incluir estrategias de promoción de ventas monetarias y no monetarias.
- Crear una página web para la empresa y con esto implementar una e-commerce.

- Lograr posicionar la marca por medio de *SEO* y *SEM*.

#### 4.2. PÚBLICO OBJETIVO

Almacenes Arce tiene 2 locales los mismos que están ubicados en la provincia del Guayas en los cantones : El Triunfo y Coronel Marcelino Maridueña a 42.1 km de distancia por carretera. Como se puede observar en el Mapa inferior.

**Figura 8. Ubicación de los establecimientos de Almacenes Arce**



Fuente: Elaboración propia

#### **Economía del cantón El Triunfo**

Es considerada una de las ciudades que genera mayor aporte de la economía de la provincia del Guayas, debido a su primordial desarrollo agrícola, comercial, industrial y ganadero, y la fertilización de sus suelos. Son especialistas en la producción de: banano, caña de azúcar y cacao, además de la cría de ganado vacuno (ALCALDÍA EL TRIUNFO, 2021). Su fértil suelo acoge una gran producción agropecuaria, siendo su principal producto la caña de azúcar, con 22.000 hectáreas de cultivos que abastecen a los Ingenios La Troncal "Aztra", San Carlos, Valdez y La Familiar. Además, cultiva 12.000 hectáreas de banano y 6.000 de arroz en sus recintos (Wikipedia, 2021).

#### **Economía del cantón Coronel Marcelino Maridueña**

La actividad que predomina en la economía del cantón es la recolección de la caña de azúcar, la cual se ejecuta en la principal empresa y fuente de empleo de la zona, el Ingenio San Carlos.

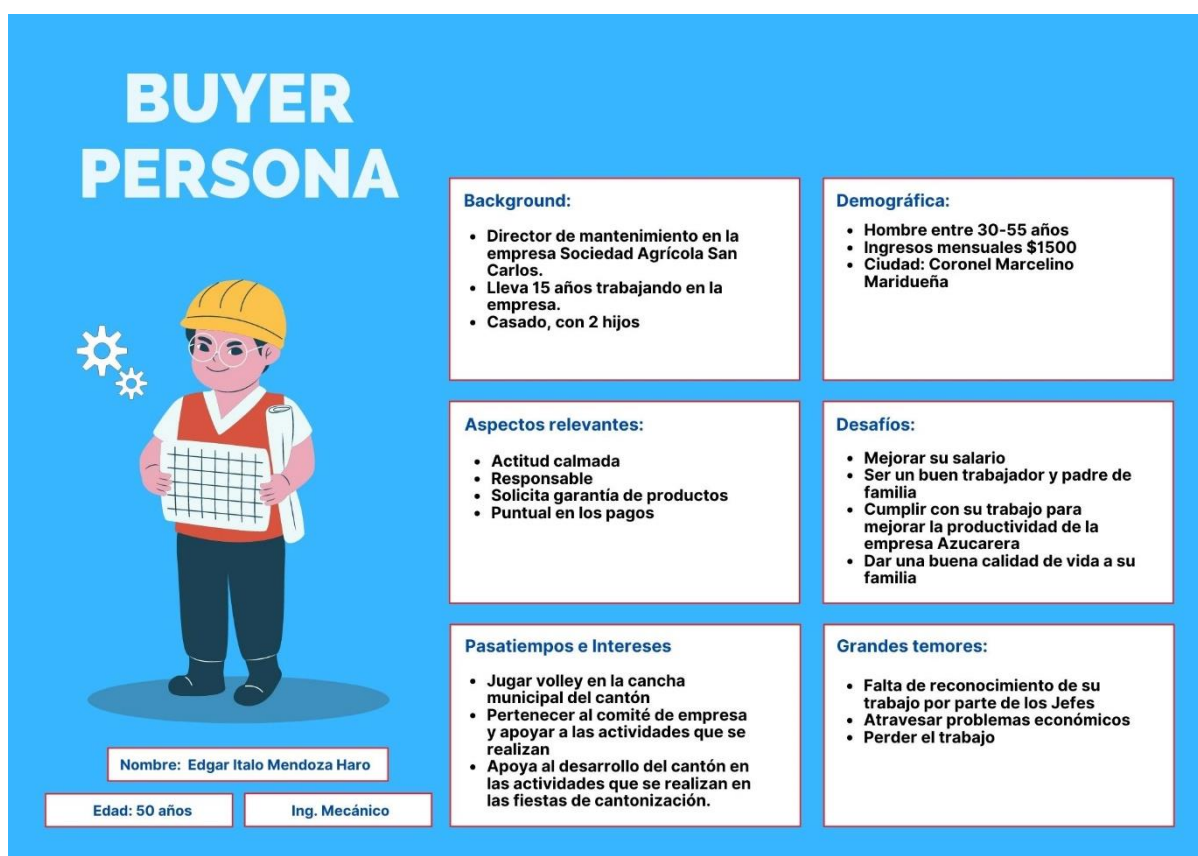
Este ingenio azucarero fue fundado en el año 1897 y es de los más importantes del país. Las demás empresas a destacar del cantón son las relacionadas con la industria del papel y cartón y el alcohol. La industria papelera y cartonera se desarrolla en Papelera Nacional S.A. que aprovecha desechos de la producción de la industria azucarera como el bagazo. Y la industria del alcohol se desarrolla en la empresa Soderal S.A. que también incorpora a su producción desechos del proceso de producción de la industria azucarera como la melaza y guarapo (Wikipedia, 2021).

#### 4.2.1. Buyer Persona de Almacenes Arce

El *Buyer* persona es un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto, tiene en cuenta datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como su conducta online, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio (Valdés Pau, 2019).

Para poder realizar el *Buyer* persona es necesario entender la economía principal del sector. Los dos establecimientos de Almacenes Arce están ubicados en ciudades cercanas, cuya población activa mantiene principalmente trabajos del sector primario, con el que se define la plantilla de *Buyer* Persona que se puede observar en la Figura 8. En esta se determinan las características del cliente objetivo cómo: Cliente de sectores cercanos al área en donde se encuentran los dos establecimientos, con ingresos de alrededor de \$1500, la principal actividad laboral por lo general se desarrolla en el área agrícola ya que la mayoría de las personas del sector trabajan en las industrias azucareras y bananeras cercanas. Cómo actividad de pasatiempo el cliente suele participar de las actividades que se desarrollan en los cantones donde residen, entre las que se encuentran los campeonatos de volleyball y fiestas cantonales. El *Buyer* persona de Almacenes Arce se caracteriza por ser hogareño, buscando siempre la comodidad de su hogar, cumplir con sus responsabilidades laborales, compartir en familia, mantener estrechas relaciones con sus vecinos y compañeros de trabajo (véase Figura 8).

**Figura 9. Buyer persona de Almacenes Arce**



Fuente: Elaboración propia

### 4.3. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Almacenes Arce busca transmitir su ventaja competitiva de calidad alta/precios bajos en los productos que ofrece la empresa en comparación a la competencia, por medio de la comunicación comercial integral, en la que se va a utilizar diferentes herramientas de la comunicación con el fin de transmitir y reforzar el mismo mensaje.

Autores como Keller y Madhavaram han señalado que la característica de una estrategia de integración es la complementariedad entre las diferentes herramientas del plan, como consecuencia de la naturaleza y características particulares que cada una de ellas posee. Dos herramientas de comunicación son complementarias cuando existe un refuerzo mutuo entre las mismas y las ventajas de una consiguen paliar o disminuir los inconvenientes de la otra. De

tal forma si las herramientas se complementan, será más fácil poder unificar el mensaje transmitido a través de estas (Navarro, 2009).

En base a esta teoría, se van a implementar las siguientes estrategias para el plan de comunicación:

#### 4.3.1. Estrategia de Publicidad *Offline*

Se utilizará la publicidad pagada en medios convencionales para transmitir un mensaje de forma unidireccional, para esto se ha determinado el tipo de publicidad: Publicidad del producto, haciendo énfasis en la calidad del producto y sus precios accesibles. Se lo realizará a través de los siguientes medios de comunicación: radio, prensa y revista.

Adicional, se implementará una estrategia de Relaciones públicas externa por medio de un patrocinio deportivo con las debidas precauciones y medidas de bioseguridad. De acuerdo con Molina(2019), esta acción consiste en efectuar aportaciones por parte de empresas hacia una propiedad deportiva, en la búsqueda de unificar los valores que el deporte transmite a los otros .

Se considera importante realizar este tipo de estrategia ya que los ciudadanos de Coronel Marcelino Maridueña, se dedican a la práctica del Volleyball cómo hobby en sus tiempos libres. Existe una Comisión de deporte liderada por un representante del Municipio de la Ciudad, que organiza los campeonatos cada mes. La ciudad tiene 3 canchas de volleyball ubicadas en el centro, cerca del establecimiento comercial. Por lo tanto, la cercanía de un público que se hace presente todos los fines de semana a disfrutar de este deporte, promoviendo la unión y pasión, debe ser considerado.

#### 4.3.2. Estrategia de Social Media y promoción de ventas

El marketing digital cada vez gana más relevancia y supone un elemento clave para establecer relaciones estrechas entre los consumidores y las empresas. La Web y las RRSS son una valiosa herramienta de difusión de información empresarial y comercial. Además, permiten a las pymes acceder a mercados globales donde pueden optar a competir con grandes empresas y multinacionales (Rivera-Trigueros, Gutiérrez-Artacho, & Olvera-Lobo, 2019).

Se va a utilizar una estrategia de posicionamiento en redes sociales por medio de las siguientes herramientas: *Facebook* e *Instagram*. En Facebook, se utilizará medios pagados cómo

*Facebook Ads*, para promocionar los productos de la empresa a través de una cantidad específica, destinada para la publicidad en esa red social. Esto permitirá que el anuncio llegue a más personas y aumentará la visibilidad de la empresa.

Por otro lado, en Instagram se realizarán sorteos, una herramienta que actualmente es muy utilizada para lograr aumentar el reconocimiento de la empresa y el número de seguidores. Con esto existe la posibilidad de conseguir nuevos clientes y fidelizar a los clientes/seguidores ya existentes. Por otro lado, se logra posicionar la marca y dar a conocer los productos que ofrece la empresa, además de generar tráfico hacia la página web.

También se realizará una estrategia de promoción de venta No monetaria, en el que por medio de la entrega gratuita de una mascarilla a todos los clientes se buscará promover el cuidado personal en épocas de pandemia y promover la marca de la empresa.

#### **4.3.3. Estrategia de la Página web**

La creación de una página web es de gran relevancia en el plan de mejora, ya que la tecnología avanza y actualmente las páginas web se han convertido en la herramienta más completa para las ventas online a través de la creación de una e-commerce. Por este medio, los usuarios podrán navegar y conocer en detalle cada uno de los productos, características, medios de pago, formas de envío e incluso se puede generar comunicación con los usuarios de forma directa.

#### **4.3.4. Estrategia de posicionamiento SEO Y SEM**

El SEO (Search Engine Optimization) es el trabajo que se lleva a cabo sobre una web para que ésta aparezca en las primeras posiciones orgánicas de los buscadores. Mientras que el SEM (Search Engine Marketing), es la forma en la que se aumenta la visibilidad de las páginas web en los buscadores mediante el pago directo de publicidad al propio motor de búsqueda (Gonzalez, 2016).

Se ha elegido realizar las dos estrategias de marketing online para impulsar la página de Almacenes Arce a través de los buscadores, ambas estrategias tienen el mismo objetivo que es conseguir visitas lo que probablemente conduzca al incremento de ventas y el reconocimiento de la marca.



#### 4.4. PLAN DE ACCIÓN

##### 4.4.1. Acciones para la Publicidad offline

- **Radio**

Se ha seleccionado la radio para realizar patrocinios de la marca, en el que se dará a conocer todos los productos que ofrece la empresa. Las emisoras que se van a utilizar son las siguientes:

- Radio Satelital FM 95.1: es una emisora ubicada en la ciudad El Triunfo, que cuenta con más de 30 mil espectadores y seguidores en redes sociales, su programación se sintoniza en varias provincias del Ecuador, en especial la provincia del Guayas que es donde se encuentran ubicados los establecimientos comerciales. El precio por este servicio está en \$80+iva mensualmente, incluye 9 cuñas de 60 segundos al día en el horario matutino y vespertino de lunes a viernes. Se tomará en consideración 3 meses de publicidad en esta emisora, ya que desde el segundo mes se obtiene un 10% de descuento.
- Canela radio corp 90.5: Es una emisora líder en audiencia a nivel nacional y es pionera en la radio difusión cultural y entretenimiento. Ganadora de varios reconocimientos en premios de comunicación en la categoría "Mejor programa de variedades" en el Ecuador. Cuenta con más de 88 mil espectadores y seguidores en redes sociales. Su programación se sintoniza en todo el Ecuador. El precio por este servicio está en \$525+ iva con 15 cuñas al mes en el horario de lunes, miércoles y viernes de cada semana. Se tomará en consideración 3 meses de publicidad en esta emisora.

- **Prensa**

Se utilizará "**Súper Diario familiar**", es un periódico dirigido a lectores de todas las edades y con diferentes temas de interés cómo: deportes, familia, salud y entretenimiento. Circula en diferentes regiones del Ecuador: Sierra, Costa y Oriente.

En este medio se ha elegido la Portada A a color con medidas de 20,6cm ancho x 3,5 cm alto con un valor de \$603+iva cómo se puede observar (véase Figura 9):

**Figura 10. Espacio publicitario del Diario Súper**



Fuente: CORPORATIVO EL UNIVERSO (2021)

En la siguiente Figura se podrá observar el prototipo de publicidad de Almacenes Arce que será publicado en el periódico *Diario Súper*:

**Figura 11. Publicidad de Almacenes Arce en Diario Súper**



Fuente: Elaboración propia

- **Revista**

Se utilizará la revista *Mujer*, que está dirigida a todas las mujeres ecuatorianas y posee temas de interés cómo: moda, bienestar, salud de la mujer, hogar, entretenimiento, etc.

En este medio se contratará media página horizontal a color con 19,26 cm de ancho x 11,22 cm de alto, por el valor de \$387+iva, cómo se puede observar en la siguiente Figura:

**Figura 12. Espacio Publicitario de la revista Mujer**



Fuente: CORPORATIVO EL UNIVERSO (2021)

En la siguiente Figura se podrá observar la publicidad de Almacenes Arce que será publicado en la revista *Mujer*

**Figura 13. Publicidad de Almacenes Arce en la revista Mujer**

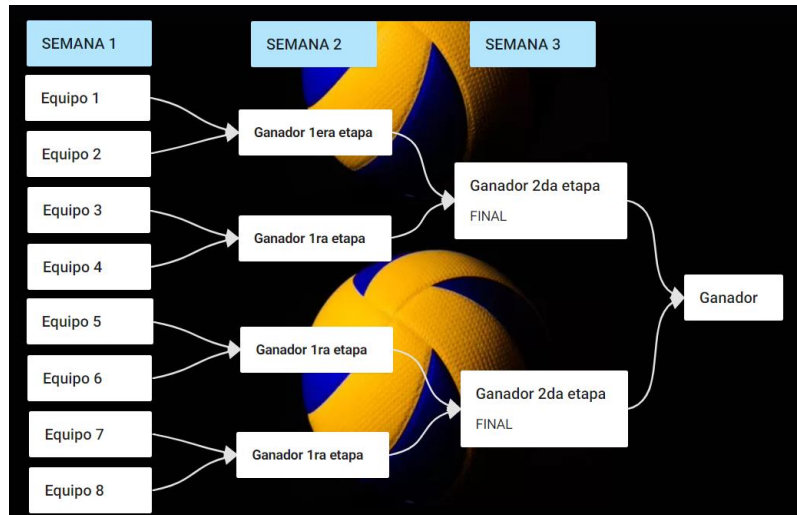


Fuente: Elaboración propia

- **Relaciones Públicas externas**

Se realizará un patrocinio junto con el Comité deportivo del Cantón Marcelino Maridueña, que se encargarán de organizar el evento.

**Figura 14. Campeonato de Volleyball**



Fuente: Elaboración propia

Para el patrocinio del campeonato se va a invertir en los siguientes recursos con el objetivo de aumentar el conocimiento y la visibilidad de la imagen de la marca:

- 24 camisetas para los jugadores de los equipos, con el logo de la marca (véase Figura 14).

**Figura 15. Camisetas patrocinadas por Almacenes Arce**



Fuente: Elaboración propia

- Banners con el logo de la empresa y los productos (véase Figura 15).

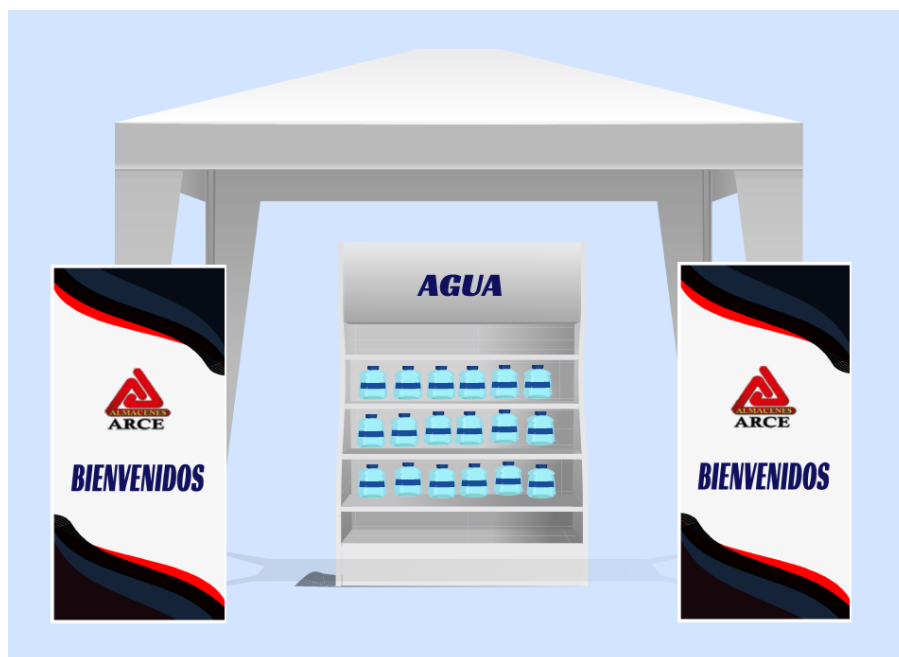
**Figura 16. Banners para el campeonato de Volleyball**



Fuente: Elaboración propia

- Se repartirá agua gratis a los jugadores (véase la Figura 16).

**Figura 17. Estante de agua para los jugadores**



Fuente: Elaboración propia.

- Trofeos y medallas para el primer y segundo lugar (véase Figura 17).

**Figura 18. Trofeos para el ganador del primer y segundo lugar**

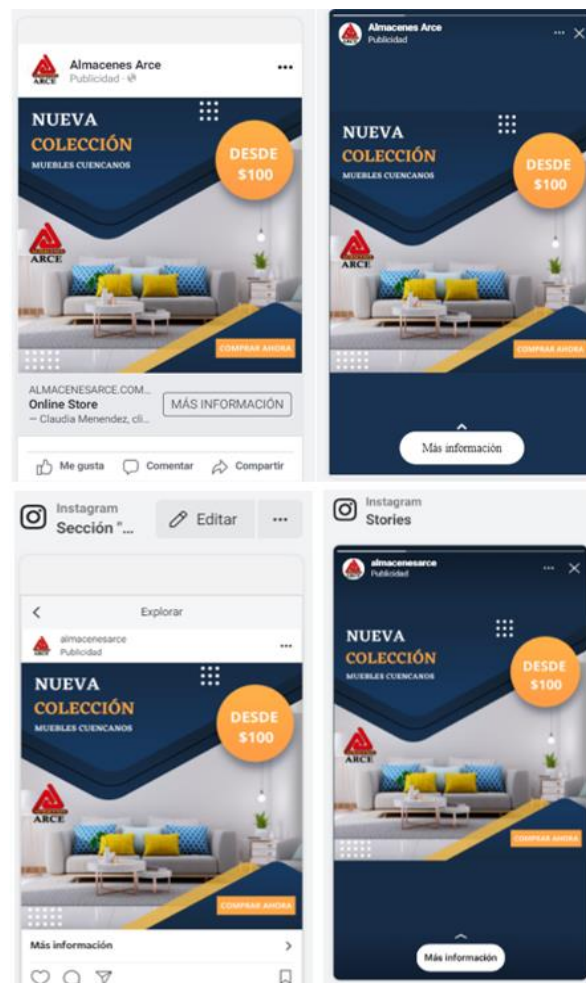


Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.2. Acciones para el Marketing en RRSS y Promoción de ventas

- **Facebook Ads**

Por medio del sistema publicitario online de Facebook, se va a promocionar las cuentas de la empresa en redes sociales, específicamente: Facebook e Instagram. Esta herramienta permite a las pequeñas y medianas empresas a tener un mayor alcance y segmentar el público objetivo de la manera más eficiente y con un presupuesto bajo. Con la finalidad de generar tráfico a la página web y de que los usuarios reconozcan la marca, se creará una campaña publicitaria en las redes con un presupuesto de \$35 mensual durante 1 año. Esta campaña va dirigida a las ciudades de El Triunfo y Coronel Marcelino Maridueña, lugares donde se encuentran ubicados los locales comerciales. En la siguiente imagen se puede observar el anuncio publicitario para el *Feed* y para las *Stories* que se observará en Facebook e Instagram:

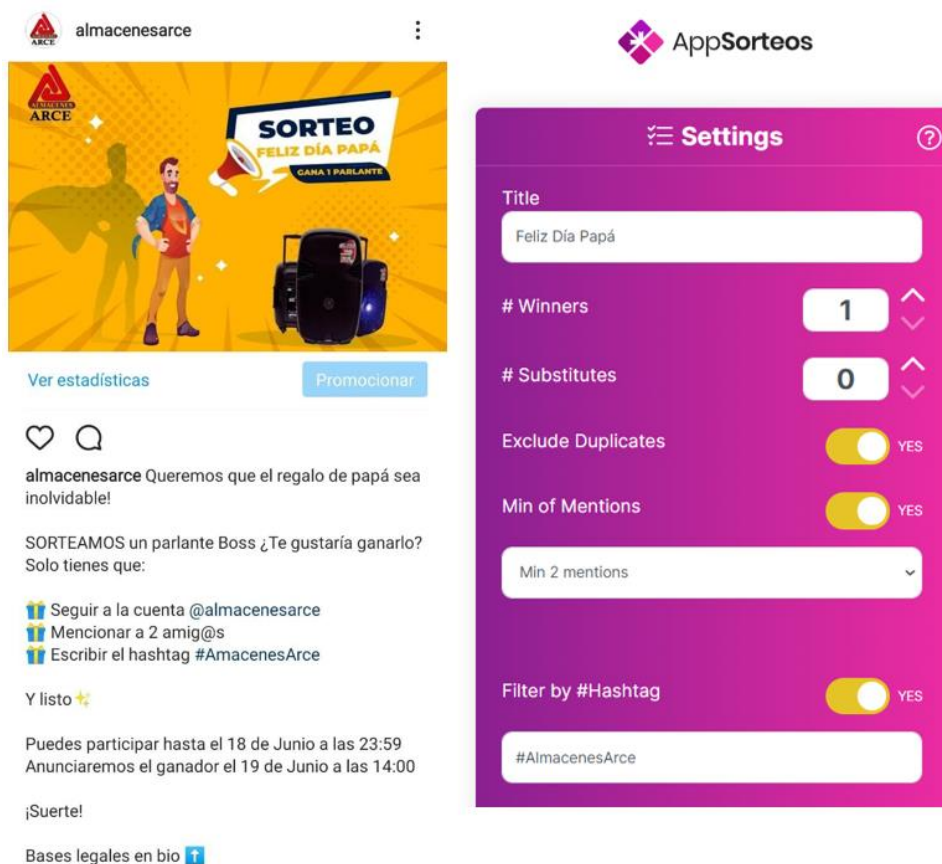
**Figura 19. Campaña publicitaria de Almacenes Arce en redes sociales**

Fuente: Elaboración propia

- **Sorteos**

Se utilizará la aplicación “App Sorteos” que permite realizar sorteos en diferentes redes sociales. Se lo realizará en diferentes periodos del año, por lo general en días festivos como: Día del Padre, Navidad y Día de la Madre. Al solicitar al usuario que siga a la página se pretende conseguir mayores seguidores al igual que al solicitar que mencionen a 2 amigos ya que se atrae a participantes que serán posibles clientes. Así también con la acción de solicitar que incluyan un hashtag se pretende generar mayor interacción y viralidad. El sorteo se establecerá de la siguiente forma:

**Figura 20. Sorteo en el perfil de Instagram de Almacenes Arce y App Sorteos**



Fuente: Elaboración propia

Se va a entregar regalos (mascarillas gratis con el logo del almacén) a los clientes más habituales y también durante el campeonato de Volleyball para promover el uso de mascarilla y el cuidado personal en época de pandemia (Véase figura 21).

**Figura 21. Mascarilla con el logo de Almacenes Arce**



Fuente: Elaboración propia



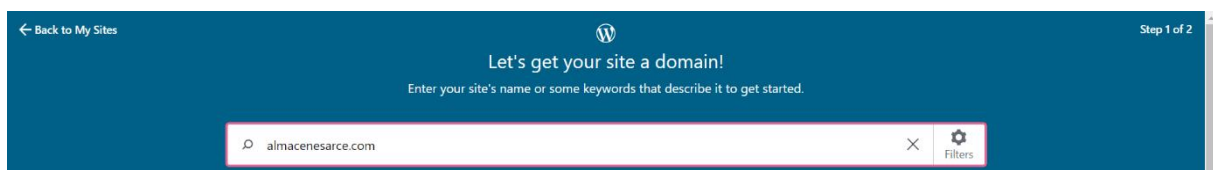
#### 4.4.3. Acciones para la estrategia de Página Web

Se seleccionó Wordpress con el plan "Business" por el valor de \$300 al año incluido el dominio, para la creación de la página web en la que se va a implementar el *plugin WooCommerce* que permite crear una e-commerce completa y eficiente. Las principales opciones que este plugin permite realizar son las siguientes:

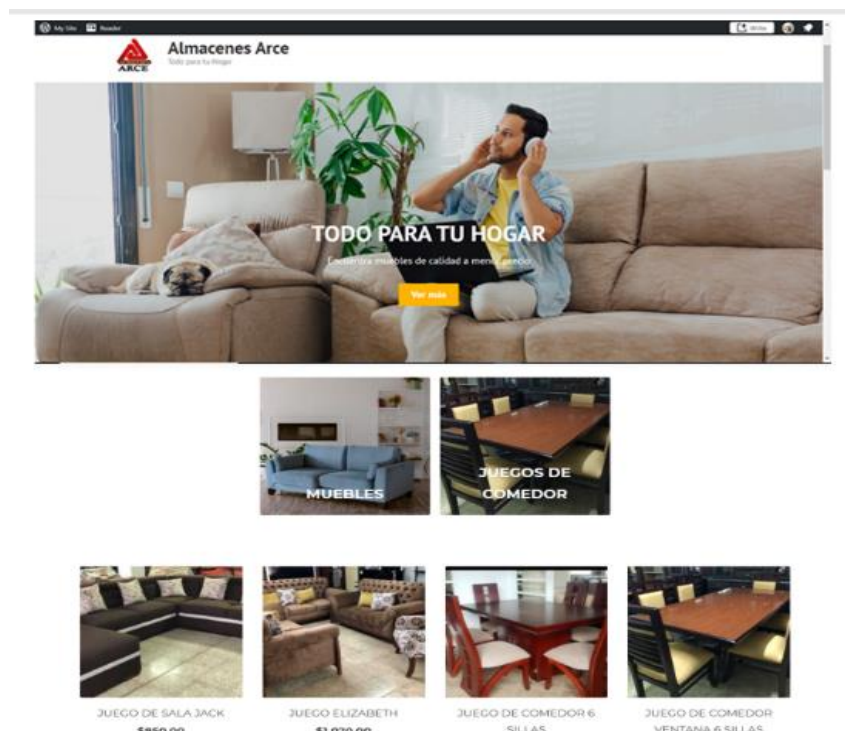
- La creación de varias categorías de artículos en donde se podrá visualizar la cartera de productos de Almacenes Arce, entre muebles, juegos de comedor, escritorios, modulares de tv, entre otros. Y además permite añadir atributos de los productos cómo el color o tamaño.
- Realizar promoción de ventas monetarias específica para la página web. En este sentido, se va a crear cupones de descuento con una cantidad específica o un porcentaje para un producto. Por ejemplo, un cupón de descuento del 10% en la segunda compra.
- Gestionar los pagos por medio de diferentes formas de pago cómo: tarjetas de crédito, transferencias, PayPal.
- Al realizar una compra, el cliente podrá configurar los gastos de envío, visualizar el estado de su compra y realizar un seguimiento de esta.
- Los clientes podrán realizar comentarios de acuerdo con la experiencia con los productos, los mismos que luego servirán de guía para los nuevos clientes, cuándo busquen opiniones.
- También tendrán opción a comunicarse con servicio al cliente por medio de un chat de WhatsApp y un correo de la empresa.

En la siguiente imagen se puede observar cómo quedaría la página web de la empresa:

**Figura 22. Dominio de Almacenes Arce**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 23. Página web de Almacenes Arce**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4. Acciones para la estrategia de SEO y SEM

Se empezará por realizar SEO *on page* y *off page*, por un periodo de 6 meses, empezando en septiembre de 2021 hasta febrero de 2022. El SEO *on page* se utilizará para optimizar todos los recursos internos de la página web, seleccionando títulos llamativos, contenido, descripciones de los productos e imágenes claras, hacer que la página tenga un buen rendimiento, velocidad, procurando que no existan links rotos, etc. Así conseguiremos que Google nos reconozca y nos promocioe de la forma más eficiente. Por otro lado, utilizaremos el SEO *off page* para optimizar la página desde sitios externos en donde a través del *Link Building* se conseguirán *backlinks* (enlaces entrantes) para impulsar la confianza de los usuarios y lograr popularidad.

Para realizar el *Link Building* se utilizará la herramienta *Semrush* en el plan de \$119.95 mensual por 6 meses, que permite crear una campaña de captación basada en palabras claves y

Plan de mejora para la empresa “Almacenes Arce” por medio de una estrategia de comunicación comercial integral competidores con el fin de recopilar posibles oportunidades de enlaces para el dominio (SEMRUSH, 2020).

En la Figura 24 se puede observar la selección de palabras clave:

**Figura 24. Link Building de Semrush, palabras clave.**



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se puede observar los dominios seleccionados para conseguir backlinks cómo: La Hora, El Expreso y El Comercio que son periódicos y revistas reconocidos en el Ecuador, generalmente tienen una sección donde abordan temas de hogar, decoración y noticias, donde se va a solicitar un “enlace de mención” con el nombre de la empresa (véase Figura 25).

**Figura 25. Dominios seleccionados para conseguir backlinks**

Todos <input type="text" value="Search"/>		Todos los estados de la oportunidad	Filtros avanzados	Import	Exportar a CSV	
Dominio de origen, ejemplo de URL y snippet	1-3 out of 3 domains	Calificación	Estrategia de comun...	Email	Estado	Acciones
<b>lahora.com.ec</b> <a href="https://lahora.com.ec/noticia/540271/e28098ternura-y-amore28099-recibe-jueq...">https://lahora.com.ec/noticia/540271/e28098ternura-y-amore28099-recibe-jueq...</a> Noticias nacionales, provincias y del mundo desde Ecuador. ... Por ahora, la Fundación cuenta con los juegos de comedor recién donados, una refrigeradora, ... f Link #1 @lahoraecuador Página de contacto	4 / 5	Enlace de mención	Contacto 3 emails	No enviado 17 de jun. de 2021 16:54	✓	🗑️
<b>expreso.ec</b> <a href="https://www.expreso.ec/taq/carla-sala">https://www.expreso.ec/taq/carla-sala</a> La presentadora de televisión recibió críticas mixtas en Twitter por su nuevo corte y color de pelo. Hay quienes extrañan su melena larga y rizada. f Link #1 @expresoec	3 / 5	Enlace de mención	Contacto Añadir correo electrónico	No enviado 17 de jun. de 2021 16:31	✓	🗑️
<b>elcomercio.com</b> <a href="https://www.elcomercio.com/taq/muebles/">https://www.elcomercio.com/taq/muebles/</a> Los fabricantes de muebles de Huambaló, en Pelileo, están listos para reactivar las ventas. Venta de muebles, ropa y zapatos se reactivará en Ambato y Pelileo ... Logo Últimas Noticias; Logo Revista Líderes; Logo Revista Familia; Logo ... @elcomercio.com Página de contacto	4 / 5	Enlace de mención	Contacto 4 emails	No enviado 17 de jun. de 2021 16:30	✓	🗑️

Página 1 de 1

Fuente: Elaboración propia

En SEM, se creará una campaña de búsqueda en Google Ads, la plataforma de anuncios de Google, para lograr la visibilidad de la empresa en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda de manera inmediata y conducir tráfico hacia la página web. Se fijó un presupuesto de \$5 al día por 3 meses.

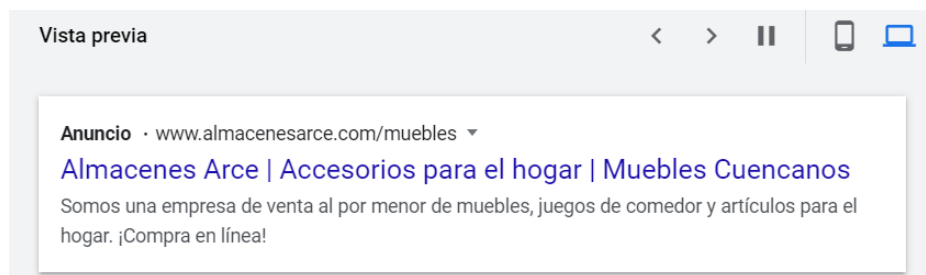
En la siguiente imagen se puede observar el anuncio de Almacenes Arce:

**Figura 26. Anuncio de Almacenes Arce en Google Ads, vista dispositivo móvil**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 27. Anuncio de Almacenes Arce en Google Ads, vista ordenador**



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

**Figura 28. Calendario de Actividades**

CALENDARIO DE ACTIVIDADES													
ESTRATEGIAS	ACCIONES	2021						2022					
		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
		ACCIONES DE PUBLICIDAD OFFLINE	PUBLICIDAD OFF-LINE ( RADIO) SATELITAL 95.1										
PUBLICIDAD OFF-LINE ( RADIO) CANELA 90.5													
PUBLICIDAD OFF-LINE ( PRENSA) DIARIO SÚPER													
PUBLICIDAD OFF-LINE ( PRENSA) REVISTA MUJER													
RELACIONES PÚBLICAS													
ACCIONES DE SOCIAL MEDIA Y PROMOCIÓN DE VENTAS	MARKETING RRSS Y PROMOCIÓN DE VENTAS (FACEBOOK ADS)												
	MARKETING RRSS Y PROMOCIÓN DE VENTAS (SORTEOS INSTAGRAM)												
	ENTREGA DE MASCARILLAS												
ACCIONES DE PÁGINA WEB	PÁGINA WEB												
ACCIONES DE POSICIONAMIENTO SEO Y SEM	SEO Y SEM												

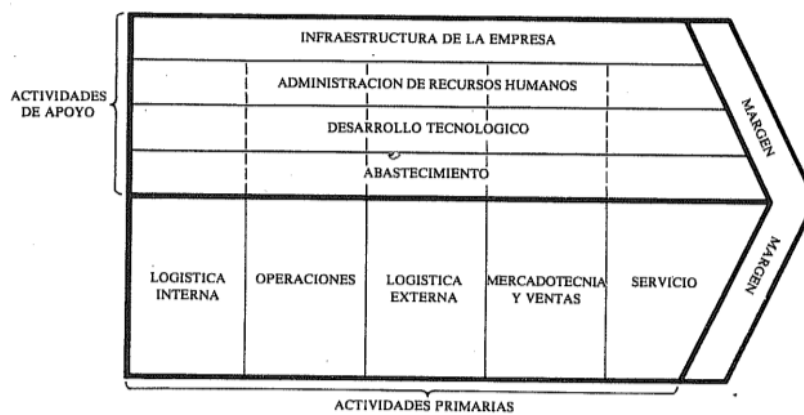
Fuente: Elaboración propia

## 5. IMPACTO EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA (CADENA DE VALOR).

La cadena de valor se define como una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o servicio exitoso en un mercado mediante un planteamiento económico viable. Tiene como objetivo analizar cada una de las actividades de la empresa para mejorar al máximo posible cada etapa y construir una ventaja competitiva. (Robben, 2016)

A continuación, se puede observar la cadena de valor:

**Figura 29. Cadena de valor**



Fuente: Porter (1991)

Por medio del análisis de la cadena de valor, se logrará mejorar el servicio, reducir costes y crear una ventaja competitiva. Se analizará cada actividad primaria y de apoyo a continuación:

### Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Por medio de la creación de la e-commerce se tendrá un mejor control del stock de inventario, por lo tanto, la logística entrante será más eficiente ya que se conocerá que tipo de producto tiene mayor rotación para próximos pedidos.
- **Operaciones:** La empresa no fábrica los productos, sin embargo, se participa en la selección de telas y acabados junto con el proveedor para que los diseños de los muebles de hogar sean exclusivos y modernos.
- **Logística Externa:** Al implementar la venta online por medio de la página web, la logística saliente será más eficiente ya que se da acceso a los clientes a decidir cómo desean la entrega, ya sea que ellos recojan su pedido en el establecimiento o que la empresa envíe sus productos a domicilio.

- **Mercadotecnia y ventas:** Por medio de las estrategias de marketing establecidas, se logrará extender el alcance que actualmente tiene la empresa. Por medio de la presencia en las redes sociales, internet y medios off-line, se aumentará la visibilidad con el objetivo de conseguir posibles clientes. Por el lado de las ventas, con la implementación de la e-commerce y todos los esfuerzos en publicidad se conseguirá aumentar las ventas.
- **Servicio:** Luego de implementar los medios de comunicación establecidos en el plan, los clientes recibirán servicio post venta ya que a través de formularios de la página web y la cercanía en redes sociales, los clientes tendrán mayor contacto con la empresa

#### **Actividades de Apoyo:**

- **Abastecimiento:** Por medio de la comunicación con los clientes, las decisiones de compra en línea y las preferencias en redes sociales, se conocerá que producto es el que genera mayor atracción y con esto se podrán generar órdenes de compra eficientes y que generen utilidades.
- **Desarrollo tecnológico:** La implementación de la e-commerce es un avance tecnológico para la empresa ya que carece de la misma.
- **Administración de recursos humanos:** Al tener un mayor alcance a través de las plataformas digitales, la empresa tiene la posibilidad de aumentar sus ventas y con esto sus utilidades. Es decir, que no sólo promueve la mejora de esta sino también la mejora de sueldos para sus colaboradores y posible generación de empleo.
- **Infraestructura de la empresa:** La Dirección general de la empresa tendrá un adecuado control de trabajo con la implementación de la tecnología en el negocio.

Por medio del análisis de cada actividad de la cadena de valor, la empresa logrará, tener una mayor diferenciación de la competencia, una de las ventajas competitivas son los precios bajos manteniendo una calidad alta. Sin embargo, para lograr mantener estos precios se considera el trabajo conjunto de todas las actividades primarias y de apoyo con el fin de tener un mayor control de calidad, plazos de entrega cortos por medio de la logística, generar promociones, brindar servicio post venta y la implementación constante de la innovación.



## 6. ANÁLISIS ECONÓMICA DE LA PROPUESTA DE LA VIABILIDAD

Para el análisis de la viabilidad económica del plan de mejora, se consideraron los siguientes ítems en cada una de las acciones de marketing detalladas a continuación:

**Tabla 3. Presupuesto de Marketing para el Plan de mejora**

<b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>		
<b>CATEGORÍA</b>	<b>ANUAL</b>	
	<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>% DE INCIDENCIA</b>
<b>PUBLICIDAD OFF LINE</b>	\$ 3,123.68	40%
RADIO SATELITAL 95.1 FM	\$ 250.88	8%
RADIO CANELA RADIO CORP 90.50	\$ 1,764.00	703%
DIARIO SUPER	\$ 675.36	38%
REVISTA MUJER	\$ 433.44	64%
<b>PATROCINIO VOLLEYBALL</b>	\$ 786.00	10%
CAMISETAS	\$ 144.00	18%
BANNERS 3 UNIDADES	\$ 80.00	10%
TROFEOS	\$ 50.00	6%
MEDALLAS	\$ 12.00	2%
JUEZ	\$ 100.00	69%
AGUAS	\$ 400.00	500%
<b>REDES SOCIALES</b>	\$ 1,395.00	18%
Facebook Ads	\$ 1,095.00	78%
Instagram Sorteos	\$ 300.00	27%
<b>Web</b>	\$ 1,924.70	25%
WORDPRESS	\$ 300.00	16%
SEO	\$ 719.70	37%
SEM	\$ 905.00	47%
<b>Otros</b>	\$ 500.00	6%
MASCARILLAS	\$ 500.00	100%
<b>TOTALES</b>	\$ 7,729.38	100%

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 3, se puede observar los gastos por cada ítem y el porcentaje de incidencia de cada acción de marketing. Las acciones con mayor incidencia y que representa mayor gasto son las acciones de la estrategia de Publicidad *Offline* con un 40% + 10% del Patrocinio.

A continuación, se detalla el Estado de resultado proyectado al año 2022 con un 10% de incremento. Para este análisis se tomó en consideración los ingresos y costos del año 2020.

Tabla 4. Estado de resultados proyectado al año 2022

														10%
INGRESOS	JUNIO 2021	JULIO 2021	AGOSTO 2021	SEPTIEMBRE 2021	OCTUBRE 2021	NOVIEMBRE 2021	DICIEMBRE 2021	ENERO 2022	FEBRERO 2022	MARZO 2022	ABRIL 2022	MAYO 2022	Año 2021	Año 2022
Ventas	\$ 10,200.00	\$ 9,600.00	\$ 9,800.00	\$ 9,500.00	\$ 11,600.00	\$ 10,500.00	\$ 12,000.00	\$ 7,500.00	\$ 8,560.00	\$ 9,600.00	\$ 11,870.00	\$ 9,230.00	\$ 119,960.00	\$ 131,956.00
(-) Costo de ventas	\$ 3,800.00	\$ 3,500.00	\$ 2,100.00	\$ 3,000.00	\$ 3,900.00	\$ 3,000.00	\$ 4,600.00	\$ 2,000.00	\$ 2,700.00	\$ 2,200.00	\$ 4,000.00	\$ 2,800.00	\$ 37,600.00	\$ 41,360.00
<b>(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 6,400.00</b>	<b>\$ 6,100.00</b>	<b>\$ 7,700.00</b>	<b>\$ 6,500.00</b>	<b>\$ 7,700.00</b>	<b>\$ 7,500.00</b>	<b>\$ 7,400.00</b>	<b>\$ 5,500.00</b>	<b>\$ 5,860.00</b>	<b>\$ 7,400.00</b>	<b>\$ 7,870.00</b>	<b>\$ 6,430.00</b>	<b>\$ 82,360.00</b>	<b>\$ 90,596.00</b>
<b>EGRESOS</b>														
(-) Gastos Administrativos														
Sueldos y Beneficios Empleados	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00
Servicios Básicos (Agua, Luz, Teléfono)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Internet	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 88.00	\$ 1,056.00	\$ 1,056.00
Contribuciones Municipales	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 240.00	\$ 240.00
Otros Gastos Administrativos	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00
<b>(=)Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 1,358.00</b>	<b>\$ 16,296.00</b>	<b>\$ 16,296.00</b>
(-) Gastos de Marketing														
Radio Satelital 95.1 FM		\$ 89.60	\$ 80.64	\$ 80.64									\$ 250.88	\$ 89.60
Canela Radio Corp 90.50				\$ 588.00	\$ 588.00	\$ 588.00							\$ 1,764.00	\$ 588.00
Diario Super						\$ 675.36							\$ 675.36	\$ 675.36
Revista Mujer						\$ 433.44							\$ 433.44	\$ -
Patrocinio Volleyball						\$ 786.00							\$ 786.00	\$ -
Mascarillas						\$ 500.00							\$ 500.00	\$ -
Facebook Ads	\$ 90.00	\$ 93.00	\$ 93.00	\$ 90.00	\$ 93.00	\$ 90.00	\$ 93.00	\$ 93.00	\$ 84.00	\$ 93.00	\$ 90.00	\$ 93.00	\$ 1,095.00	\$ 1,095.00
Instagram Sorteos	\$ 100.00						\$ 100.00					\$ 100.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Página Web	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 300.00
SEO				\$ 119.95	\$ 119.95	\$ 119.95	\$ 119.95	\$ 119.95	\$ 119.95	\$ 119.95			\$ 719.70	\$ 719.70
SEM				\$ 150.00	\$ 155.00	\$ 150.00	\$ 155.00	\$ 155.00	\$ 140.00				\$ 905.00	\$ 905.00
<b>(=)Total Gastos de Marketing</b>	<b>\$ 215.00</b>	<b>\$ 207.60</b>	<b>\$ 198.64</b>	<b>\$ 1,053.59</b>	<b>\$ 980.95</b>	<b>\$ 3,367.75</b>	<b>\$ 492.95</b>	<b>\$ 392.95</b>	<b>\$ 368.95</b>	<b>\$ 118.00</b>	<b>\$ 115.00</b>	<b>\$ 218.00</b>	<b>\$ 7,729.38</b>	<b>\$ 4,672.66</b>
<b>(=)TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 1,573.00</b>	<b>\$ 1,565.60</b>	<b>\$ 1,556.64</b>	<b>\$ 2,411.59</b>	<b>\$ 2,338.95</b>	<b>\$ 4,725.75</b>	<b>\$ 1,850.95</b>	<b>\$ 1,750.95</b>	<b>\$ 1,726.95</b>	<b>\$ 1,476.00</b>	<b>\$ 1,473.00</b>	<b>\$ 1,576.00</b>	<b>\$ 24,025.38</b>	<b>\$ 20,968.66</b>
<b>(=)Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 4,827.00</b>	<b>\$ 4,534.40</b>	<b>\$ 6,143.36</b>	<b>\$ 4,088.41</b>	<b>\$ 5,361.05</b>	<b>\$ 2,774.25</b>	<b>\$ 5,549.05</b>	<b>\$ 3,749.05</b>	<b>\$ 4,133.05</b>	<b>\$ 5,924.00</b>	<b>\$ 6,397.00</b>	<b>\$ 4,854.00</b>	<b>\$ 58,334.62</b>	<b>\$ 69,627.34</b>
(-) Impuestos										\$ 3,500.00			\$ 3,500.00	\$ 5,500.00
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>													<b>\$ 54,834.62</b>	<b>\$ 64,127.34</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4, se puede observar el análisis proyectado con un incremento del 10% para el Año 2022, tomando en consideración que las estrategias de marketing junto con sus acciones establecidas en el Plan de mejora permitirán conseguir ese objetivo. Para el año 2022, no se consideró la inversión en patrocinio y algunos medios Offline ya que, al analizar los gastos provenientes de esas acciones, se determinó que sería conveniente realizar ese tipo de actividad cada 2 años.

Después del análisis de ingresos y gastos, es necesario evaluar el retorno de la inversión (ROI), para evaluar que tan viable y rentable es el proyecto. Se consideran la siguiente fórmula:

**Figura 30. Cálculo del ROI**

$$ROI = \frac{\text{BENEFICIO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Fuente: (PERALTA, 2020)

Obteniendo:

$$ROI = \frac{\$54,834.62 - \$24,025.38}{\$24,025.38} = 1.28$$

Por lo tanto, se puede concluir que el ROI del Plan de mejora es de 1.28. Lo que indica que por cada dólar que se invierte en el proyecto, se obtiene un beneficio del 128%, que es rentable.

## 7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Después de haber realizado un análisis del Plan de mejora por medio de las estrategias de marketing, las acciones y la viabilidad económica del proyecto, se determinaron las siguientes conclusiones:

- A pesar de que las acciones de publicidad *offline* requieren de una mayor inversión, se deben considerar en el plan de mejora. Los clientes de Almacenes Arce están dentro del rango de 35-65 años, son personas que todavía están conectados a los medios tradicionales de comunicación.
- El Patrocinio deportivo es clave para el reconocimiento de la empresa y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Como se explicó anteriormente, el Volleyball es uno de los deportes de mayor preferencia para los ciudadanos de Coronel Marcelino Maridueña. Por lo tanto, al patrocinar un campeonato se creará una relación entre las personas y la marca.
- La presencia en las redes sociales es lo que actualmente determina si los usuarios reconocen o no a una marca. Por lo tanto, a través de Facebook Ads y acciones promocionales de venta, se debe lograr que los usuarios conozcan la marca y los productos que ofrece. Adicional, a través del chat o comentarios de estas herramientas, se creará una relación estrecha de comunicación con los clientes.
- La creación de una página web y la implementación de una e-commerce es primordial para el plan de mejora, de allí partirá el ingreso a las ventas *online*. Además, permitirá aumentar la participación de mercado.
- Luego de implementar una e-commerce, el posicionamiento SEO y SEM es de gran importancia, ya que a través de estas herramientas se logrará el aumento de la visibilidad de la empresa ya sea por posicionamiento en medios pagados o posicionamiento orgánico.
- El análisis de la viabilidad económica se ha determinado a través del presupuesto de marketing, el impacto en el estado de resultados y el retorno de la inversión. Concluyendo que el proyecto es viable ya que se obtiene un ROI del 128%.

Al determinar las conclusiones, también se debe de tomar en consideración las limitaciones del plan de mejora, detalladas a continuación:

- En el análisis de la viabilidad económica, se determinó que la Publicidad Offline presenta mayor incidencia en el plan de mejora, por lo tanto, representa el mayor gasto de inversión. Estas acciones no se deben eliminar, sin embargo, se considera importante realizar una disminución para los siguientes años, por ejemplo: realizar los anuncios publicitarios en una estación de radio y en un medio impreso cada año.
- Al igual que el punto anterior, el patrocinio también representa un gasto considerable, además de que, si se lo realiza cada año, se podría crear esa dependencia de los ciudadanos del cantón hacia este tipo de eventos organizados por Almacenes Arce. El punto es crear una relación con los ciudadanos y que la marca se posicione en la mente del consumidor, por lo tanto, se debe realizar un patrocinio cada dos años.
- Manejar redes sociales implica tiempo y dedicación, la empresa no cuenta con un departamento de marketing que se encargue del correcto funcionamiento de estos medios digitales. Se debe considerar contratar a una persona calificada para que realice las actividades diarias de promoción de ventas, publicidad y comunicación con los clientes.
- Para el manejo de la página web y las acciones de posicionamiento SEO y SEM, la persona encargada debe tener actualizados los productos, precios y realizar promociones en la web. Al inicio se considera que una persona puede encargarse de estos medios, sin embargo, a largo plazo se debe pensar en contratar al menos a 2 personas para estos cargos.
- Con respecto a la rentabilidad de la empresa, una de las limitaciones sería el COVID 19, ya que la pandemia continúa y el rendimiento económico del país es inestable. Existe mucha incertidumbre en cuánto al comportamiento del mercado debido a los recientes rebrotes de la enfermedad. Se depende mucho de las decisiones que tome en gobierno y el Ministerio de Salud.

## ANEXOS

### Anexo A.

#### Promociones en Web de “La Ganga”



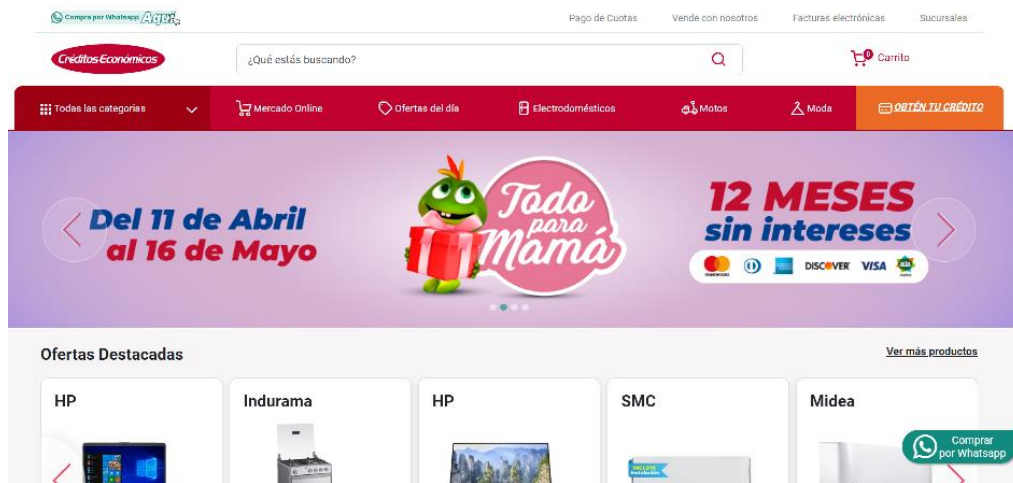
Fuente: La Ganga (2021)

#### Promociones en Web de “Marcimex”



Fuente: Marcimex (2021)

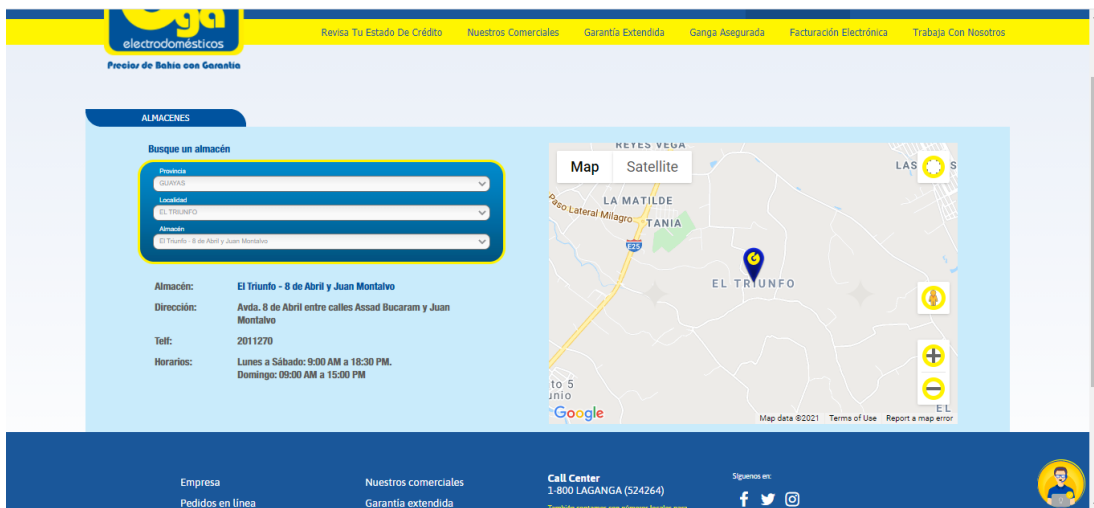
### Promociones en Web de Créditos económicos



Fuente: Créditos económicos (2021)

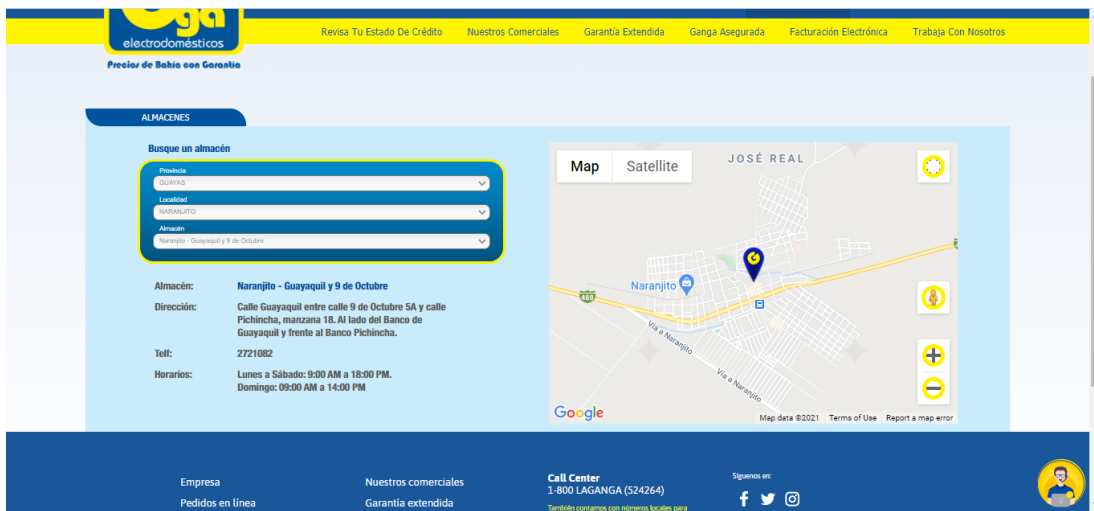
### Anexo B

#### Ubicación geográfica de La Ganga en la ciudad “El Triunfo”



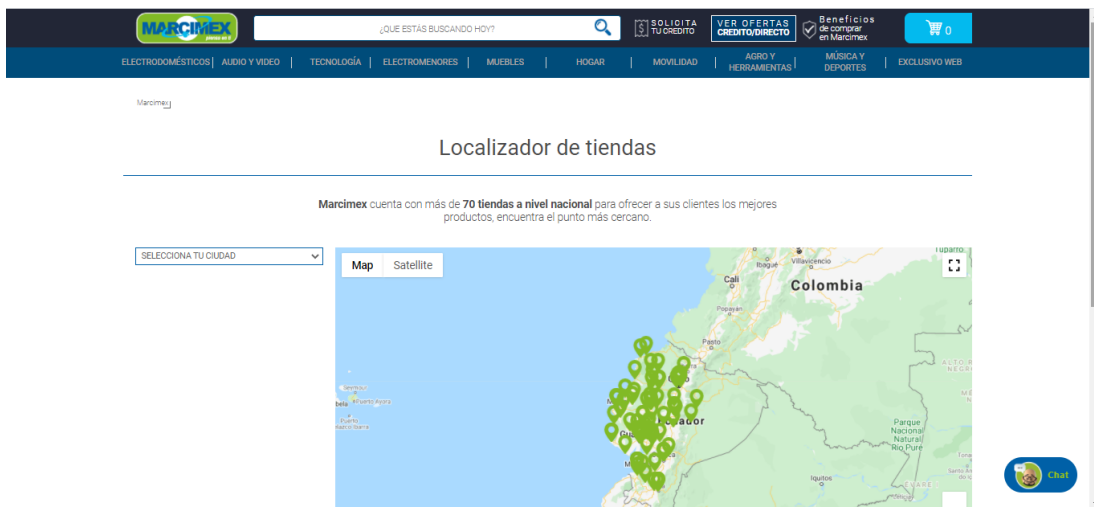
Fuente: La Ganga (2021)

### Ubicación geográfica de La Ganga en la ciudad “El Triunfo”



Fuente: La Ganga (2021)

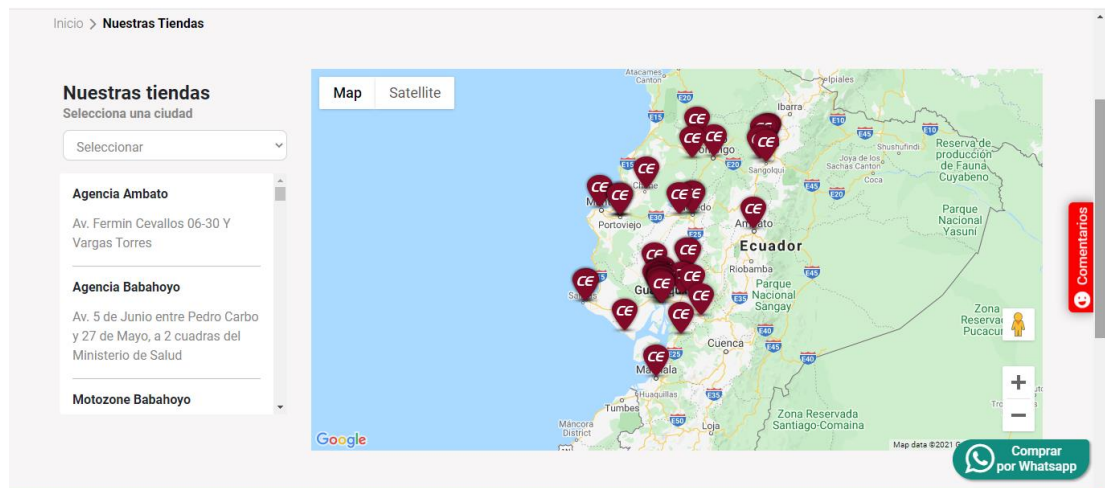
### Ubicación geográfica de Marcimex en el Ecuador



Fuente: Marcimex (2021)



### Ubicación geográfica de "Créditos económicos" en el Ecuador



Fuente: Créditos Económicos (2021)

## ANEXO C

### Juego de comedor de Marcimex



#### MUEBLE CUENCANO

Mueble Cuencano - Juego de Comedor Mediterraneo | 6 Puestos

PVP: \$ 1,638.34

OFERTA DE CONTADO

**\$869.12**

COMPRAR

### Juego de comedor de Almacenes Arce



#### MUEBLE CUENCANO

Juego de comedor 6 sillas

Precio Contado: \$590

Precio Crédito: \$650

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA EL TRIUNFO (06 de 2021). *ALCALDÍA EL TRIUNFO*. Obtenido de ALCALDÍA EL TRIUNFO: <https://el-triunfo.gob.ec/2020/wp/>

Astudillo, G (17 de 11 de 2020). *EL COMERCIO*. Obtenido de Cuenca es declarada como Ciudad Mundial de la Artesanía: <https://www.elcomercio.com/actualidad/cuenca-ciudad-mundial-artesantias-ecuador.html>

Banco Central del Ecuador (30 de 09 de 2020). Obtenido de LA ECONOMÍA ECUATORIANA DECRECIÓ 12,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2020: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

Brockbank, J (01 de 06 de 2020). *Semrush Blog*. Obtenido de ¿Qué son los backlinks?: <https://es.semrush.com/blog/que-son-los-backlinks/>

Cerezo, J (21 de 01 de 2014). *BENCHMARKING DIGITAL, CÓMO LLEVARLO A CABO EN CINCO PASOS*. Obtenido de El Cuartel: <https://www.elcuartel.es/benchmarking-digital-como-llevarlo-a-cabo-cinco-pasos/>

Coronavirus Ecuador (24 de 04 de 2021). *COVID-19 EC*. Obtenido de CORONAVIRUS ECUADOR: <https://www.coronavirusecuador.com/estadisticas-covid-19/>

CORPORATIVO EL UNIVERSO (13 de 06 de 2021). *CORPORATIVO EL UNIVERSO*. Obtenido de [https://corporativo.eluniverso.com/publicidad/tarifas\\_super.htm](https://corporativo.eluniverso.com/publicidad/tarifas_super.htm)

CORPORTATIVO EL UNIVERSO (13 de 06 de 2021). *CORPORTATIVO EL UNIVERSO*. Obtenido de [https://corporativo.eluniverso.com/publicidad/tarifas\\_revistaMujer.html](https://corporativo.eluniverso.com/publicidad/tarifas_revistaMujer.html)

Créditos Económicos (04 de 2021). *Créditos Económicos*. Obtenido de Créditos Económicos: <https://www.creditoseconomicos.com/>

Créditos económicos (04 de 2021). *Puntos de venta*. Obtenido de Créditos económicos: <https://www.creditoseconomicos.com/puntos-de-venta>

Data Reportal (11 de Febrero de 2021). *DIGITAL 2021: ECUADOR*. Obtenido de Data Reportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-ecuador>

El Bosque (02 de 05 de 2021). *El Bosque*. Obtenido de El Bosque: <https://www.bosque.com.ec/>

El Comercio (02 de 05 de 2020). *Venta a domicilio de muebles y tecnología se incrementó.*

Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/venta-domicilio-muebles-tecnologia-incremento.html>

El Comercio (5 de Enero de 2021). *El banco mundial estima que la economía del Ecuador*

*crecerá un 3.5% en el 2021.* Obtenido de

<https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-economia-ecuador-crecimiento.html#:~:text=2021%2018%3A31->

[,El%20Banco%20Mundial%20estima%20que%20la%20econom%C3%ADa%20del%20Ecuador,3%2C5%25%20en%20el%202021&text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20que,5%2](https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-economia-ecuador-crecimiento.html#:~:text=2021%2018%3A31-,El%20Banco%20Mundial%20estima%20que%20la%20econom%C3%ADa%20del%20Ecuador,3%2C5%25%20en%20el%202021&text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20que,5%2)

El Universo (14 de 07 de 2020). *Industria de línea blanca empieza a recuperarse en ventas tras*

*confinamiento por la pandemia.* Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/13/nota/7905210/industria-linea-blanca-ventas-reactivacion-economica-pandemia/>

El Universo (01 de febrero de 2021). Obtenido de Se confirmó cierre de \$2.300 millones en el

2020 por e-commerce:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2021/02/01/nota/9609729/cierre-ventas-ecommerce-2300-millones-2020-desafios-2021/>

El Universo (23 de 03 de 2021). *Eliminar el impuesto del 2% para los microempresarios, propuesta en común que dejó el debate entre Andrés Arauz y Guillermo Lasso.*

Obtenido de EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/eliminar-el-impuesto-del-2-para-los-microempresarios-propuesta-en-comun-que-dejo-el-debate-entre-andres-arauz-y-guillermo-lasso-nota/>

El Universo (12 de 04 de 2021). *Riesgo País del Ecuador cayó 345 puntos, tras triunfo de*

*Guillermo Lasso, y se ubica en 824 puntos.* Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/riesgo-pais-cae-345-puntos-elecciones-guillermo-lasso-abril-2021-nota/>

GITHUB (2021). *COVID 19* . Obtenido de COVID 19 DATA: [https://github.com/owid/covid-19-](https://github.com/owid/covid-19-data/blob/master/public/data/vaccinations/us_state_vaccinations.csv)

[data/blob/master/public/data/vaccinations/us\\_state\\_vaccinations.csv](https://github.com/owid/covid-19-data/blob/master/public/data/vaccinations/us_state_vaccinations.csv)

Gonzalez, A (08 de 06 de 2016). *Semrush Blog*. Obtenido de SEO vs SEM — ¿Cuál es mejor para mi negocio online?: [https://es.semrush.com/blog/seo-sem-negocio-online/?kw=&cmp=LM\\_SRCH\\_DSA\\_Blog\\_Core\\_BU\\_ES&label=dsa\\_pagefeed&Network=g&Device=c&utm\\_content=485459061359&kwid=dsa-1064844089490&cmpid=11816984086&agpid=115746094478&BU=Core&extid=151669657104&adpos=&glid=Cj0K](https://es.semrush.com/blog/seo-sem-negocio-online/?kw=&cmp=LM_SRCH_DSA_Blog_Core_BU_ES&label=dsa_pagefeed&Network=g&Device=c&utm_content=485459061359&kwid=dsa-1064844089490&cmpid=11816984086&agpid=115746094478&BU=Core&extid=151669657104&adpos=&glid=Cj0K)

Hernandez, C (14 de 05 de 2020). *France 24*. Obtenido de Austeridad en tiempos de pandemia: la encrucijada de la economía ecuatoriana: <https://www.france24.com/es/20200514-ecuador-econom%C3%ADa-crisis-coronavirus-austeridad>

INEC (12 de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/#:~:text=La%20encuesta%20reflej%C3%B3%20que%20los,%2C9%25%20en%20nivel%20D>.

INEC (enero de 2020). *Estadísticas*. Obtenido de Indicadores básicos: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEC (24 de 04 de 2021). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS*. Obtenido de Índice de precios al consumidor : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

INEC (24 de 04 de 2021). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS* . Obtenido de Canasta: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

INEC (24 de 04 de 2021). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de Población y Demografía: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

INEC (24 de 04 de 2021). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de Empleo: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2021/>

La Ganga (04 de 2021). *Pedidos en Línea*. Obtenido de La Ganga: <https://www.almaceneslaganga.com/pedidos-en-linea/>

La Ganga (04 de 2021). *Sucursales*. Obtenido de La Ganga: <https://www.almaceneslaganga.com/sucursales>

León Diego, M. J (2020). *EY Ecuador*. Obtenido de Tendencias tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2020: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_ec/topics/advisory/ey-tendencias-tecnologicas-13-04-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_ec/topics/advisory/ey-tendencias-tecnologicas-13-04-2020.pdf)

MADECENTRO (06 de 06 de 2021). *MADECENTRO*. Obtenido de MADECENTRO: <https://www.madecentro.com/maderas/aglomerado-estandar-rh-melaminagales.html>

MADERAS SANTANA (06 de 06 de 2021). *MADERAS SANTANA*. Obtenido de MADERAS SANTANA: <https://www.maderasantana.com/caracteristicas-tableros-madera-mdf/>

Marcimex (04 de 2021). *Marcimex*. Obtenido de Marcimex: <https://www.marcimex.com/>

Marcimex (04 de 2021). *Tiendas*. Obtenido de Marcimex: <https://www.marcimex.com/tiendas>

*Ministerio de salud pública* (17 de febrero de 2021). Obtenido de Actualización de casos de coronavirus en Ecuador: <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>

Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información (2020). *Leyes de comercio electrónico*. Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/normativa/>

*Ministerio del Ambiente* (2020). Obtenido de Extracción de madera de bosques : <http://pras.ambiente.gob.ec/web/siesap/informacion-emb>

Ministerio del Trabajo (2021). *Código del trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/01/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf?x42051>

Molina, G (2019). Patrocinio Deportivo: el negocio de la pasión y sus claves. En M. Gerardo, *Patrocinio Deportivo: el negocio de la pasión y sus claves* (pág. 11). Sevilla, España: Wanceulen Editorial.

Muente, G (25 de 09 de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de Conoce 10 factores clave del Link Building y optimiza tu estrategia de SEO: <https://rockcontent.com/es/blog/link-building/>

Navarro, B. M (2009). EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING A TRAVÉS DE LA CONSISTENCIA ESTRATÉGICA: UNA PROPUESTA TEÓRICA Y METODOLÓGICA. *Universidad Icesi*, 35-40.

Paz (16 de enero de 2020). *Mongabay*. Obtenido de Los desafíos ambientales de Ecuador en el 2020: <https://es.mongabay.com/2020/01/desafios-ambientales-ecuador-2020-mineria-petroleo-deforestacion/>

Pedraza Boza Aldo, C (1 de 05 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Análisis del entorno y ambiente externo de las Organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-entorno-y-ambiente-externo-de-las-organizaciones/>

PERALTA, E (2020). *GENWORDS*. Obtenido de ROI o Retorno de la Inversión: Qué es y Cómo Calcularlo: <https://www.genwords.com/blog/que-es-roi>

Plan Vacunarse Ecuador (22 de 04 de 2021). *PLAN VACUNARSE*. Obtenido de MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA: <https://www.planvacunarse.ec/>

Porter, M. E (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Editorial Rei Argentina S.A.

*Primicias* (2020). Obtenido de Implementación de la red 5G, una oferta que no avanza en Ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/tecnologia-5g-red-no-avanza-ecuador/>

*Primicias* (2020). *Guillermo Lasso y las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/guillermo-lasso-pequenas-medianas-empresas/>

Rivera-Trigueros, I., Gutiérrez-Artacho, J., & Olvera-Lobo, M.-D (2019). Marketing digital y presencia 2.0: El caso de las pymes andaluzas del ámbito sanitario. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação; Lousada*, 32-44.

Robben, X (2016). La Cadena de Valor de Michael Porter : Identifique y Optimice Su Ventaja Competitiva. En b. 50Minutos, *La Cadena de Valor de Michael Porter : Identifique y Optimice Su Ventaja Competitiva* (pág. 11). Lemaitre Publishing.

SEMRUSH (2020). *SEMRUSH*. Obtenido de Herramienta de Link Building: <https://es.semrush.com/kb/731-link-building>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (04 de 2021). *REGLAMENTO A LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL*. Obtenido de Servicio Nacional de Derechos Intelectuales: [https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/reglamento\\_ley\\_propiedad\\_intelectual.pdf](https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/reglamento_ley_propiedad_intelectual.pdf)

Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias (24 de 04 de 2021). *PROTOCOLOS Y MANUALES*. Obtenido de Gestión de riesgos: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/protocolos-y-manuales/>

Similar Web (02 de 05 de 2021). *Marketing Intelligence*. Obtenido de Similar Web: [https://pro.similarweb.com/#/marketing/competitiveanalysis/overview/website-performance/marcimex.com,bosque.com.ec,creditoseconomicos.com,almaceneslaga.com/\\*/999/2021.01-2021.03?webSource=Desktop](https://pro.similarweb.com/#/marketing/competitiveanalysis/overview/website-performance/marcimex.com,bosque.com.ec,creditoseconomicos.com,almaceneslaga.com/*/999/2021.01-2021.03?webSource=Desktop)

Sosa Flores, M (s.f.). LA CADENA DE VALOR Y EL COSTEO ABC. HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. En S. F. Miguel, *LA CADENA DE VALOR Y EL COSTEO ABC. HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES* (pág. 18). EL CID EDITOR.

SRI (04 de 2021). *LEY ORGÁNICA DE SIMPLIFICACIÓN Y PROGRESIVIDAD TRIBUTARIA*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-de-simplificacion-y-progresividad-tributaria>

SRI (04 de 2021). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>

Valdés Pau (25 de 04 de 2019). *Buyer persona: el factor clave en tu estrategia de marketing y ventas*. Obtenido de INBOUND CYCLE: <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>

Wikipedia (06 de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n\\_El\\_Triunfo](https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_El_Triunfo)

Wikipedia (06 de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel\\_Marcelino\\_Maridue%C3%B1a\\_\(ciudad\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel_Marcelino_Maridue%C3%B1a_(ciudad))