

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO, A FIN DE RESPONDER A LOS CAMBIOS
EN LAS CONDICIONES DE MERCADO**

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO(A) EN ADMINISTRACION FINANCIERA

PRESENTADO POR

LICENCIADA MARÍA ODILIA LIPE DE HERNÁNDEZ

LICENCIADO FRANCISCO ALFREDO VELÁSQUEZ FLORES

DOCENTE ASESOR

MAESTRO LEÓNIDAS ALEXANDER ORDÓÑEZ MARROQUÍN

SEPTIEMBRE, 2021

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES**



**M. Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR**

**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES**



**M. Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO**

**M. Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO**

**M. Ed. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por siempre guiarme y darme sabiduría para lograr mis objetivos.

A MIS PADRES: César Armando Velásquez y María Elva de Velásquez por ser un ejemplo de superación. Por siempre querer lo mejor para mí y por enseñarme que se debe buscar ser una buena persona, humilde, trabajador y de buenos sentimientos.

A MIS HERMANOS: Carol Velásquez y César Velásquez por impulsarme a lograr todos mis proyectos y por creer en mis capacidades.

A MI FAMILIA Y AMIGOS: Son un apoyo fundamental para que yo haya logrado este objetivo.

A MI PAREJA: Por ser y estar presente en este proceso.

Francisco Alfredo Velásquez Flores

AGRADECIMIENTOS

A JEHOVA (DIOS TODO PODEROSO): Por darme las fuerzas, sus consejos y sabiduría para aplicarlos en todo aspecto de mi vida, y de esa manera llevar a cabo mis objetivos.

A MIS PADRES: Dinora del Carmen Lipe (madre), Encarnación Lipe y María Odilia de Lipe (abuelos), que me enseñaron que nada es fácil en la vida, se tiene que trabajar duro para lograr lo que uno quiere, lastimosamente mi abuelo ya no me vera con este logro, pero siempre le agradezco por todo por ser mi ejemplo.

A MI HERMANO: Diego Alexander Reyes Lipe, por su apoyo.

A MI FAMILIA Y AMIGOS: Me animaron a seguir adelante y por todo su apoyo desde el inicio hasta el final del posgrado.

A MI ESPOSO: Por darme todo su apoyo incondicional, porque siempre me dice que puedo lograr todo lo que me proponga y por darme todo su amor.

María Odilia Lipe de Hernández

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Delimitación del problema.....	10
1.1.1 Límites teóricos.....	10
1.1.2 Limitación espacial.....	10
1.1.3 Limitación temporal.....	10
1.1.4 Alcances de la investigación.....	10
1.2 Preguntas de investigación	11
1.3 Objetivo	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificación.....	11
1.5 Limitaciones y alcances	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	14
2.1 Antecedentes históricos del sector comercio	14
2.1.1 Origen y evolución del sector comercio en El Salvador	14
2.1.2 Antecedentes de la pequeña y mediana empresa en El Salvador	15
2.2 Definición de pequeña y mediana empresa.....	18
2.2.1 Concepto de empresa:	18
2.2.2 Clasificación de las MIPYMES en El Salvador.....	19
2.2.3 Características de las pequeñas empresas:.....	19
2.2.4 Características de la mediana empresa.	21
2.3 Marco teórico.....	21
2.3.1 Teorías y conceptos.....	21
2.3.2 Cinco fuerzas de Porter.	27
2.3.3 Estrategias funcionales y tácticas	28
2.4 Marco jurídico (legal).....	31

2.4.1 Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa.....	31
2.4.2 Ley de Registro de Comercio.....	31
2.4.3 Código de Comercio.	32
2.4.4 Registro tributario.....	32
2.4.5 Tributario.....	33
2.4.6 Código Municipal.	33
2.4.7 Código de Trabajo.....	33
2.5 Contextualización	33
2.6 Benchmarking	35
2.6.1 Tipos de Benchmarking.....	35
2.6.2. Etapas del Benchmarking.....	36
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Enfoque de la investigación.....	38
3.2 Tipo de estudio	39
3.3 Población y muestra	40
3.4 Técnica e instrumentos.....	40
3.5 Delimitación geográfica.....	41
3.6 Sistema de hipótesis.....	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	43
4.1 Prueba de hipótesis:	43
CAPITULO V: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LAS PYME.....	61
5.1 Estrategias comerciales propuestas	62
5.1.1 Análisis FODA.....	62
5.1.2. Imagen ilustrativa del FODA	62
5.1.3 Objetivo de la matriz FODA	63
5.1.4 Procedimiento para la elaboración del FODA	63
5.2 Las cinco fuerzas de Porter	64
5.2.1 Poder de negociación del cliente.....	64
5.2.2 Poder de negociación del proveedor.....	65

5.2.3 Amenaza de nuevos competidores	66
5.2.4 Amenaza de productos sustitutos	67
5.2.5 Rivalidad entre los competidores	68
5.3 Matriz Ansoff.....	69
5.3.1 Ilustración de matriz Ansoff.....	69
5.3.2 Estrategias de la matriz Ansoff	69
5.4 Análisis CAME	71
5.4.1 Representación gráfica del análisis CAME.....	71
5.4.2 Tipos de acciones del análisis CAME.....	72
5.4.3 Estrategias del análisis CAME	72
5.5 Benchmarking	73
5.5.1 Tipos de Benchmarking.....	73
5.5.2 Etapas del Benchmarking.....	74
5.6 Estrategias en contexto de la pandemia Covid-19.....	76
5.7 Estrategias de producto.....	76
5.7.1 Tipos de estrategias de producto	77
5.8 Implementación estratégicas	79
5.8.1 Estructuras, incentivos y controles apropiados.....	80
5.9 Puesta en marcha del diseño de las estrategias.....	81
5.9.1 Diagrama de la elaboración de estrategias comerciales.	81
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
6.1 Conclusiones.....	83
6.2 Recomendaciones	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS	88
Anexo 1: Encuesta	89

INTRODUCCIÓN

Según datos estadísticos, las PYME representan más del 90% del total de las empresas en El Salvador, con más del 60% del empleo, aportando una contribución entre el 50 y 60% del PIB de nuestro país. Dicha situación promueve la investigación acerca de las mismas, en temas relacionado a sus principales problemas y posibles soluciones, desarrollo tecnológico, acceso a nuevos mercados y en general su forma de operar y satisfacer necesidades de los consumidores.

En el presente trabajo de investigación denominado “Diseño de Estrategias Comerciales para la pequeña y mediana empresa del sector comercio, a fin de responder a los cambios en las condiciones del mercado” se desarrollan cinco capítulos que a continuación de detalla brevemente el contenido de los mismos:

- **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.** En este capítulo se expone el planteamiento del problema de investigación, preguntas de la investigación, objetivos, justificación, limitaciones y alcances.
- **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.** En este apartado se detalla las teorías y conceptos, marco legal de la investigación. Además, se desarrolla conceptualmente temas de interés en la investigación.
- **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.** En este capítulo se expone el enfoque de la investigación realizada, el tipo de estudio, la población y muestra, técnica e instrumento utilizado, delimitación geográfica y las hipótesis planteadas.
- **CAPÍTULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.** Se darán a conocer los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de información, así como también el análisis e interpretación de datos.
- **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LAS PYME.** En este apartado se presenta la propuesta de estrategias comerciales para las pymes.
- **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.** Se exponen las conclusiones surgidas al finalizar la investigación y de igual forma se establecen las recomendaciones pertinentes para las pymes al momento de seleccionar y aplicar estrategias comerciales. Además, como Anexos de la investigación se muestra la Encuesta utilizada para obtención de la información.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del problema

1.1.1 Límites teóricos.

La Tesis desarrolla el tema de las Estrategias Corporativas para las Pymes ante las condiciones cambiantes del mercado. De esta forma se estudian las diferentes estrategias existentes y las que pueden ser mejor aplicables a las PYMES ante los cambios constantes del mercado. Además, otras técnicas de modelos estratégicos como las 5 fuerzas de Porter que brinden un mejor panorama de las PYMES a estudiar.

1.1.2 Limitación espacial.

Las empresas a considerar dentro de la investigación serán aquellas clasificadas como PYMES en el departamento de Santa Ana, El Salvador, puntualmente en el sector Comercio.

1.1.3 Limitación temporal.

El presente trabajo de grado se realizará en el intervalo temporal que se establece para el proceso de tesis, que se encuentra comprendido de Marzo – Agosto del año dos mil veintiuno.

1.1.4 Alcances de la investigación.

Por medio del presente estudio pretende:

a. La identificación de las debilidades en el diseño de estrategias comerciales de la Pequeña y Mediana Empresa, con el fin de aplicar diferentes estrategias que mejoren las existentes, mejorando métodos de organización y gestión, que respondan y propicien cambios del mercado;

b. Que, con la aplicación de estrategias comerciales en las Pymes, incrementarán las ventas, captando mayores y mejores mercados, volviéndose competitivas y con capacidad para participar en relaciones comerciales recíprocas.

c. Gestionar en las Pequeñas y Medianas Empresas de El Salvador estrategias, para que respondan a las condiciones del mercado donde se mueven los negocios y que les plantean grandes desafíos, donde el futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son las variables por las que la PYME del sector comercio no diseñan e implementan estrategias comerciales efectivas?

¿Qué factores intervienen para que las estrategias comerciales en las PYMES no respondan adecuadamente a los cambios del mercado?

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar Estrategias Comerciales para la Pequeña y Mediana Empresa del sector comercio a fin de responder a los cambios en las condiciones del mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las mejores estrategias comerciales para la Pequeña y Mediana Empresa del sector comercio a través de la investigación de campo que garantice una respuesta efectiva a las condiciones del mercado.
- Proponer las mejores estrategias comerciales aplicables a las PYMES en escenario pesimista, medio y optimo como medio de respuesta efectiva a las condiciones del mercado.

1.4 Justificación.

Gran número de PYME han fracasado mucho antes de ingresar al mercado, fundamentalmente por la visión corta de sus fundadores. Estas empresas no deben estar orientadas a sobrevivir, sino a crecer en el segmento al cual pertenecen. Los responsables de una Pequeña o Mediana Empresa, no deben quedarse conformistas con cierto nivel de ventas o darse el "lujo" de quedar estancados en su nicho de mercado.

La toma de decisiones en innumerables organizaciones (no sólo en las que son objeto de estudio de la presente investigación) tiene como asidero fundamental: la intuición del principal personaje en el ámbito estratégico de tales organizaciones. En las actuales circunstancias que transforman rápidamente a los mercados, no se pueden admitir experimentos en virtud a que tales mercados exigen soluciones efectivas a los requerimientos de los consumidores.

La aplicación de correctas y adecuadas estrategias comerciales en las PYME garantizarán y darán certeza sobre el adecuado funcionamiento de las mismas ante los constantes cambios del mercado.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas se encuentran en una posición en la cual, su misma naturaleza hace que se posea poca adaptabilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del mercado, lo cual indica un replanteamiento de las estrategias que puedan o no estarse ejecutando dentro de las mismas. En este sentido una de las opciones que pueden ejecutarse es la técnica de aplicación del Benchmarking en los 3 tipos que existe dentro de dicha técnica y de esa forma realizar una planificación, recolección de datos, procesamiento y análisis, ejecución y seguimiento de los procesos y productos o servicios ofrecidos por la empresa de forma tal que se logre identificar áreas de mejora y perfeccionar los procesos para ofrecer tanto productos de calidad como lograr un funcionamiento eficiente de la empresa en cuestión.

De igual forma, las 5 fuerzas de Porter es otra herramienta que servirá de base para poder identificar tanto debilidades como fortalezas de las PYME's respecto a factores externos como clientes, proveedores, bienes sustitutos, etc. que harán lograr comprender y tener una mejor perspectiva del rumbo que debe tomar el negocio.

Se toma como espacio físico para llevar a cabo la investigación, el de la ciudad de Santa Ana debido a la variedad de empresas comprendidas en el rubro objeto de la investigación y por ser uno de los sectores que más contribuye al desarrollo económico de dicha ciudad, esto a través del uso de los instrumentos de recolección de información posteriormente descritos y enlistados.

De igual forma se hará uso de la información documental que existe a través de libros, sitios web o revistas que ayuden a robustecer la investigación.

Además, se pretende que, al realizar las encuestas, se pueda hacer uso del enfoque cualitativo, ya que se podrá observar de primera mano, el actuar en los procesos de las empresas de este sector que se visiten o consideren en la muestra.

En conclusión, es de muchísima importancia el estudio y aplicabilidad de las estrategias comerciales de las pequeñas y medianas empresas para lograr una correcta ejecución de sus procesos, mejora de sus productos o servicios y logro de objetivos gerenciales.

1.5 Limitaciones y alcances

Limitaciones

- Poca información documental acerca del funcionamiento de las PYME's en El Salvador y el tipo de administración que llevan a cabo dentro de las mismas.
- Dificultad para poder tomar de muestra a PYME's en la ciudad de Santa Ana para conocer internamente sus productos, servicios y procesos llevados a cabo.
- El período de tiempo de preparación del anteproyecto y el factor Pandemia que afecta poder tener acercamiento en la Escuela de Postgrados.
- Dificultad para poder llevar a cabo la investigación y lo que conlleva la preparación del documento de Tesis debido a logística de tiempos por factores tales como trabajo y otros similares que puedan retrasar el desarrollo de la misma.

Alcances

- El trabajo de investigación explorará las estrategias corporativas para las pymes del sector comercio de la zona Occidental del país en el departamento de Santa Ana.
- La investigación tiene como objeto de estudio a las empresas del sector comercio del departamento de Santa Ana en el sector de la pequeña y mediana empresa para lo cual se tomará una muestra de dichas empresas en tal sector para conocer la aplicación o no aplicación de Estrategias Comerciales.
- Con el trabajo de investigación se identificará las fortalezas, debilidades y oportunidades que poseen las PYME's del departamento de Santa Ana respecto a los cambios constantes del mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes históricos del sector comercio

Desde las primeras formas de cambio como lo fue el trueque, estos días, el comercio es una fuerza social que permite llevar a cualquier rincón del mundo producto o servicio para satisfacer todo tipo de necesidad.

“En un principio, el comercio fue considerado como un factor comunicativo entre las diferentes culturas. Sin embargo, poco a poco el intercambio de diversas especies carecía de un sentido comercial, sino que se volvió un elemento importante en la formación de las diferentes naciones del viejo mundo, que irían sentando su poder político a través del fortalecimiento de su poderío económico. Esta misma relación fue el motor impulsor de la búsqueda de nuevas tierras y su conquista, con el fin de disponer de nuevos recursos naturales que acrecentaran la riqueza de estos países”.¹

Es de hacer notar que la economía salvadoreña se ha caracterizado por una concentración económica social y geográfica; ocasionando una desequilibrada distribución de los recursos económicos con que cuenta el país, con indicadores económicos que muestran el descenso sostenido de la actividad productiva y el desempleo en gran escala. Por concentración económica se puede entender como la apropiación de los medios de producción, lo que a su vez conlleva a la concentración de capital necesario para adquirir los medios de producción.

2.1.1 Origen y evolución del sector comercio en El Salvador

El comercio fue una de las actividades que más sufrieron los efectos de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Las perturbaciones de los transportes marítimos a causa de las naciones beligerantes se tradujeron en la pérdida de los mercados europeos para la exportación del café en el país. Solo se podía vender a países no bloqueados, pero sin tener la seguridad que la mercancía llegara a su destino. Por la falta de importación se produjo una grave escasez de productos, materias primas y bienes de capital, lo cual hizo decaer las operaciones comerciales

¹Orantes, Claudia María, “La administración de compras de las Empresas Salvadoreñas de Sector Comercio” UES, noviembre 2004, página 55.

internas y bienes de capital, lo cual hizo decaer las operaciones comerciales internas y obstaculizó los esfuerzos del sector privados para crear nuevas empresas.

El Salvador ha evolucionado rápidamente y se ha convertido en un país que destaca en Latinoamérica por su proceso de modernización, durante los años ochenta el país fue reconocido por la guerra interna y las violaciones de los derechos humanos, los empresarios luchaban por abrirse en un entorno asfixiante, intervención estatal y para los trabajadores era común la alta inflación, todos los indicadores de desempeño económico y de la situación social empeoraban, de modo que la pobreza alcanzó el 65 por ciento de la población.²

Actualmente en El Salvador el sector comercio ha tenido auge por no ser una economía industrializada, ya que buena parte de la población depende de las remesas familiares en el extranjero, ha convertido a El Salvador en una sociedad consumista, dando origen al crecimiento de los distribuidores de productos o intermediarios, entre los fabricantes y el consumidor.³

2.1.2 Antecedentes de la pequeña y mediana empresa en El Salvador

En El Salvador, a finales de la Segunda Guerra Mundial (1944), es cuando se observa la representación de los empresarios industriales por medio de las organizaciones formales tales como: La Sociedad de Buhoneros de El Salvador, la que posteriormente se convirtió en La Sociedad de Comerciantes e Industriales de El Salvador, que tenía entre uno de sus objetivos, el de fomentar industrias del país.

En El Salvador conjuntamente con los demás países centroamericanos y con la ayuda técnica y crediticia de las Naciones Unidas, propiciaron la creación del Instituto Centroamericano de Investigación Industrial.

La pequeña empresa comienza a definirse como sector importante en El Salvador a partir de la década de 1950 debido a la participación de la producción local en el comercio mundial, transformando el modelo de desarrollo económico hacia la industrialización. En el año de 1960 se crea el Mercado Común Centroamericano, como un organismo con perspectivas al desarrollo de la industria y comercio del área centroamericana, aunque sus efectos no dieron resultado.

² Melgar Callejas, José María, "Propuesta de un modelo de liderazgo", sitio web: http://www.monografias.com/trabajo1_3/aiuhow.shtml

³ Barahona, Jorge Alberto, Tesis "Guía de información para la Toma de decisiones en pequeñas empresas" UCA, abril de 2002 página 9.

El surgimiento y desarrollo de las grandes empresas provocó cierto deterioro de las pequeñas empresas industriales, ya que las grandes empresas contaron con un fácil acceso al crédito, asistencia técnica, compra de insumos en condiciones favorables, cuotas de exportación, incentivos fiscales y leyes de protección arancelaria que fueron emitidas para favorecer a la gran industria.

En el año de 1973 se emite la "Ley de creación del fondo de financiamiento y garantía para la pequeña empresa" (FIGAPE), cuya finalidad principal es la de otorgar créditos a los pequeños comerciantes, industrias y asociaciones cooperativas.

Instituciones bancarias (estatales o privadas), debido a sus criterios restrictivos y/o selectivos en sus líneas de crédito, también han limitado en gran parte el desarrollo de la pequeña empresa, la cual se ha visto marginada y desprovista de financiamiento y apoyo tecnológico.

Durante la década de los ochenta, particularmente durante la primera mitad, la importancia del sector de la pequeña empresa en general y del sector informal en particular, aumentó considerablemente debido a los siguientes factores:

- 1) El cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica;
- 2) Los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad;
- 3) La crisis del sector agropecuario,
- 4) El proceso de urbanización. De esta manera, el sector de la pequeña empresa se convirtió, en los ochenta en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara.

En la Constitución de la República de El Salvador reformada en 1983 se mantiene vigente el Artículo 115 que se retomó de la Constitución emitida en 1950 el cual literalmente dice: "El comercio, la industria y a la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán el objeto de una ley".

Sobre la base del artículo se creó la "Ley reguladora del ejercicio del comercio e industria" según decreto No 279 del año 1969. Su reglamento fue aprobado un año después con el decreto legislativo No 9. En ese mismo año según decreto legislativo No 671 se aprobó el "Código de

Comercio", cuyo objetivo principal es la regulación de las cosas mercantiles, actos de comercio y comerciales

La pequeña empresa es uno de los pilares más importantes en la economía nacional no solo por sus niveles de producción y productividad, sino porque emplea más del 50% de la población trabajadora permitiendo generar ingresos a una gran mayoría de personas que desarrollan sus actividades en dicho sector, ya que de acuerdo a estimaciones del BCR de El Salvador actualmente unas 290,000 pequeñas empresas a nivel nacional.⁴

Las cuales en su conjunto generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB). El aporte de la pequeña empresa a la generación de empleos también es determinante para la economía salvadoreña.

El Salvador históricamente se ha caracterizado por ser primordialmente un país de Pequeñas y Medianas empresas y su aporte económico-social es de vital importancia; es por ello que su estabilidad y crecimiento en el mercado salvadoreño y el mundo, debe convertirse en una prioridad.

Hoy en día es más palpable el hecho que estos actores de la vida económica nacional, conforman un factor clave en el proceso de desarrollo de El Salvador.

La pequeña y mediana empresa se enfrenta a obstáculos internos y externos que afectan su desempeño, y por lo tanto su oportunidad de permanencia en el tiempo como un negocio en marcha; ejemplo de ello es la falta de normas, estrategias, políticas e instrumentos administrativos escritos que contribuyan a un manejo adecuado de sus procedimientos y actividades, la carencia de controles internos eficientes y efectivos, ni mucho menos cuenta con una cultura de evaluación y administración de sus riesgos, herramienta indispensable en el entorno competitivo actual, que le permitan alcanzar sus metas y objetivos.

En El Salvador como en Latinoamérica, existen instituciones dedicadas al fortalecimiento de las empresas, particularmente a la pequeña y mediana empresa, ejemplo de ellas es la Fundación Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), con iniciativa de la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible

⁴ Publicación de revista Boletín Económico Banco Central de El Salvador noviembre 2003

en América (FUNDES) como una respuesta a la necesidad de modernización productiva del país⁵

La Pequeña y Mediana Empresa dentro del país ha logrado fortalecer y mostrar su potencial de poder competir con las grandes empresas, pero ante eso siempre encuentra retos, desafíos en un mundo tan globalizado donde impera la tecnología, es así los tratados de libre comercio que mantienen a estas empresas alertas de los cambios que pueden experimentar el mercado y de igual forma está obligada a implementar nuevas estrategias de mercado, de precios, todo aquello que le permite seguir operando y perdurar en el tiempo, para ello necesita capacitarse y hacer uso de herramientas como el benchmarking que es tomar ideas, procesos, procedimientos, etc., del mejor competidor, con el fin de mejorarlas y hacer una reingeniería de los procesos internos; además la Pequeña y Mediana Empresa del sector comercio podría hacer la implantación de un modelo de créditos y cobros, ya que al vender un producto necesita tener buenas herramientas para agilizar el proceso de cobro que le permita mejorar su ciclo de efectivo y tener mayores utilidades, recursos para seguir invirtiendo y compitiendo en el mercado.

2.2 Definición de pequeña y mediana empresa.

A nivel internacional, no existen definiciones estandarizadas sobre las empresas que integran el sector de las Pequeñas y Medianas Empresas, aun cuando éstas incorporan los elementos básicos del concepto empresa, se observa que cada país determina sus propios criterios y definiciones en función de sus condiciones, perspectivas y fines, algunos criterios que consideran son su legislación nacional vigente, puede ser en base a monto de ventas, número de trabajadores, actividad económica y otros⁶.

2.2.1 Concepto de empresa:

“Es toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona, individual o jurídica, titular del respectivo capital”⁷

Una pequeña y mediana empresa, es definida como aquella unidad económica constituida por persona natural o jurídica que, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial

⁵Ministerio de Educación “Historia de El Salvador” Editorial Salvadoreña, 1996, página 26

⁶El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MiPymes, bajado el 15 de mayo de 2009, de [http://www. Minec.gob.sv](http://www.Minec.gob.sv)

⁷Brand, Salvador Oswaldo “Diccionario de Economía “Editorial jurídica salvadoreña, pagina 316.

reconocida por la legislación nacional vigente, tiene el objetivo de desarrollar actividades varias como la de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o de prestación de servicios⁸

Pequeña Empresa “Toda unidad económica que tenga ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensual de mayor cuantía y que empleen hasta 50 personas”

Mediana Empresa “Toda unidad económica que tiene de 51 hasta 100 ocupados y que sus ventas anuales son hasta el equivalente a 31,746 salarios mínimos”⁹

2.2.2 Clasificación de las MIPYMES en El Salvador¹⁰

Clasificación	Personal Remunerado	<u>(Ventas Brutas Anuales)</u> (Ingresos Brutos Anuales)
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7.0 Millones

Fuente: sitio web de Ministerio de Economía de El Salvador.

2.2.3 Características de las pequeñas empresas:

1. Los niveles de producción son bajos, porque no cuentan con mercados donde se pueda competir y exportar, debido a las limitaciones que posee, por lo que se produce con base a pedidos u órdenes solicitadas.
2. El pequeño empresario adquiere materia prima en mercados locales.

⁸Diseño Metodológico para la estimación de: Los aportes del sector de las MYPES a la economía nacional <http://www.ampyme.gob.pa/siep/distrito>

⁹ FUSADES “Informe hacia una MYPE más competitiva” 2005 Definición de PYMES

¹⁰ Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía.

3. La planeación y organización son deficientes, debido a que se realiza en forma empírica ya que el empresario no posee la preparación académica necesaria para poner en práctica y en forma adecuada el proceso administrativo.
4. La fijación de los precios se hace en función de los costos de la competencia, no realizan estudios de mercado.
5. La mayoría de las empresas reflejan una inadecuada estructura organizativa como consecuencia de una administración deficiente.
6. Estas empresas por lo general están ubicadas en la residencia del propietario, lo que no les permite realizar una adecuada distribución de la planta productiva.
7. No tiene definidas estrategias de mercado, que les permita comercializar en forma adecuada sus productos.
8. El ritmo de crecimiento por lo común es superior al de la microempresa y puede ser aún mayor que el de la mediana o grande.
9. Mayor división del trabajo (que la microempresa) originada por una mayor complejidad de las funciones; así como la resolución de problemas que se presentan; lo cual, requiere de una adecuada división de funciones y delegación de autoridad.
10. Requerimiento de una mayor organización (que la microempresa) en lo relacionado a coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros.
11. Capacidad para abarcar el mercado local, regional y nacional, y con las facilidades que proporciona la red de internet, puede traspasar las fronteras con sus productos (especialmente si son digitales, como software y libros digitales) y servicios.
12. Está en plena competencia con empresas similares (otras pequeñas empresas que ofrecen productos y/o servicios similares o parecidos).
13. Utiliza mano de obra directa, aunque en muchos casos tiene un alto grado de mecanización y tecnificación.
14. Su financiamiento, en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.
15. El propietario o los propietarios de pequeñas empresas suelen tener un buen conocimiento del producto que ofrecen y/o servicio que prestan y además, sienten pasión, disfrutan y se enorgullecen con lo que hacen.

16. El flujo de efectivo es uno de los principales problemas con los que atraviesa la pequeña empresa, especialmente en sus inicios.
17. Realizan compras de productos y servicios a otras empresas y hacen uso de las innovaciones, lo cual, genera crecimiento económico.
18. Tiene sistemas administrativos menos jerárquicos y una fuerza laboral menos sindicalizada que la mediana y grande empresa.

2.2.4 Características de la mediana empresa.

1. La mediana empresa posee características propias algunas de estas empresas difieren sustancialmente de la pequeña empresa:
2. La mediana empresa, tiende a ser competitiva ya que busca mantenerse a la vanguardia del desarrollo económico.
3. Este tipo de empresa siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente de delegar responsabilidades y funciones en la administración empresarial
4. Otra característica es que se ve sometida a la necesidad de haber cambios constantes en sus diferentes procesos, es decir no implica involucrar o incrementar el número del personal, sino que se realice dichos procesos en mejor calidad.
5. Los empresarios poseen cierta capacidad técnica administrativa.
6. Realizan publicidad de su negocio.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Teorías y conceptos

- **Estructuración de las diversas estrategias empresariales**

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a la influencia de entorno. Andrews, K. R: en 1980 definía como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos propósitos o metas que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas trabajadores, clientes y a la comunidad.

Concepto de estrategia:

Según Henry Mintzberg estrategia consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas y de esto deriva la siguiente definición: "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."

Una estrategia es un conjunto de objetivos que definen la visión de la empresa, así como las formas de lograrlo desde un punto de vista humanista e integrador que nos permitirá conseguir unos resultados económicos suficientes. Una estrategia debe ser sostenible en el tiempo y debe dar solución a las debilidades y amenazas, así como utilizar las fortalezas y las oportunidades.

Según Ansoff HI (1965) autor precursor del pensamiento estratégico la estrategia empresarial se compone de cuatro elementos principales:

- **Campo de actividad**, conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica de la empresa.
- **Vector de crecimiento**, conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- **Ventaja competitiva**, características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
- **Efectos sinérgicos**, la combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa que produce un resultado expansivo de los beneficios sostenibles de la organización.

Matriz Ansoff

La Matriz Ansoff determina las orientaciones o focos de actuación comercial específicamente para estrategias de crecimiento comercial.

Denominada Matriz Producto- Mercado, en base al criterio de "Nuevo o Actual"; es una de las principales herramientas para la Estrategia Comercial de crecimiento de una empresa.

Como resultado obtenemos 4 cuadrantes de actuación comercial:

- Mantenimiento de mercado

- Penetración de mercados
- Desarrollo de nuevos productos y
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación.



www.RobertoEspinosa.es

- **Penetración:** Clientes actuales buscando seguir vendiendo lo que se viene vendiendo, bien sea por renovación o por reposición.
- **Desarrollo de mercado:** Estrategia orientada al desarrollo ofensivo, se afronta desde la comercialización de productos existentes, en un mercado que ya cuenta con un amplio grupo de clientes que conocen la oferta.
- **Desarrollo de nuevos productos/ servicios:** Esta opción se plantea cuando, trabajando con la cartera actual, no llegamos a los objetivos de crecimiento que nos hemos planteado como organización, buscar la posibilidad de desarrollar otra línea de producto o servicio que cubra necesidades diferentes a las que se atiende de la cartera de cliente actual
- **Diversificación:** Es la orientación más agresiva y responde a un giro comercial donde la investigación del mercado debe hacerse exhaustivamente.

Según Porter, M (2004), a la hora de definir las estrategias empresariales deben tenerse en cuenta diferentes niveles estratégicos:

- Estrategia a nivel corporativo
- Estrategia de negocios o competitiva
- Estrategia Funcional

- Tácticas
 - **La estrategia corporativa** la cual nos indica en que negocios y mercados debe ser la empresa y como gestionar dichas unidades de negocios.
 - **Estrategia competitiva o de negocios**, la cual nos indica como debe competir cada una de las citadas unidades estratégicas de negocios.
La estrategia competitiva debe desarrollarse en diferentes estrategias funcionales, las cuales se recogen en los siguientes planes: Plan de RRHH, Plan financiero, Plan de marketing, Plan comercial, Plan de operaciones, Plan de producción y Plan de calidad.
 - **Las estrategias funcionales** deben desarrollarse a su vez en un conjunto de acciones operativas que forman las tácticas o planes operativos. Las tácticas ejecutan y controlan las herramientas precisas de que dispone la empresa y cada departamento para alcanzar los objetivos estratégicos.

Cualquier sistema de planificación estratégica debe ser diseñado teniendo en cuenta el propósito fundamental que la dirección de la empresa persigue con su implantación. Dicha actitud estratégica debe responder a una adaptación continua por parte de la empresa a lo que ocurre en su entorno, partiendo del principio de que puede ser mejorable a través de acciones estratégicas concretas.

Por lo tanto, será aquella que identifica y formula objetivos, así como la que selecciona los medios para alcanzarlos, preferiblemente deben afectar a la totalidad de la organización y cubrir largos periodos de tiempo. Esto supone un cambio de actitud de alta dirección y por tanto una modificación de su conducta (Menguzzato, M., y Renau, JJ., 1988)

- **Estrategia corporativa.**

Según Collís y Johnson (1995) una **Empresa es**: un conglomerado idiosincrásico de activos tangibles e intangibles inimitables que, colectivamente, forman una competencia diferenciada. Puede demostrarse que estos activos son la fuente de beneficios económicos en múltiples mercados y que, por tanto, justifican la actividad corporativa. Por tanto, la estrategia corporativa es la forma en que la empresa intenta crear valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado.

El objetivo de la estrategia corporativa es coordinar el comportamiento entre las diferentes Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), para conseguir sinergias, pasando de ser la suma de diferentes opciones de negocios a un todo corporativo.

- **Objetivos de la estrategia corporativa.**

- 1- Generar valor a partir de la pertenencia de cada UEN a la empresa
- 2- Crear valor por encima del coste de los gastos generales corporativos
- 3- Añadir más valor que cualquier otra empresa.

- **La estrategia competitiva**

Michael Porter define la estrategia competitiva como: “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa” Porter, M., 1982 página 55)

La ventaja competitiva debe permitir asegurar a cualquier compañía una ventaja competitiva sostenible rentable y duradera, frente a los competidores.

A partir del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Matriz donde se vacían Amenazas y Oportunidades obtenidas del Análisis Externo (entorno) y las Fortalezas y Debilidades definidas en el del Análisis Interno de la Empresa.



- **Análisis CAME**

Por medio de la utilización de la matriz FODA, se obtiene el análisis CAME viene de las iniciales: “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”. El CAME ayuda de forma detallada, a definir estrategias para:

- **Corregir las debilidades:** Hacer que desaparezcan las debilidades.
- **Afrontar las amenazas:** Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- **Mantener las fortalezas:** Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas
- **Explotar las oportunidades:** Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Por medio del análisis de las dos matrices anteriores se logra definir las estrategias comerciales de acuerdo a las necesidades de las PYME´s



En donde:

- **Estrategias defensivas (A y F):** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.).
- **Estrategias ofensivas (F y O):** Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc.).

- **Estrategia de supervivencia** (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican, (impacto de la competencia, etc.)
- **Estrategias re-orientativa** (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas (nuevas acciones en marketing, etc.)

Muñoz, P. (1987) propone un esquema de análisis de ventaja competitiva mediante el cual pueden determinarse las posibles ventajas competitivas de las características generales del consumidor: Características sociales y demográficas, Usos buscados en los productos por los consumidores y Estilos de vida del consumidor.

2.3.2 Cinco fuerzas de Porter.

1. **Ingreso de competidores**, la posibilidad que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir a pesar de las barreras de entrada existentes.
2. **Amenazas de sustitutos**. Se debe cuantificar la facilidad de sustitución del producto o del servicio, especialmente si el precio del otro es más bajo.
3. **Poder de negociación de los compradores**, analizar cuanta es la fuerza de los compradores y, si es posible, la asociación entre ellos para la compra de grandes volúmenes.
4. **Poder de negociación de los proveedores**. El tamaño y la cuota de mercado de los proveedores, así como la escasez de materias primas, pueden condicionar total o parcialmente las estrategias, por ellos, se debe de analizar la existencia de proveedores y su potencial dentro del mercado.
5. **Rivalidad entre los competidores existentes**. Se debe evaluar el grado y tipo de rivalidad existente entre los diversos competidores, puesto que de ello dependerá la reacción defensiva que ofrezcan frente a la implantación de las estrategias.

Según Porter, M (1982), las estrategias competitivas genéricas se podrían definir como:

- **Estrategias de liderazgo en costes.**

La estrategia de liderazgo en costes trata de producir a través de unos costes inferiores a los de la competencia, sin por ello dejar de lado los parámetros óptimos de calidad y servicios, entre otros.

- **Estrategias de diferenciación.**

Consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que mueve a pagar un precio superior por él, permite a los detallistas fidelizar a sus clientes y que estos sean menos sensibles al precio, por lo que se trata de una estrategia para que los detallistas tradicionales puedan competir con la gran distribución.

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación,**

La estrategia del enfoque o alta segmentación consiste en definir la actividad del establecimiento minorista dirigida específicamente hacia un grupo de compradores en particular, un tipo de compra rápida, de alto servicio de proximidad, de productos muy especializados o en un mercado geográfico (Porter M 1982)

2.3.3 Estrategias funcionales y tácticas

a. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales describen las políticas que se seguirán en cada área funcional de la organización para llevar a cabo la estrategia competitiva y corporativa.

Algunas de las estrategias correspondientes a las áreas funcionales son:

- **Estrategia de producción,** para Ibarra S. (2003) es el conjunto de decisiones sobre los objetivos, políticas y programas de acción en producción, coherentes con la misión del negocio, a través de las cuales una empresa compite y trata de obtener cierta ventaja sobre la competencia.
- **Estrategia de marketing** se construye a partir de las variables endógenas y exógenas para alcanzar determinados objetivos competitivos.
- **Estrategias de finanzas.** Es una parte esencial para la estrategia competitiva de la compañía, que desarrolla la operativa para alcanzar la visión empresarial y la consecución de las metas para afrontar los cambios de mercado y los impactos económico-financieros que sucedan.

Estrategias de Recursos Humanos se trata de las estrategias que se constituyen alrededor de las personas que forman parte de la compañía.

b. Tácticas

Es un conjunto de acciones a corto plazo desarrolladas por los directores funcionales para la utilización de los recursos de sus UEN. Para ello dichos responsables disponen de recursos limitados y de atribuciones definidas jerárquicamente o funcionalmente para la consecución de sus metas.

c. Gerencia estratégica:

La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.¹¹

d. Estrategias comerciales:

Usualmente las estrategias comerciales están relacionadas con el comercio exterior, ya que a través del mismo se da la transacción de bienes, pero también son aplicables para que, en un país, las empresas puedan lograr abarcar el mercado y necesariamente mantener una constante renovación en la aplicación de las estrategias debido a que los avances generados diariamente conllevan a que la competitividad entre los países sea reñida a nivel internacional pero también a nivel interno.

Cada país cuenta con empresas ya sean públicas o privadas que tienen la finalidad de generar un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores y que a su vez les genere una utilidad, pero para que el bien o servicio sea aceptado es necesario el uso de estrategias comerciales.

Generalmente una empresa para aplicar y gestionar una buena estrategia comercial la subdivide en 4 partes: estrategia para el producto, para el precio, para la distribución y para la comunicación tal y como Arturo K. Archive, lo menciona en su artículo “Conceptos y ejemplos de estrategias de marketing” (2014).

¹¹Publicación de Julián Darío Giraldo sobre Gerencia Estratégica en sitio web:
<https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/#:~:text=La%20Gerencia%20estrat%C3%A9gica%20requiere%20la,de%20dichas%20alternativas%20y%20la>

- **Estrategia para el producto:**

Producto es el bien o servicio que la empresa ofrecerá en el mercado y del cual se espera obtener una rentabilidad, para que este sea aceptado es necesario que la empresa tome en consideración algunos aspectos que aumentarán la competitividad del mismo.

Entre estos aspectos se encuentran; el darle innovadoras características a su aspecto físico mediante un buen diseño, el agregar al producto nuevas características para que cuente con más funciones, crear a partir del mismo producto una línea complementaria al igual que crear una nueva marca dirigida a un público con mayor poder adquisitivo, entre otros.

- **Estrategia para el precio:**

El precio es un factor importante de asignación de valor al producto, y si la empresa está iniciando, es una buena estrategia lanzar un producto innovador que tenga un precio bajo para que su acogida sea inmediata. Existe también otra estrategia contraria a la anterior, que consiste en lanzar un nuevo producto con un precio alto para aprovechar las compras que se hacen por el concepto de “novedad”. Existe una gama de posibilidades que se dan por el aumento y disminución de precios, por ejemplo, se aumenta el precio para lograr un mayor margen de ganancia y se disminuye para atraer a más consumidores, se aumentan por encima de la competencia para crear en los consumidores la sensación de calidad y se disminuye para bloquearla y ganar mercado. Además, la asignación de precios también se da por la temporada que cada producto tiene, tal es el caso de ocasiones especiales en donde se ofrecen descuentos y se crean ofertas.

- **Estrategia para la distribución:**

La distribución se refiere a la búsqueda de lugares en donde el producto se pueda ofertar al consumidor mediante los canales de venta que por lo general son; una tienda o espacio propio, internet, agencias, vendedores independientes y cadenas de autoservicio.

Pero para escoger el lugar adecuado, la empresa toma en consideración aspectos como la concentración mayoritaria de consumidores, costo, facilidad o dificultad para llegar al producto, conveniencia para entablar una relación con el consumidor y lugar donde obtendrá un mayor valor en imagen

- **Estrategia para la comunicación:**

Finalmente, la comunicación que se le da al producto llamada también publicidad es la encargada de dar el límite de alcance para que los consumidores conozcan y se interesen por el producto ya que sólo muestra las ventajas. En resumen, el principal objetivo de la publicidad es dar a conocer las ventajas del producto para aumentar las ventas y posicionarlo en la mente de los consumidores. Algunos de los medios de difusión de publicidad se dan por la TV, radio, panfletos, sitios web, tarjetas, y uno de los más importantes es que los clientes se encarguen de hablar del producto con los demás, entre otros.

2.4 Marco jurídico (legal)

2.4.1 Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa¹², Ley MYPE, fue aprobada según Decreto Legislativo No. 667 por la Asamblea Legislativa, el 25 de abril del 2014 y entró en vigencia el 28 de mayo del 2014.

La Ley MYPE es el producto de un proceso participativo que fue liderado por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE el cual incluyó consultas con diferentes instituciones públicas y privadas de apoyo a la MYPE, asociaciones, gremios, ONG's, academia, instituciones financieras, parlamentarios y sobre todo personas empresarias de la MYPE, que con sus aportes propiciaron esta Ley que recoge la respuesta a diferentes necesidades de este importante segmento empresarial.

Según el Artículo número dos de dicha Ley, la finalidad es estimular a la micro y pequeña empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos; facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación.¹³

2.4.2 Ley de Registro de Comercio.

Esta ley permite que los inversionistas registren una empresa de acuerdo a los requerimientos necesarios para su aprobación lo cual incluye: I. Matricula de empresas y establecimientos II.

¹² Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa
2da Edición, San Salvador, El Salvador CONAMYPE, agosto 2018

¹³ Art. #2 Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa

Escritura de constitución, modificación, fusión, transformación, disolución y liquidación de sociedades y además documentos relacionados al negocio.

En el registro de comercio se inscriben los Balances Generales, Patentes de Inversión, Marcas de Comercio y además distintivos comerciales, nombres comerciales, derechos de autor y los actos y contratos mercantiles.

2.4.3 Código de Comercio.

El Código de Comercio regula las actividades mercantiles, enfocando sus obligaciones, tanto a los comerciantes individuales como a las jurídicas o sociedades (Artículo 1). Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial (Artículo 6).

La ley especial fijará el límite bajo el cual se considerará a una empresa como pequeño comercio o pequeña industria. El cumplimiento de los requisitos de escrituración, tributación y registro municipal. Según lo establece el Código de Comercio en los artículos 412 al 420, es necesario que todo empresario obtenga Matricula Personal, y que la empresa reciba matricula comercial de comerciante individual o de comerciante social, además de los efectos de estas a través de las constancias emitidas por el registrador tales como: Establecer su calidad de comerciante y comprobar la propiedad de la empresa y sus establecimientos. Indica también que las matrículas deben renovarse cada año. Registro de comercio, de entre ellos los Estados Financieros, según lo estipulado en el artículo 441. Instruye a su vez, sobre los registros de contabilidad que deben autorizarse, de cómo el comerciante debe llevar la contabilidad, establece exigencias para todo tipo de sociedad.

2.4.4 Registro tributario

La presente ley de impuesto regula lo relativo al impuesto directo, llamado así por el hecho de afectar directamente a la fuente o patrimonio de la persona (natural y jurídica).

La obtención de un registro de constitución es el requisito previo para la tramitación del Número de Identificación Tributaria (NIT) y la obtención del Registro del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Estas gestiones deben realizarse ante la Dirección General de Impuestos Internos.

2.4.5 Tributario.

Declaración del anticipo pago a cuenta. La declaración jurada de pago a cuenta deberá presentarse juntamente con el anticipo dentro de los diez días hábiles siguientes al mes calendario que se liquida (Artículo 152).

Obligación de presentar declaración. Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de administración Tributaria, sea en calidad de contribuyente o de responsables aun cuando ella no dé lugar al pago de impuestos, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas (Artículo 91).

2.4.6 Código Municipal.

Todas las empresas deben inscribirse en la Alcaldía Municipal de su jurisdicción para ser clasificadas, el impuesto en mención es valuado en atención al activo que maneja, el cual aparece en los balances generales que son presentados por disposiciones de las mismas alcaldías, al momento de solicitarse la inscripción.

2.4.7 Código de Trabajo.

Por la relación que existe entre patronos y trabajadores, relacionándose con los contratos individuales de trabajo (Artículo 17).

La empresa está inscrita como patrono en el ISSS y AFP, lo que garantiza el pago correspondiente para sus empleados y las prestaciones de ley.

2.5 Contextualización¹⁴

La mayoría de las dificultades a las que se tienen que enfrentar las PYME`s están **originadas por el desconocimiento y la falta de formación** en determinadas materias. No es necesario tener un título o una formación para poner en marcha una pyme, sin embargo, sí que es conveniente conocer y saber cómo utilizar algunas estrategias, métodos y herramientas para gestionar de forma eficaz un negocio. Aun así, disponiendo de la formación apropiada y de la financiación necesaria, las PYME`s deben hacer frente a diversos retos e inconvenientes:

¹⁴ Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa
2da Edición, San Salvador, El Salvador CONAMYPE, agosto 2018

a) **Encontrar profesionales capacitados.** Quizá sea el principal reto de muchos de los emprendedores. Pese a la alta tasa de paro, lo cierto es que encontrar profesionales cualificados y talentosos que deseen trabajar en una pequeña empresa es difícil.

La mayoría de los profesionales con conocimientos técnicos, y que demuestran ser realmente buenos en el desempeño de sus funciones, terminan marchándose a una gran empresa o emprendiendo por su cuenta.

b) **Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.** El volumen de negocios y ventas de la pequeña empresa no suele ser tan elevado como el de las grandes compañías, por lo que su margen de negociación se ve reducido.

La mayoría de las pymes terminan aceptando las condiciones que los proveedores imponen para recibir la mercancía y la que los clientes piden.

c) **Precios menos competitivos.** Como consecuencia de los problemas de financiación y del poco margen de negociación con los proveedores y distribuidores, las pymes se ven obligadas a establecer un precio para los productos menos competitivo que el de las grandes compañías, para poder obtener beneficios.

d) **Dificultades tecnológicas.** A pesar de los avances en este ámbito, aún muchas pymes se encuentran con serias dificultades para implantar las nuevas tecnologías en su empresa.

La falta de presupuesto para invertir en estos materiales, el desconocimiento y la falta de personal con formación específica, son algunos de los motivos por los que las pymes sufren un déficit tecnológico.

e) **Expandir su negocio.** El crecimiento y la internacionalización de las pymes son dos de los mayores retos para cualquier pyme. Una de las condiciones para crecer e internacionalizar la empresa es conseguir nuevos clientes, una complicada misión cuando no se dispone del capital necesario ni se conocen las estrategias y recursos más adecuados.

En conclusión, es imperante el diseño, implementación y seguimiento de las adecuadas estrategias comerciales en toda organización, sin embargo, resulta de vital importancia prestar atención a sectores como la PYME, ya que una correcta aplicación de las mismas puede significar el éxito y permanencia en el mercado haciendo frente de manera efectiva a las condiciones cambiantes de la economía.

La gerencia estratégica de dichas empresas debe prestar atención a la necesidad de una estrategia común de empresa y que sea promulgada y ejecutada desde los niveles más altos hasta las bases de la compañía, de esta forma se logrará cumplir los objetivos comunes y de esa forma maximizar los beneficios para la compañía.

2.6 Benchmarking

El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se trata de copiar lo que está haciendo tu competencia, si no de aprender que están haciendo los líderes para implementarlo en tu empresa añadiéndole mejoras.

Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

2.6.1 Tipos de Benchmarking

Existen diferentes tipos de benchmarking: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es ayudar a los managers a que miren hacia fuera de sus departamentos, de sus organizaciones, hacia su competencia o hacia otros sectores en las que hay compañías que son las mejores en su clase.

- **Competitivo**

El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores.

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio como ya he mencionado se realizan sobre los principales competidores.

Al considerarse tu competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

- **Interno**

El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas.

En el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía.

Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa.

- **Funcional**

El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector.

Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

2.6.2. Etapas del Benchmarking

Para diseñar y hacer correctamente un proceso de benchmarking, se recomienda seguir los siguientes pasos: planificación, recopilación de datos, análisis, acción y seguimiento.

a) Planificación

El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va a realizar. En esta etapa hemos de responder a tres preguntas:

- ¿Qué quiero medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de nuestra empresa que queremos mejorar.
- ¿A quién voy a medir? Para responder a esta segunda pregunta hemos de plantearnos qué tipo de benchmarking vamos a seguir: competitivo, interno o funcional. Una vez hayamos tomado la decisión sabremos si nos compararemos con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector. ¿Cómo vamos hacerlo? Para llevar a cabo el proyecto hemos de crear un equipo

de trabajo para que sea responsable de la organización y de la dirección del mismo

b) Datos

La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso.

Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras.

c) Análisis

Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre nuestra compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora.

Una vez hemos identificado la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que vamos a llevar a cabo.

Hay que tener en cuenta que únicamente seleccionaremos aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa.

d) Acción

El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a nuestra empresa, pero siempre implementando mejoras.

Dicho de otro modo, después de analizar la información y de lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que hemos seleccionado, los tomamos como puntos de referencia para adaptarlos a nuestra empresa, pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a nuestros clientes.

e) Seguimiento y mejora

En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación¹⁵

El método de investigación utilizado es el método científico y con un enfoque mixto de la investigación, que implicó un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos de un mismo estudio lográndose comprender los comportamientos, culturas y formas de organización de las empresas de generación en generación.

Muestreo no probabilístico

El muestreo no probabilístico es una técnica utilizada en la muestra estadística, que, a diferencia de la muestra probabilística, no permite que todos los individuos de una población a investigar, posean las mismas oportunidades de selección.

En este tipo de muestreo predominan aquellos individuos que, al cumplir con cierta cualidad o característica, benefician la investigación.

El muestreo no probabilístico se divide en cuatro rubros que se detallan a continuación:

Muestreo por conveniencia

El muestreo no probabilístico por conveniencia es aquel donde el investigador realiza la muestra, seleccionando individuos que considera accesibles y de rápida investigación. Esto, generalmente, lo hace por proximidad a él mismo.

Por ejemplo: un investigador decide realizar un estudio sobre la opinión de un profesor en un aula determinada.

Al utilizar el muestreo por conveniencia, conforma su muestra con los primeros 5 alumnos de la lista del aula.

Muestreo por cuotas

A través del muestreo por cuotas, el investigador se asegura de que la muestra sea equitativa y proporcional, de acuerdo con las características, cualidades o rasgos de la población a estudiar.

Por ejemplo: Si un investigador debe realizar una muestra sobre los empleados de una empresa, en la que el 60% son mujeres y el 40% son hombres. Para hacerlo, selecciona individuos que sean proporcionales a la población, a través de un muestreo por conveniencia o a elección del investigador.

¹⁵ Sitio Web de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/muestreo-no-probabilistico/>

Muestreo de bola de nieve

También conocido como muestreo en cadena, este método consiste en que el investigador exija, al primer sujeto de la muestra, identificar o señalar a otra persona que cumpla con los requisitos de la investigación.

Por ejemplo: un investigador decide realizar una investigación cuya muestra la conforman individuos con una rara enfermedad.

De esta manera, al encontrar un individuo con dichas características, el investigador le pide ayuda para encontrar otras personas con estas condiciones para conformar la muestra.

Muestreo discrecional

También conocido como muestreo por juicio o intencional, mediante esta técnica los sujetos se eligen para conformar un grupo específico, de personas que resultan más adecuadas para el análisis que otras.

Por ejemplo: se desea realizar una investigación sobre el comportamiento de los padres con sus hijos. Por lo tanto, el investigador selecciona como muestra a personas que tengan hijos, ya que las considera aptas de conocimiento para formar parte de la investigación.

3.2 Tipo de estudio

El método científico incluye la sistematización de pasos que se efectuaron durante el desarrollo de una investigación en particular y los tipos de estudios usados son los siguientes:

Estudio correlacional¹⁶

La investigación Correlacional consiste en evaluar dos variables, siendo su fin estudiar el grado de correlación entre ellas.

La investigación Correlacional, por tanto, trata de descubrir cómo varía una variable al hacerlo la otra. Sin embargo, en este caso, solo se estudia la dirección del movimiento y la intensidad de la relación. Por otro lado, debemos saber que la correlación no implica causalidad. Asimismo, para conocer el grado de variación, hay que calcular algún tipo de regresión; como la lineal o la múltiple.

¹⁶ Sitio Web sobre terminología Económica: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>

Estudio descriptivo¹⁷

Es un estudio descriptivo debido a que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Estudio explicativo¹⁸

Busca encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste.

Está orientado a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes).

Escenarios a profundizar en la investigación

- Recuperación Económica de las PYME ante escenario Pos-pandemia.
- Reacción de la PYME ante un escenario de sobreabastecimiento del mercado.
- Las PYME y su reacción ante el exceso de oferta en el mercado.
- Reacción de las PYME ante barreras legales. Tasa tributaria en El Salvador.

3.3 Población y muestra

Población:

En la investigación el fenómeno sujeto a estudio fueron las pequeñas y medianas empresas del sector comercio del Municipio de Santa Ana.

Muestra:

La muestra comprendió pequeñas y medianas empresas del sector comercio del Municipio de Santa Ana. Es un muestreo no probabilístico a juicio del investigador.

3.4 Técnica e instrumentos

Técnica:

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la “encuesta”, la cual fue dirigida a personas que ocupaban puestos gerenciales, jefaturas o calidad de propietarios administradores

¹⁷ Sitio Web sobre Técnicas de Estudio: <https://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm>

¹⁸ Sitio Web sobre Tipos de Estudio: <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

de las empresas para conocer las estrategias comerciales utilizadas y otros mecanismos de administración del negocio que sean de importancia y robustezcan la investigación.

Instrumento:

Para la presente investigación se empleó el método del cuestionario con el objetivo de obtener todos los insumos sobre gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas del Municipio de Santa Ana en términos de Estrategias Comerciales.

Medio:

Google Forms¹⁹ es un software de administración de encuestas que se incluye como parte del paquete gratuito de editores de documentos de Google basado en la web que ofrece Google. El servicio también incluye Google Docs, Google Sheets, Google Slides, Google Drawings, Google Sites y Google Keep. Google Forms solo está disponible como aplicación web.

La aplicación permite a los usuarios crear y editar encuestas en línea mientras colaboran con otros usuarios en tiempo real. La información recopilada se puede ingresar automáticamente en una hoja de cálculo.

3.5 Delimitación geográfica

Cobertura o delimitación geográfica, en ella se precisa el lugar en el cual se realizó el trabajo de investigación, los límites desde dónde y hasta dónde son válidos los resultados que arroje la investigación.

Esta delimitación debe ser clara y sin riesgo a solapamiento de límites.

En la presente investigación se tomaron en cuenta 15 PYMES de la Ciudad de Santa Ana, por método no probabilístico y selectivo.

3.6 Sistema de hipótesis

Hipótesis general

- El diseño de Estrategias Comerciales para la pequeña y mediana empresa del sector comercio, permiten responder a los cambios en las condiciones del mercado.

¹⁹https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms

Hipótesis específica

- Las Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio no diseñan y aplican de manera efectiva estrategias comerciales, debido a la falta de conocimiento de las mismas por parte de las personas en posiciones de liderazgo que manejan dichas empresas.
- Factores como la falta de recursos económicos, tecnológicos y de capital humano calificado ocasionan que las estrategias comerciales de las PYME no respondan adecuadamente al mercado y sus constantes cambios.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Prueba de hipótesis:

En la siguiente tabla se muestra la comprobación de las hipótesis planteadas en el presente trabajo de Investigación a través de las preguntas realizadas mediante el instrumento de recolección de datos utilizado.

No	Pregunta	Parámetros				Hipótesis
		Frecuencia		Frecuencia		
		SI	%	NO	%	
2	¿Sabe usted qué es una estrategia comercial?	9	60%	6	40%	1
3	¿Conoce alguna de las siguientes estrategias comerciales? (Puede seleccionar más de una opción)					1
	Matriz Ansoff	0	0%			
	Análisis Came	1	11%			
	5 fuerzas de Porter	1	11%			
	Estrategias de Costes	2	22%			
	Estrategias de Diferenciación de producto	2	22%			
	Estrategias de Alta Segmentación	3	33%			
	Estrategias de Precio	8	90%			
	Estrategias de Distribución	6	67%			
	Benchmarking	1	11%			
	No responde			3	33%	
	Ninguna			1	11%	
	No			3	22%	
	4	¿En su empresa aplican algún tipo de estrategia comercial?	9	60%	6	40%

5	Según su apreciación, cuales de los siguientes podrían ser beneficios de aplicar estrategias comerciales en su empresa, (Puede seleccionar más de una opción)					2
	Identificación de Fortalezas y Oportunidades	10	83%			
	Definir y alinear los objetivos de la Empresa	4	33%			
	Generación de mayores números de clientes	4	33%			
	Rentabilidad del Negocio en el tiempo	6	50%			
	Poseer una empresa sólida y estable	4	33%			
	Mayores Ventas	10	58%			
	Incrementar la Productividad	7	50%			
6	De las siguientes opciones, seleccione actividades que se realizan en su empresa con la finalidad de tener un buen posicionamiento en el mercado: (Puede seleccionar más de una opción)					2
	Inversión en Publicidad	6	54%			
	Estudios de Mercado	4	36%			
	Inversión en consultorías	1	9%			
	Capacitación de empleados	2	18%			
	Análisis de Estudio de clientes	6	54%			
	Análisis de Estudio de Competencias	5	45%			
	Realización de FODA en la empresa	4	36%			
	No aplico ninguna de las anteriores	1	9%			
	Perifoneo	1	9%			
	Sonido estacionario	1	9%			
	Página de Facebook	1	9%			
	No responde	1	9%			

	A raíz de la Pandemia Covid-19, que acciones realizo como empresa para continuar operando en el mercado Seleccione la o las mejor se adecuen a su empresa.					2
	Ofrecer servicio delivery	8	67%			
	Ofrecer nuevos productos	3	25%			
	Brindar promociones por compras en efectivo	4	33%			
	Precios bajos	1	8%			
	Reducción de personal	3	25%			
	Ampliar zona de cobertura	5	41%			
7.-	Cierre temporal	6	50%			
	¿Qué considera usted que hace a su empresa exitosa dentro del mercado? (Puede seleccionar más de una opción)					
	Precios Competitivos	7	58%			
	Productos de calidad	13	87%			
	Diversidad de productos	6	50%			
	Tipo de Administración	8	66%			
8.-	Personal competente	9	75%			
9	¿Considera usted que, ante la implementación del Bitcoin como moneda de curso legal en El Salvador, su empresa se encuentra lo suficientemente preparada para poder implementarlo?	6	40%	9	60%	2
10	¿Con el aumento del salario mínimo en El Salvador a partir del mes de agosto de 2021, su empresa se encuentra en condiciones de afrontar dicho aumento?	4	27%	11	73%	2

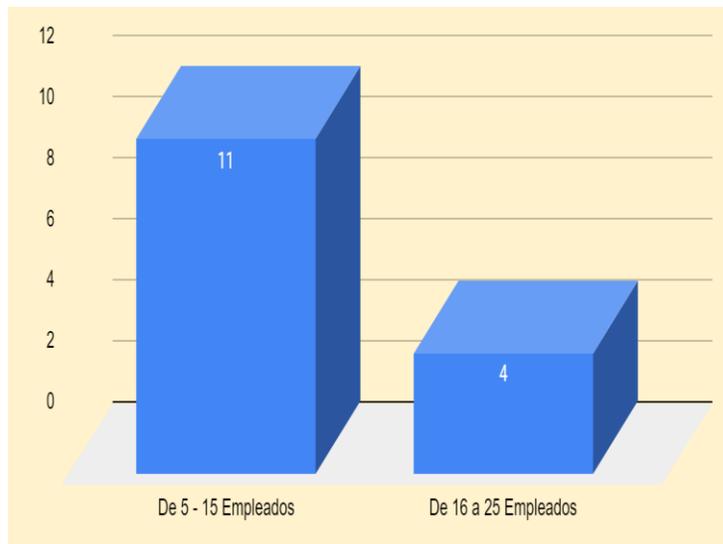
11	Ante un escenario de aumento de los precios en el mercado, ¿Cuál es la respuesta que ustedes como empresa adoptan para hacer frente a dicha situación? (Puede seleccionar más de una opción)					1
	Aumentar los precios de nuestros productos	10	70%			
	Adquirir préstamos para poder cubrir costos de operación	2	14%			
	Buscar nuevos proveedores de materias primas con menor	6	42%			
	Ampliar mi cartera de clientes	1	7%			
	No respondió			1	8%	
12	Con el auge de la modalidad de entrega a domicilio para evitar contagios de Covid -19 ¿Qué medida ha puesto en marcha como empresa?					1
	Pusimos nuestro propio servicio de entrega a domicilio gratis	6	59%			
	Pusimos nuestro propio servicio de entrega a domicilio con costo adicional	2	17%			
	Nos suscribimos a plataformas de entrega a domicilio	3	25%			
	No entregamos a domicilio			5	42%	
13	De las siguientes, seleccione aquellas opciones que su empresa ejecuta como alianzas estratégicas para el funcionamiento en el mercado					1
	Con proveedores para obtener mejores precios de materia prima	11	74%			
	Con el Gobierno de El Salvador para obtención de capacitación técnica	2	14%			
		2	14%			

	Empresas locales para poder comercializar sus productos exclusivamente	1	7%			
	Comprar gasolina a menor precio con una local	1	7%			
	Tratamos de comprar barato para lograr vender los productos					
	No responde	1	7%			
14	¿Ha accedido usted a algún tipo de beneficio por parte de CONAMYPE para mejorar los procesos en su empresa?	1	7%	14	93%	1
15	Considera importante recibir información sobre las diferentes estrategias comerciales para las PYME y que estas puedan tener mejores resultados en el mercado de Santa Ana.	13	87%	2	13%	1
	A su criterio ¿Cuáles son las condiciones externas e internas que afectan la continuidad de su negocio?					2
	Empleados y economía	1	6%			
	Alza del combustible	4	20%			
	Aumento de materia prima	4	20%			
	Competencia desleal	2	13%			
	Aumento de costos	2	13%			
	Aumento del salario mínimo	1	6%			
	Precios altos e impuestos	4	20%			
	Tasas de interés altas (prestamos)	1	6%			
	Pocos beneficios gubernamentales	2	13%			
	Poco apoyo a empresarios	2	13%			
	Falta de personal capacitado	1	6%			
16	Menos utilidades	1	6%			

Incremento de canasta básica	1	6%			
Cambios fiscales	1	6%			
Inseguridad financiera	1	6%			
No tener estrategias definidas	1	6%			

Pregunta No 1:

¿Cuántas personas trabajan en su empresa permanentemente?



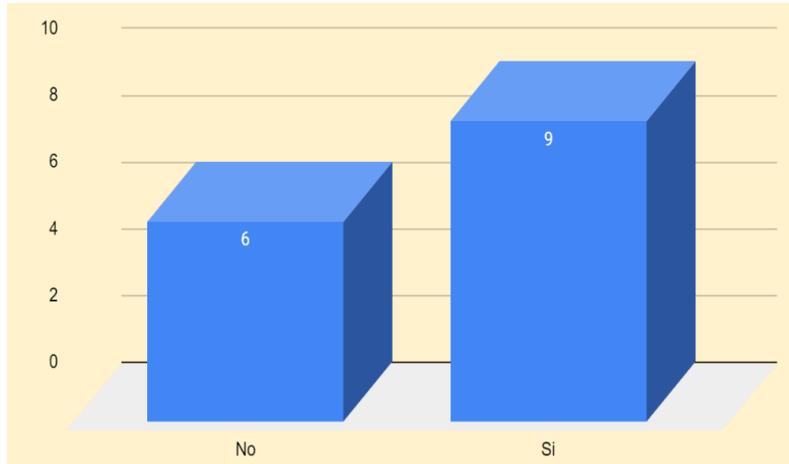
Análisis: 11 de las empresas que se encuestaron poseen de 5-15 empleados y 4 de las encuestadas poseen de 16-25 empleados.

Interpretación: Se observa que la tendencia de los encuestados es poseer un promedio de empleados de entre 5 a 15 colaboradores.

Concluimos que esta tendencia es debido al tamaño del negocio y capacidad de poder pagar más colaboradores en planilla por parte de las PYME.

- **Pregunta No 2:**

¿Sabe usted qué es una estrategia comercial?

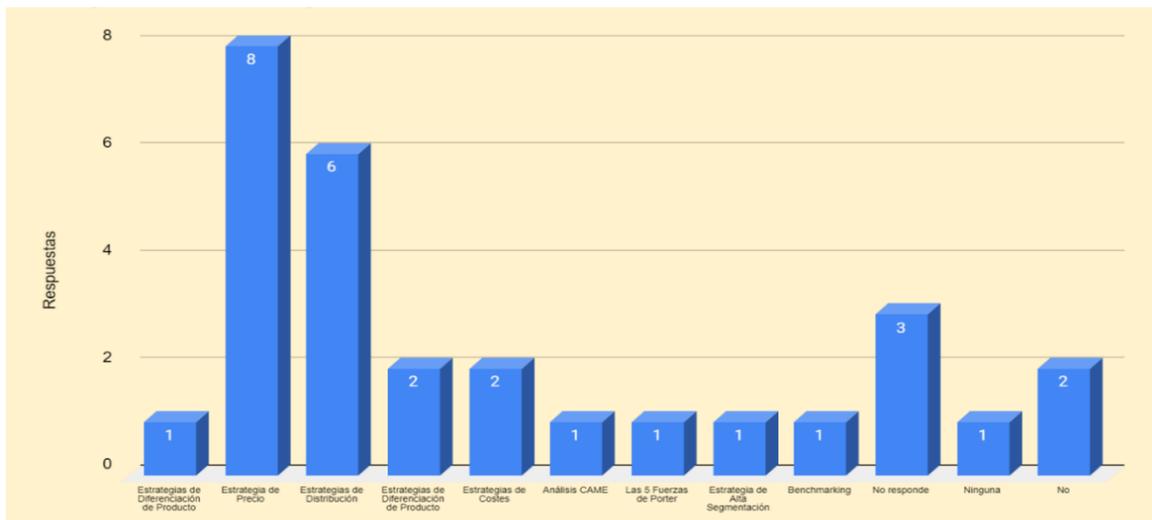


Análisis: 6 de las empresas encuestadas respondieron que no conocen el concepto de estrategia comercial y 9 respondieron que sí.

Interpretación: Podemos observar que si bien es cierto la mayor parte de los encuestados en la muestra seleccionada respondieron que si conocen qué es una estrategia comercial, el número que respondió que NO, es representativo y al cruzar información con otras preguntas que contiene el instrumento utilizado para la investigación, podemos concluir que si bien es cierto se conoce el concepto de estrategia, es muy diferente a aplicarlo efectivamente y que esto produzca buenos resultados en las PYME.

- **Pregunta No 3:**

Conoce alguna de las siguientes estrategias comerciales (Puede Seleccionar más de una opción):



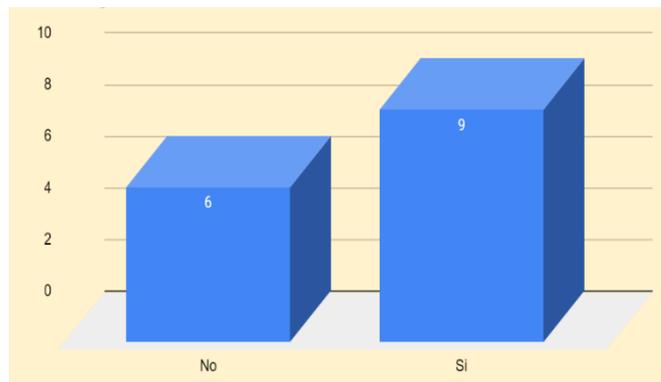
Análisis: En esta pregunta observamos que las 2 estrategias más conocidas por los encuestados son las Estrategias de Precio y Estrategia de Distribución

Interpretación: Al realizar una interpretación de los resultados podemos inferir que los encuestados respondieron que conocen las estrategias de precio y distribución, ya que son los términos más familiares para ellos.

Podemos mencionar que los encuestados tienden a inclinarse o asociar una estrategia como aquella que va relacionada a los precios de los productos que ofrecen y también a la forma en que son distribuidos hacia el cliente final.

- **Pregunta No 4:**

¿En su empresa aplican algún tipo de estrategia comercial?

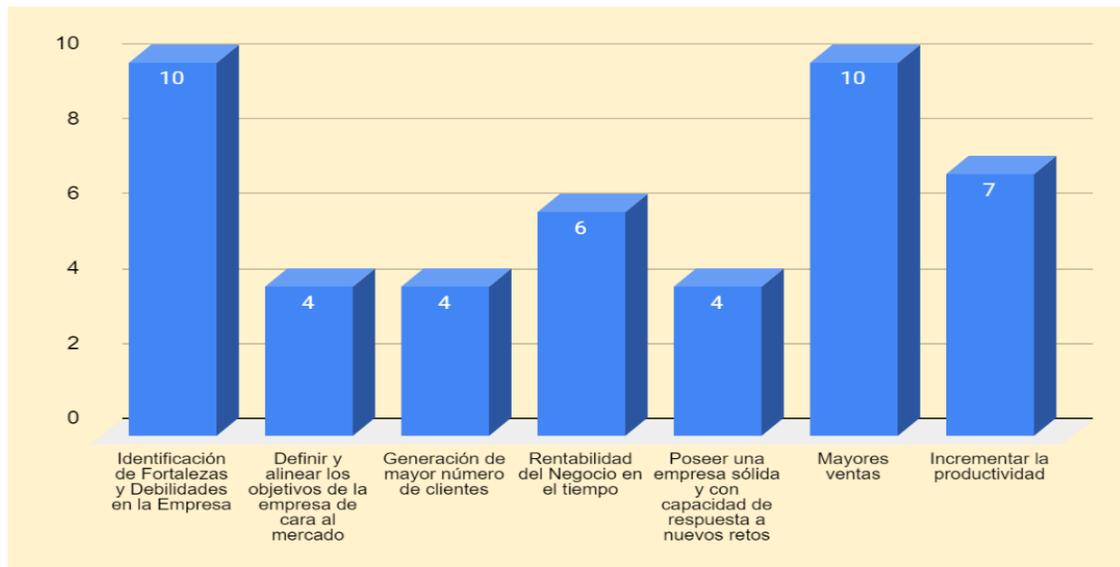


Análisis: De los encuestados podemos obtener un total de 6 que respondieron que NO aplican estrategias comerciales en su compañía y 9 de ellos mencionan que si se aplican.

Interpretación: Podemos concluir que los encuestados mencionan en su mayoría que si aplican estrategias comerciales debido a que asocian el hecho de implementar una estrategia con brindar un precio competitivo, pero no con el amplio espectro de modelos existentes y que podrían brindar una mejor respuesta a los cambios del mercado dentro de sus empresas respectivamente.

- **Pregunta No 5:**

Según su apreciación, cuáles de los siguientes podrían ser beneficios de aplicar estrategias comerciales en su empresa: (Puede seleccionar más de una opción)



Análisis: Observamos que obtener mayores ventas e identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización, así como también el incremento de la productividad son los 3 principales beneficios que los encuestados consideran más efectivos al aplicarse en sus empresas.

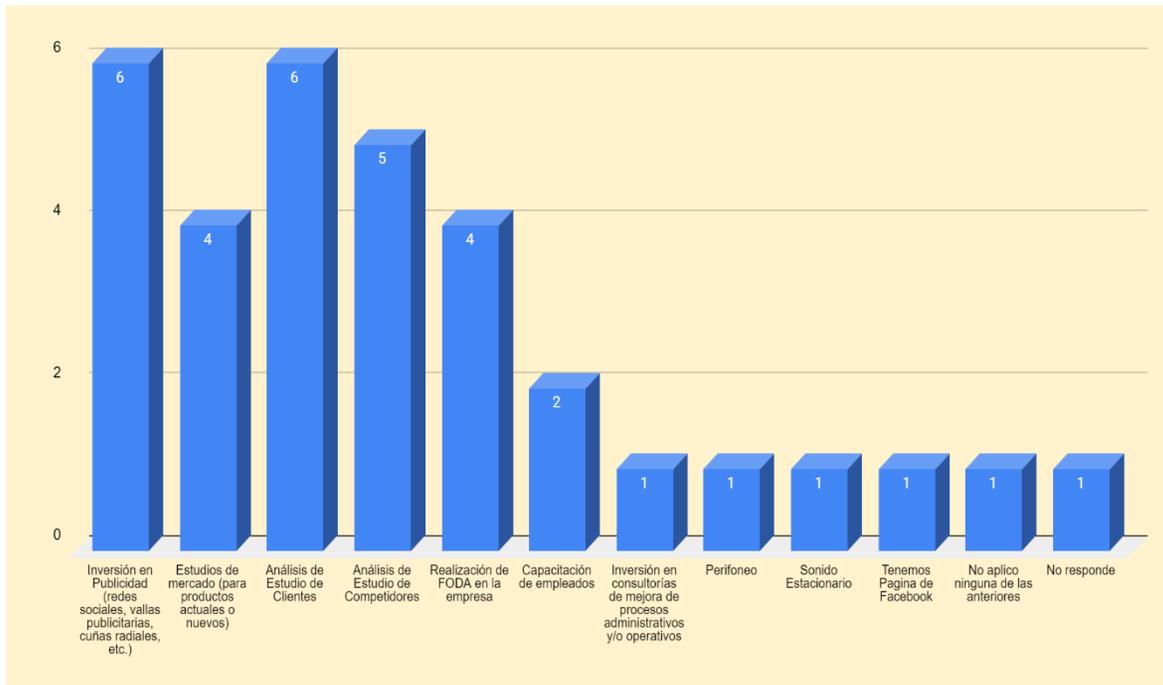
Interpretación: Con base a la información obtenida podemos concluir que uno de los métodos más importantes y que indirectamente conocen los encuestados es el análisis FODA, ya que es el que permite la identificación de fortalezas y debilidades en las empresas.

De igual forma, se tiende a poseer un pensamiento de KPI's tales como ventas y productividad cuando se habla de estrategias comerciales. Y si, los encuestados están en lo correcto.

Sin embargo, existen muchos modelos que pueden potenciar más sus procesos para poder tener no solo ventas altas, sino que también buen posicionamiento en el mercado y permanencia en el tiempo.

- **Pregunta No 6:**

De las siguientes opciones, seleccione actividades que se realizan en su empresa con la finalidad de tener un buen posicionamiento en el mercado: (Puede seleccionar más de una opción)



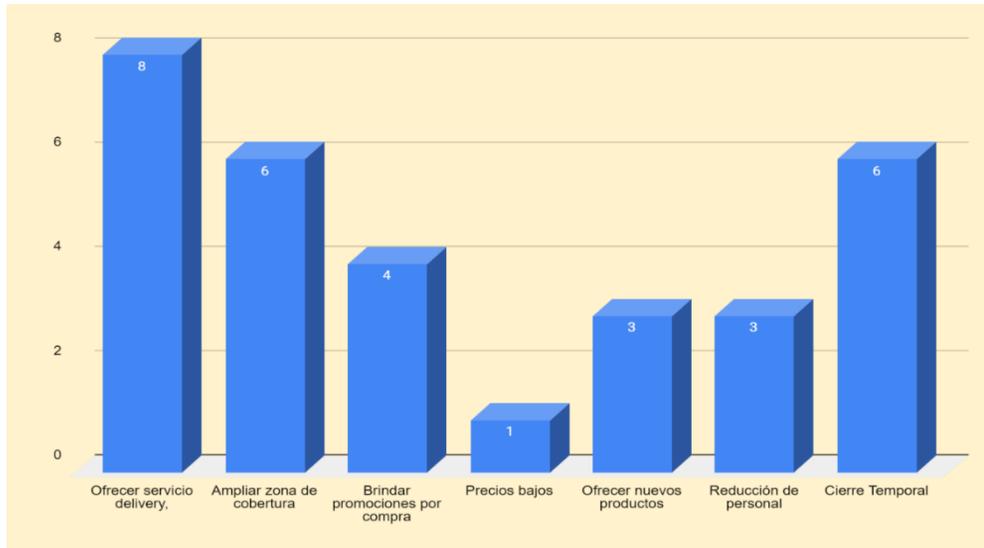
Análisis: Con los datos obtenidos podemos observar que Inversión en Publicidad como redes sociales, cuñas y similares es de las actividades que más desarrollan las PYME encuestadas.

En el mismo lugar con 6 respuestas se encuentra el estudio de clientes y luego análisis de los competidores. Nuevamente aparece el análisis FODA como estrategia puesta en marcha por las empresas encuestadas, obteniendo el cuarto lugar.

Interpretación: Al realizar una interpretación de la información obtenida y haciendo un cruce con el resto de la misma, podemos llegar a la conclusión que las PYME encuestadas consideran una inversión en publicidad como medio efectivo para poder tener más clientes, vender más, dar a conocer sus productos y poder tener una presencia aceptable y “fuerte” en el mercado de Santa Ana.

- **Pregunta No 7:**

A raíz de la Pandemia Covid-19, qué acciones realizó como empresa para continuar operando en el mercado. Seleccione la o las que mejor se adecuen a su empresa:



Análisis: Las 3 respuestas principales a esta interrogante son “Ofrecer servicio Delivery” con 8 respuestas, “ampliar cobertura” con 6 respuestas y “cierre temporal” con 6 respuestas también.

Otras de las medidas tomadas por las PYME según los encuestados fue brindar promociones, reducir personal, bajar precios y ofrecer nuevos productos.

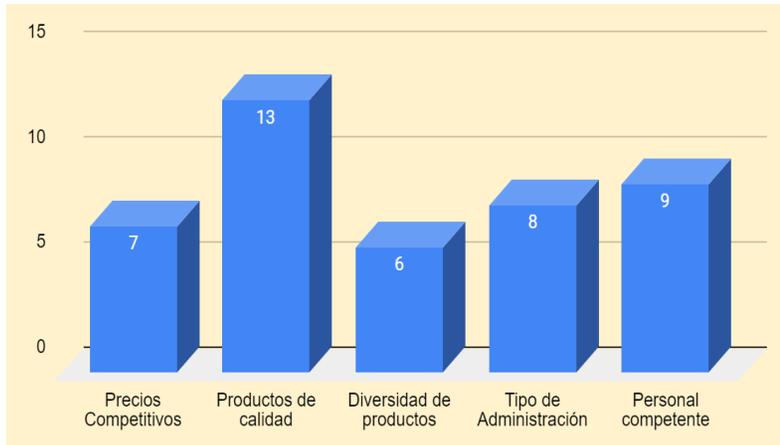
Interpretación: Una de las medidas más exitosas y que creció exponencialmente a raíz de la pandemia Covid-19 fue el servicio a domicilio, tal como lo mencionan los encuestados, fue y sigue siendo una estrategia de mantener los clientes y como forma de hacer llegar los productos sin exposición de contagio.

De igual forma y ligado a lo anterior, se amplió la zona de cobertura de entrega por parte de algunas PYME.

Muchos negocios tuvieron que cerrar y suspender operaciones debido a la emergencia sanitaria mundial que todavía se vive en la sociedad y que sigue afectando las actividades económicas.

- **Pregunta No 8:**

¿Qué considera usted que hace a su empresa exitosa dentro del mercado? (Puede seleccionar más de una opción)

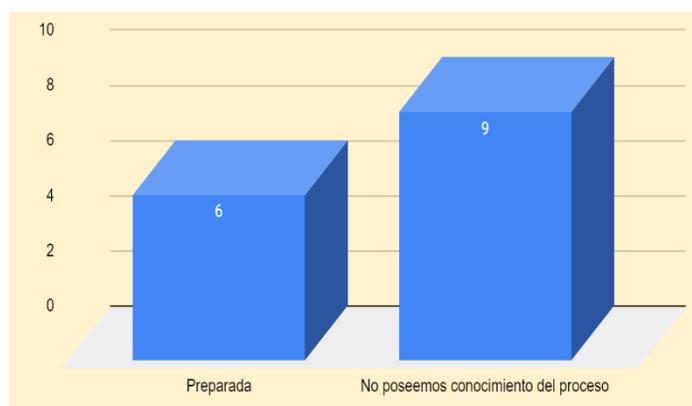


Análisis: Observamos que 13 respuestas fueron obtenidas para la opción de “productos de calidad”, por otra parte “personal competente” es la segunda opción más seleccionada con un total de 9 respuestas, luego observamos “tipo de administración” como la opción que los encuestados consideran que hace diferente a su empresa en el mercado.

Interpretación: Los comerciantes encuestados consideran que ofrecer productos de calidad a los consumidores les garantiza el éxito para poder sobrevivir en el mercado que se desenvuelven, además están conscientes que tener personal calificado y que conozca sus productos es clave para obtener buenos resultados. La administración eficiente siempre garantizará resultados positivos para las PYME por lo que es necesario que los líderes de las mismas se capaciten y mejoren sus procesos productivos.

- **Pregunta No 9:**

¿Considera usted que, ante la implementación del Bitcoin como moneda de curso legal en El Salvador, su empresa se encuentra lo suficientemente preparada para poder implementarlo?

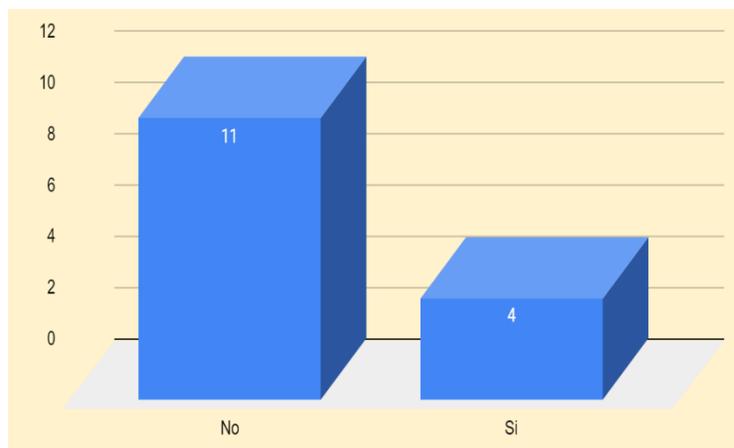


Análisis: 9 de los encuestados respondieron que no poseen conocimiento del proceso de uso del Bitcoin como moneda de curso legal y 6 respondieron que sí.

Interpretación: Este cambio en el mercado afecta a los negocios locales de Santa Ana, ya que muchos de sus propietarios no desean implementar dicha forma de pago de transacciones. Observando el proceso llevado a cabo por el gobierno salvadoreño. Podemos concluir que debió existir una mejor difusión de la Ley Bitcoin y su forma de aplicabilidad no sólo limitándose al uso de la billetera electrónica, sino también a aspectos más de impacto en las PYME tal como lo es la administración, contabilidad y finanzas.

- **Pregunta No 10:**

¿Con el aumento del salario mínimo en El Salvador a partir del mes de agosto de 2021, su empresa se encuentra en condiciones de afrontar dicho aumento?



Análisis: 11 de los encuestados mencionan que no se encuentran listos para poder asumir el incremento del salario mínimo y 4 mencionaron que si se encuentran listos y en condiciones para hacerlo.

Interpretación: El aumento del salario mínimo en tiempos de pandemia por covid-19 es un impacto grande a la economía de las PYME ya que si bien es cierto tendrán que aumentar el sueldo de sus empleados, habrá que ver si esto es sustentable y no traerá efectos al mediano o largo plazo, ya que los niveles de producción tendrían que subir por consiguiente y de igual forma el número de ventas etc.

- **Condicional pregunta 10:**

Si su respuesta fue SI, seleccione su mecanismo de respuesta ante este cambio del mercado:

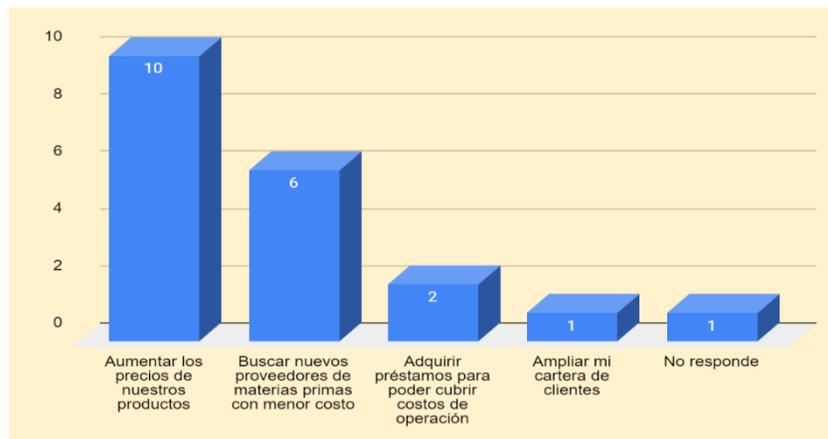


Análisis: 1 persona de los encuestados respondió que su empresa aplicó al subsidio otorgado por el gobierno para subsidiar el aumento del salario mínimo. Por otro lado 4 personas respondieron que subirán precios de sus productos ante el aumento del salario mínimo.

Interpretación: El gobierno de El Salvador puso a disposición de los empresarios un subsidio para hacer frente al aumento del salario mínimo. Muchos de los que aplicaron no pudieron acceder a ese beneficio. Ante este cambio en las condiciones del mercado, los encuestados mencionan que su PYME responderá a este impacto, incrementando el precio de los productos que ofrece.

- **Pregunta No 11:**

Ante un escenario de aumento de los precios en el mercado, ¿Cuál es la respuesta que ustedes como empresa adoptan para hacer frente a dicha situación? (Puede seleccionar más de una opción)

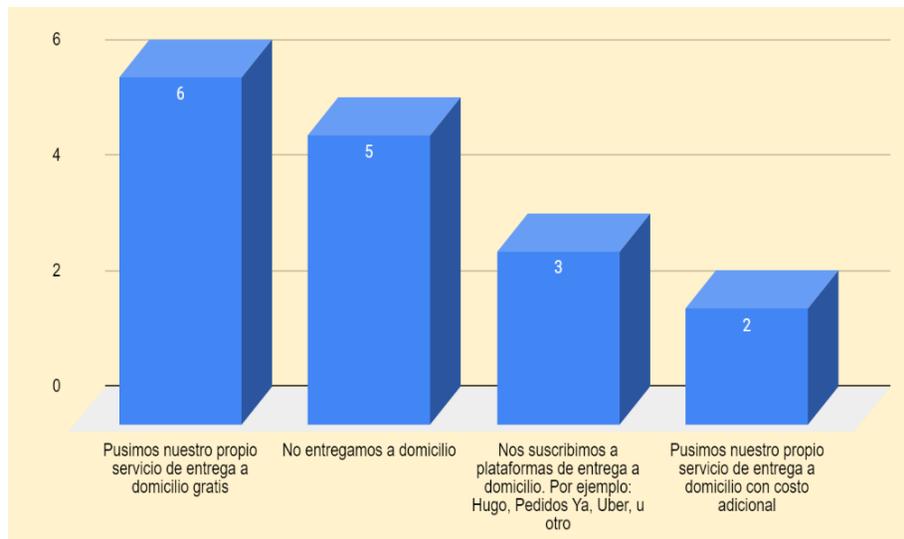


Análisis: La respuesta más seleccionada fue aumentar los precios de productos con 10 respuestas, en segundo lugar, con 6 respuestas se encuentra búsqueda de nuevos proveedores y en tercer lugar con 2 respuestas se encuentra adquisición de préstamos para cubrir costos de operación.

Interpretación: En conclusión, podemos decir que en esta pregunta observamos el efecto cascada de la economía y es que los encuestados de las PYMES mencionan que ante un cambio en el mercado como lo es el aumento de los precios, responden con una acción igual y que se traslada al consumidor final. Algunos de los encuestados tratan de mitigar estos efectos en la economía de sus empresas buscando proveedores con menores costos para que sus clientes no sufran las consecuencias. Finalmente, una de las opciones mencionadas es la adquisición de préstamos para cubrir gasto corriente.

- **Pregunta No 12:**

Con el auge de la modalidad de entrega a domicilio para evitar contagios de Covid-19. ¿Qué medida ha puesto en marcha como empresa?

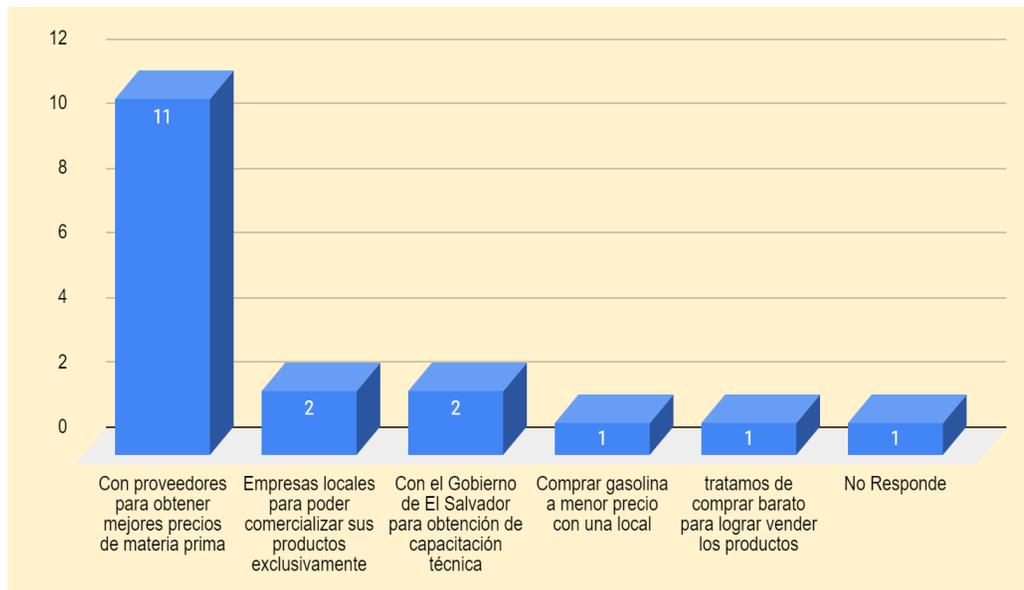


Análisis: En esta pregunta 6 encuestados respondieron que se puso en marcha el servicio propio de servicio de entrega gratis dentro de su empresa ante la crisis del covid-19. En segundo lugar, con 5 respuestas, los encuestados dijeron que su empresa no entrega a domicilio. En tercer lugar, con 3 respuestas se observa que algunas PYME se suscribieron a plataformas del mercado como Hugo y/o Uber.

Interpretación: Con los datos obtenidos podemos observar que, en su afán de permanecer en el mercado, muchas de las PYME pusieron en marcha la forma de entrega a domicilio ya sea gratis o con costo adicional para el cliente final. De igual forma y como se ha observado, plataformas de entrega a domicilio obtuvieron gran auge en el marco de la pandemia covid-19.

- **Pregunta No 13:**

De las siguientes, seleccione aquellas opciones que su empresa ejecuta como alianzas estratégicas para el funcionamiento en el mercado:



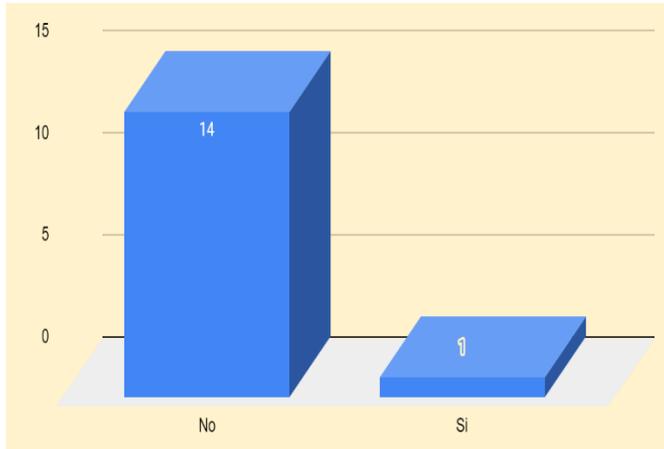
Análisis: Se observa que la primera opción de respuesta seleccionada por los encuestados de la muestra fue “Alianzas con proveedores para obtener precios bajos” con 11 respuestas, en segundo lugar, se encuentra “Alianzas con empresas locales” con 2 votos y en tercero se menciona alianzas con el gobierno central.

Interpretación: Una de las formas más comunes que implementan las PYME es realizar alianzas con sus proveedores para poder obtener mejores precios no sólo en materia prima sino también en productos finales ofrecidos. Esto es clave y puede evidenciarse en el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Tener un proveedor que brinde precios bajos es crucial para poder ofrecer buenos productos en las PYME.

- **Pregunta No 14:**

¿Ha accedido usted a algún tipo de beneficio por parte de CONAMYPE para mejorar los procesos en su empresa?

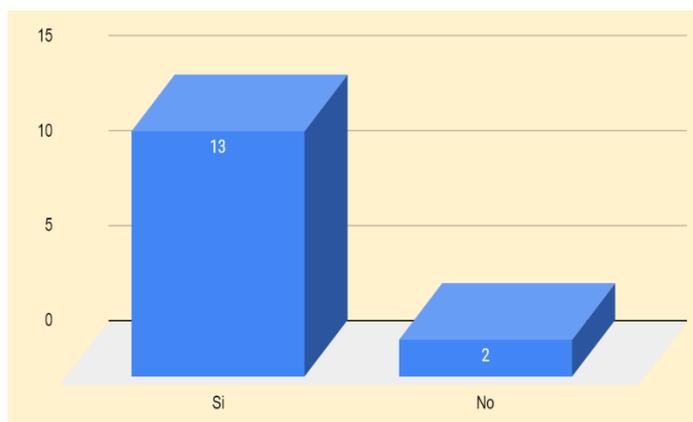


Análisis: 14 de los encuestados mencionan que no han recibido apoyo o beneficio de CONAMYPE y 1 respondió que si ha recibido algún beneficio.

Interpretación: Es necesario que CONAMYPE pueda tener mayor presencia y acercamiento con los líderes de las PYME en la zona Occidental y puntualmente con los empresarios de la ciudad de Santa Ana. Este tipo de apoyo ya sea en temas de capacitación técnica o incluso monetaria puede significar el éxito y permanencia en el tiempo de estas empresas que tanto beneficio traen a la economía del país y por ende al desarrollo de la sociedad.

- **Pregunta No 15:**

Considera importante recibir información sobre las diferentes estrategias comerciales para las PYME y que estas puedan tener mejores resultados en el mercado de Santa Ana.

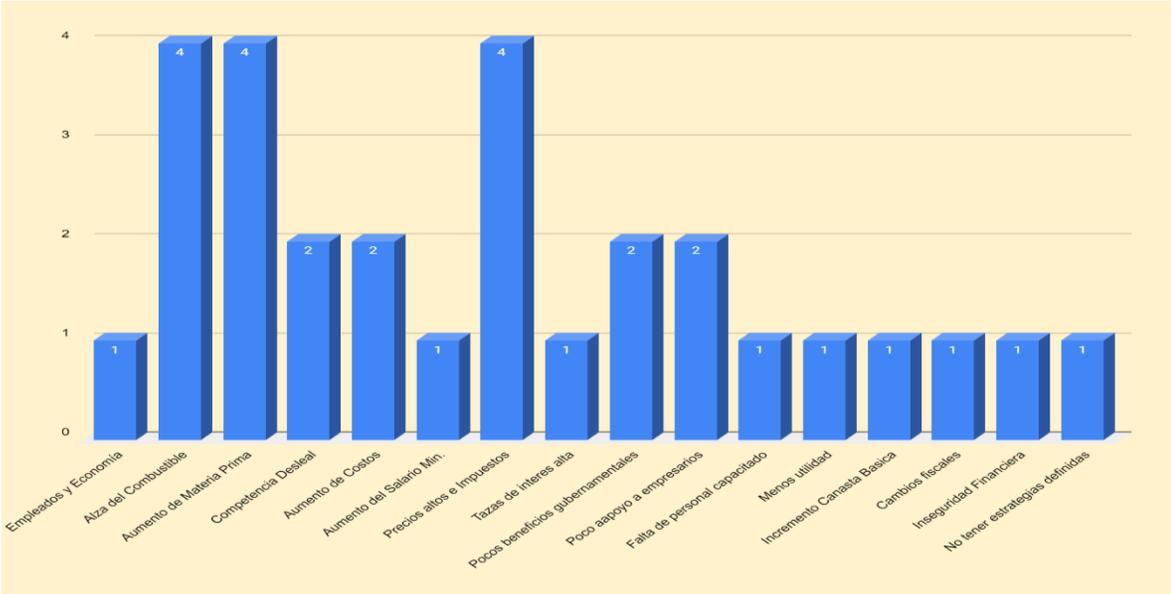


Análisis: Se obtuvo 13 respuestas favorables para obtener información sobre estrategias comerciales para las PYME y 2 encuestados respondieron negativamente diciendo que no es importante.

Interpretación: Es evidente que los encuestados reconocen la importancia y necesidad de recibir información y apoyo técnico para sus empresas ya que de esa forma podrán estar más preparados para poder responder a los cambios del mercado y obtener buenos resultados en sus operaciones.

- **Pregunta No 16:**

A su criterio, ¿Cuáles son las condiciones externas e internas que afectan la continuidad de su negocio?



Análisis: El alza en los precios del combustible, Aumento de precio de las materias prima y los precios altos e impuestos son las principales respuestas obtenidas en esta pregunta abierta a los encuestados con 4 votos respectivamente.

Interpretación: Al realizar esta pregunta podemos observar que muchos de los encuestados mencionan que existen diferentes factores que determinan el buen funcionamiento de sus empresas y que estos afectan negativamente a las operaciones de la misma. Por ejemplo, se obtuvo información acerca del alza constante en el precio del combustible y es que es un recurso necesario para realizar las operaciones en toda empresa, sin embargo, en las PYME es un impacto grande ya que repercute en sus costos fijos.

CAPITULO V: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA LAS PYME

La propuesta que presentamos en el presente trabajo de investigación se realiza y sustenta en los elementos obtenidos a través del instrumento de recopilación de datos utilizado para conocer las dificultades que afrontan las PYME ante los cambios en el mercado.

Dicha información ha sido procesada y en este apartado se detallan las Estrategias Comerciales que pueden implementarse para paliar los efectos negativos al interior de las empresas sujetas a estudio ante las variaciones del mercado.

Es importante resaltar y hacer énfasis en que ningún plan, propuesta o estrategia de mejora dentro de las organizaciones puede ser llevado a la práctica para tener éxito sin que exista voluntad por parte de los altos mandos de la organización.

De igual forma, debe existir compromiso por transmitir el mensaje y lograr objetivos comunes para poder convertirse en una empresa referente del sector comercio.

Todos los niveles organizacionales deben caminar de manera conjunta habiendo hecho un diagnóstico de la situación actual y el posicionamiento que la compañía tiene en el mercado para posteriormente establecer un plan de acción en el que se consideren las estrategias que garanticen no sólo la supervivencia de la PYME, sino también el éxito y permanencia en el tiempo para hacer frente a los diversos cambios que la economía, los clientes y el mercado mismo puedan presentar.

La propuesta de estrategias comerciales para las PYME del sector comercio para hacer frente a los cambios del mercado se enfoca en algunas técnicas exitosas y llevadas a cabo por diferentes empresas no sólo a nivel nacional, sino que internacionalmente.

La presente propuesta pretende dar respuesta a los factores en que se ve afectado el sector sujeto de estudio tomando en cuenta aspectos como: Precio, Comercialización, Análisis Situacional, Análisis de la Competencia, Calidad y otros similares.

Con lo antes expuesto, se presentan las Estrategias Comerciales diseñadas para la pequeña y mediana empresa a fin de responder a los cambios en las condiciones del mercado.

5.1 Estrategias comerciales propuestas

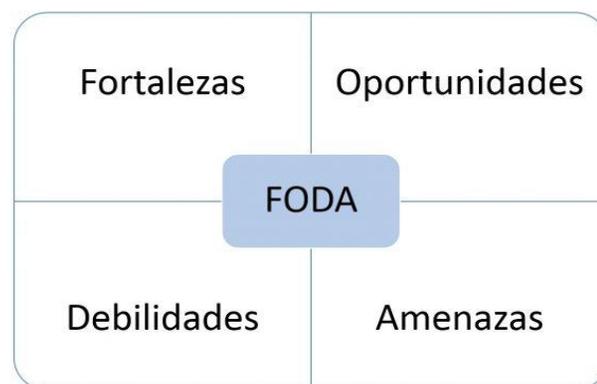
5.1.1 Análisis FODA

Un análisis FODA²⁰ (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o SWOT Analysis en inglés, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que se quiera mejorar, innovar o incluso prevenir. También se le conoce como análisis DAFO, y algo importante por saber es que al realizarlo debe asegurarse de que cada elemento escrito en este ejercicio pueda medirse, para después corroborar si la estrategia elegida fue la mejor.

Un análisis FODA sirve para evaluar de manera visual y concreta una situación y tener un panorama de las consecuencias -buenas o malas- que podrían tenerse al elegir una decisión. En las empresas puede ser común que sirva como un estudio previo para trazar la estrategia del siguiente año (ventas, publicidad, logística, etcétera) o el plan de un proyecto en particular: rediseño de un producto o servicio, nuevas ideas de negocio, inversión en un mercado o zona geográfica distinta.

Sin embargo, no es únicamente de las empresas. También puede utilizarse en cualquier meta que se tenga en mente o para resolver un problema de la vida personal o incluso para evaluación de personalidad.

5.1.2. Imagen ilustrativa del FODA



21

²⁰ Sitio Web sobre Técnicas de Análisis Empresarial: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

²¹ <https://www.analisisfoda.com/>

5.1.3 Objetivo de la matriz FODA²²

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

5.1.4 Procedimiento para la elaboración del FODA

- **Definir el objetivo:** Tener una perspectiva de cómo pudiera ser el nuevo proyecto en el mercado desde el principio hasta el final, ya identificado claramente el objetivo.

El análisis FODA comienza a desarrollar su papel ayudando a la búsqueda de soluciones y posteriormente en la puesta en marcha de la estrategia comercial.

- **Desarrollo del FODA:** será necesario establecer los siguientes criterios para poder desarrollarlo de la mejor forma posible y sin ningún tipo de sesgos.
 - a) Información de las Fortalezas y debilidades: se debe crear un listado de las fortalezas con que cuenta la empresa y de igual forma las debilidades a las que se enfrenta en la actualidad.
 - b) Información de Oportunidades y Amenazas: Se debe crear el listado de oportunidades a futuro de la empresa y elaborar un listado actual de las amenazas a futuro a las que se puede enfrentar el negocio.

²² Sitio web acerca de la matriz FODA: <https://www.analisisfoda.com/>

5.2 Las cinco fuerzas de Porter²³

El modelo de las 5 fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias, donde la intensidad de la competencia entre organizaciones varía mucho de una industria a otra, pero se observa como factor común que la intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias.

El impacto combinado de las fuerzas competitivas es tan fuerte en algunas industrias, que el mercado se hace “poco atractivo” desde la perspectiva de obtención de utilidades. Por consiguiente, el análisis de la rivalidad entre las organizaciones, los nuevos competidores, y la influencia en las negociaciones de las partes interesadas, son factores críticos que han permanecido a lo largo del tiempo, y parecen ser imperecederos, pues por su naturaleza seguirán influyendo directamente en el potencial de rentabilidad de las organizaciones.

De acuerdo con Porter, la competitividad en una organización estaría conformada por 5 fuerzas o pilares fundamentales que se mencionan a continuación:

- Fuerza 1: Poder de negociación del cliente
- Fuerza 2: Poder de negociación del proveedor
- Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores
- Fuerza 4: Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores existentes

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilita la formulación de estrategias, ya sea para aprovechar las oportunidades del propio mercado, para defensa de las amenazas que se detecten y de igual forma para sacar el mejor provecho de las fortalezas o puntos a favor de la compañía.

5.2.1 Poder de negociación del cliente

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

²³ Sitio web sobre las 5 fuerzas de Porter aplicado a las normas ISO: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

En este sentido debe conocerse el cliente de forma minuciosa para poder así satisfacer sus gustos y preferencias.

Estrategias para ejecutar:

1. Aumento de la Inversión en acciones de marketing y publicidad en especial para mostrar la diferenciación del producto que se ofrece.
2. Mejorar los canales de venta. Es decir, buscar alternativas para hacer llegar el producto al cliente.
3. Proporcionar nuevos productos o servicios generando valor agregado.

5.2.2 Poder de negociación del proveedor

Toda empresa necesita a sus proveedores y estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características valoradas.

Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, se puede cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí se mide lo fácil que es para los proveedores de la empresa variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad.

Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación se tendrá.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: el volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que costaría cambiar de proveedor.

Estrategias para ejecutar:

1. Aumentar la cartera de proveedores.
2. Establecer alianzas a largo plazo con ellos.
3. Pasar a fabricar la propia materia prima.

5.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En este contexto, se debe tomar como competidores a empresas con características o productos similares a los de la empresa. Cuanto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado, mayor será la amenaza que represente para la compañía.

En este sentido será necesario hacerse por lo menos las siguientes preguntas: ¿De qué barreras se dispone para la entrada de nuevos competidores al mercado en que se mueve la empresa? ¿En qué se ha de trabajar para potenciarlas, o incluso crear dichas barreras?

Las barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado que se posee son las siguientes:

- **Menor coste:** bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala.
- **Acceso a los canales de distribución:** el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito
- **Barreras legales:** toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para nuestra organización
- **Identificación de marca:** el cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su posicionamiento en la mente del cliente y de la Proposición Única de Venta (PUV). Por ejemplo: por esta barrera solemos olvidar que la NASA no es la única agencia espacial que existe
- **Diferenciación del producto:** si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia PUV y comunicarla desde cero para poder diferenciarse
- **Inversión inicial:** la introducción de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos como publicidad, comercialización

del producto o servicio, formación, etc. pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante

- **Experiencia acumulada:** el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que ya disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.

- **Movimientos de organizaciones ya asentadas:** es obvio que éstas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

Estrategias para ejecutar:

1. Mejorar/aumentar los canales de venta.
2. Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
3. Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
4. Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido al cliente.

5.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama ‘sustituto’. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Se deberá estar siempre muy atentos a las novedades del sector en que la empresa se desenvuelve y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre la organización.

Estrategias para ejecutar:

1. Mejorar/aumentar los canales de venta.
2. Aumentar la inversión en marketing y en publicidad.
3. Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.

4. Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos.

5.2.5 Rivalidad entre los competidores

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

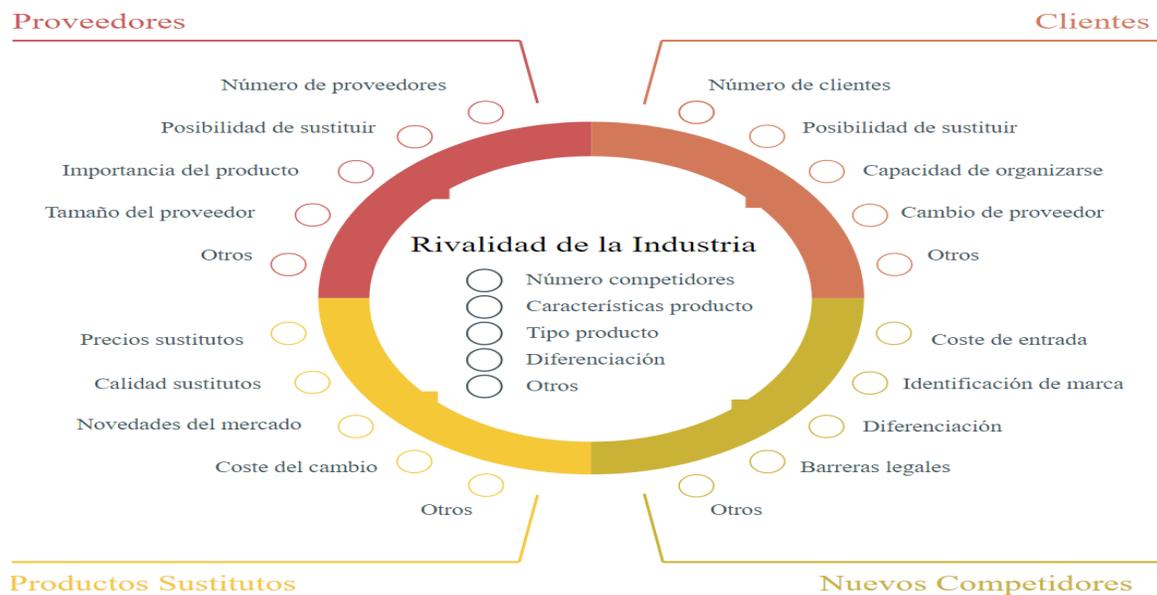
Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. Se debe estar atento para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Estrategias para ejecutar:

1. Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación del producto y en comunicación.
2. Rebajar los costes fijos.
3. Asociarse con otras organizaciones.
4. Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
5. Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido al cliente.

5.2.6 Representación grafica²⁴



²⁴ Artículo Web sobre las 5 fuerzas de Porter: http://activaconocimiento.es/imagenes/articulos/cinco_fuerzas_de_porter.svg

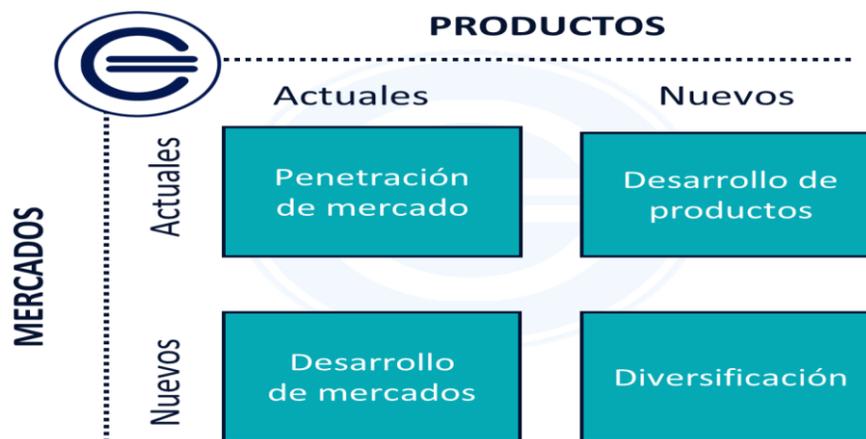
5.3 Matriz Ansoff²⁵

La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

5.3.1 Ilustración de matriz Ansoff



5.3.2 Estrategias de la matriz Ansoff

- **Penetración en el mercado:** Corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran:

²⁵ <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

1. Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes.
2. Captar las preferencias de clientes de los competidores.
3. Aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos, etc.

La estrategia de penetración es una de las que entrega un mayor nivel de seguridad a la empresa ya que conoce muy bien sus productos y el mercado.

De todos modos, puede requerir un esfuerzo importante lograr crecer si el mercado está cerca de su punto de saturación.

- **Desarrollo de nuevos mercados:** Es el cuadrante de la combinación productos actuales con nuevos mercados. En este caso el objetivo de la estrategia consiste en identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales. Las principales actividades que se aplican en esta estrategia son:

1. Desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución.
2. Atraer clientes de otros segmentos del mercado.
3. Participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero.
4. Publicidad masiva.

- **Desarrollo de productos:** Corresponde al cuadrante de la combinación nuevos productos en mercados actuales. El objetivo de esta estrategia consiste en crear y desarrollar productos novedosos (ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones, etc.) que puedan ser vendidos en el mercado actual. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo la estrategia se encuentran:

1. Lanzamiento de nuevos productos.
2. Crear nuevas gamas de producto diferenciando por calidad.
3. Crear productos con nuevos modelos o tamaños.
4. Introducir mejoras técnicas o de diseño relevantes.
5. Crear más variedades del producto: por ejemplo, versión light, distintos sabores, distintos colores, etc.

- **Diversificación:** Es el cuadrante con la combinación nuevos productos en nuevos mercados. Acá el objetivo de la estrategia consiste en abrir nuevos mercados a través de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero que puede ser rentable si es llevada a cabo con éxito. Entre las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia se encuentra una combinación de las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

5.4 Análisis CAME²⁶

El análisis CAME es una herramienta estratégica de negocio que funciona como complemento al análisis FODA (el análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas) que brinda la información esencial para establecer las guías de los aspectos encontrados tras realizar la matriz FODA.

Después de identificar el contexto de la organización utilizando el análisis FODA, se desarrollan una serie de estrategias en el Análisis CAME. Gracias a estos análisis, se pueden tomar decisiones correctas para el negocio, planteando un perfecto diseño estratégico.

El nombre de CAME proviene de las siguientes siglas: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

5.4.1 Representación gráfica del análisis CAME



[https://negociosyempresa.com/analisis-ma 1](https://negociosyempresa.com/analisis-ma-1)

²⁶ <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

5.4.2 Tipos de acciones del análisis CAME

El análisis FODA se implementa para conocer la situación del negocio, un análisis que puede utilizarse en casi cualquier situación y que sirve para tener una visión general de lo que sucede en el negocio.

Cuando se obtiene todo eso llega el turno de aplicar las siglas: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, las pautas para actuar en cada uno de los aspectos de la matriz FODA.

- **Corregir:** Esto supone eliminar las debilidades o al menos, tomar las medidas necesarias que estén a la mano para no tener que enfrentarse a ellas y no vuelvan a influir en el desarrollo del plan de negocio.
- **Afrontar las amenazas:** Esto es evitar que las mismas amenazas vayan un paso más, convirtiéndose en debilidades.
- **Mantener las fortalezas:** Al igual que se eliminan las amenazas, se debe mantener las fortalezas haciendo que todo lo positivo que pueda influir en el negocio se quede en la empresa. Como resultado se tendrá una ventaja competitiva.
- **Explotar oportunidades:** Esto va en relación con el punto anterior en el sentido de que permite crear estrategias y planificar acciones para convertirlas en fortalezas.

5.4.3 Estrategias del análisis CAME

Si se combina los elementos internos y externos del análisis FODA, se tendrá como resultado las 4 estrategias para realizar el análisis CAME:

- **Estrategia ofensiva:**

Esta estrategia, también conocida como de ataque y posicionamiento en el mercado se trata de unir las fortalezas y las oportunidades, que pueden utilizarse para explotar las mismas oportunidades del mercado en el que se encuentra la empresa, y diferenciarse así de su competencia. La clave para ello está en centrarse en las fortalezas a la vez que se explotan las nuevas oportunidades.

Suele darse en empresas de corta edad o startup con servicios innovadores.
- **Estrategia defensiva:**

Esta estrategia, propia de grandes empresas consolidadas en el mercado, surge de juntar las fortalezas y amenazas a las que se ve enfrentada la empresa. No es, ni más ni

menos, que afrontar las amenazas haciendo uso de las fortalezas del negocio para hacerlo más fuerte.

- **Estrategia de reorientación:**

Para la reorientación del negocio, es esencial unir las debilidades y oportunidades para maximizarlas en el mismo mercado. En este caso, en esta estrategia está pensada para explotar las oportunidades en caso de no poder corregir las debilidades.

- **Estrategia de supervivencia:**

Esta estrategia trata de averiguar cuáles son las debilidades del negocio y cómo pueden corregirse para afrontar las amenazas del mercado y así evitar que las debilidades crezcan haciendo disminuir los aspectos negativos que perjudican al negocio.

En conclusión, los análisis FODA y el CAME están muy relacionados, dado que uno es el punto inicial del análisis del proceso de negocio (FODA) y son las acciones futuras que debemos realizar para alcanzar los objetivos de la empresa.

5.5 Benchmarking²⁷

El benchmarking consiste en tomar “comparadores” o “benchmarks” a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las buenas practica sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su aplicación.

Según Casadesús (2005), "es una técnica para buscar las buenas prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes".

5.5.1 Tipos de Benchmarking²⁸

Existen diferentes tipos de benchmarking: competitivo, interno y funcional. El objetivo común de los tres tipos es ayudar a los managers a que miren hacia fuera de sus departamentos, de sus organizaciones, hacia su competencia o hacia otros sectores en las que hay compañías que son las mejores en su clase.

²⁷ Concepto de Benchmarking: <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

²⁸ Según Roberto Espinosa: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

- **Competitivo:** El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con nuestra empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de nuestros competidores.

Quizás sea el más complicado de llevar a cabo de los tres tipos, puesto que el análisis y el estudio se realizan sobre los principales competidores. Al considerarse la competencia directa, en la gran mayoría de los casos no están interesados en colaborar. ¿Esto quiere decir que si no colaboran no lo podamos llevar a cabo? Por supuesto que no, pero obviamente en la recopilación de los datos necesarios se deberán emplear más recursos, y por tanto será mucho más costosa.

- **Interno:** El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Se suele llevar a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas. En el proceso se identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía.

Es el más fácil de realizar dentro de compañías con estructuras con un cierto tamaño, además normalmente es el que menos recursos necesita para llevarlo a cabo, ya que la información se obtiene de la propia empresa.

- **Funcional:** El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar. No es necesario que esta empresa sea competidora o incluso que pertenezca al mismo sector.

Normalmente es muy productivo, dado que al no tratarse de organizaciones que no son competidoras directas no existe un problema de confidencialidad y se suele ofrecer la información necesaria para el estudio.

5.5.2 Etapas del Benchmarking



- 1. Planificación:** El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va a realizar. En esta etapa se ha de responder a tres preguntas:
 - ¿Qué se quiere medir? Toda investigación tiene que tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de la empresa que queremos mejorar.
 - ¿A quién se va a medir? Para responder a esta segunda pregunta se ha de plantear qué tipo de benchmarking se va a seguir: competitivo, interno o funcional. Una vez se haya tomado la decisión se sabrá si se comparará con un departamento propio o con una empresa de dentro o fuera del sector.
 - ¿Cómo se va hacer? Para llevar a cabo el proyecto se ha de crear un equipo de trabajo para que sea responsable de la organización y de la dirección del mismo.
- 2. Datos:** La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Se puede obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias entre otras.
- 3. Análisis:** Una vez se ha recopilado la información necesaria, habrá que analizar los elementos que causan las diferencias entre la compañía y las empresas estudiadas, para poder identificar las oportunidades de mejora.

Una vez se ha identificado la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que se van a llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que únicamente se seleccionarán aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa.

- 4. Acción:** El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a la empresa, pero siempre implementando mejoras.

Dicho de otro modo, después de analizar la información y de lograr identificar los mejores aspectos de las empresas que se han seleccionado, se tomarán como puntos de referencia para adaptarlos a la empresa, pero siempre añadiéndole alguna mejora o alguna ventaja que le aporte valor a para clientes.

- 5. Seguimiento y mejora:** En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos

posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua.

5.6 Estrategias en contexto de la pandemia Covid-19²⁹

Las estrategias que se deben adoptar para frenar algún posible cambio en las empresas deben enfocarse en la resiliencia y en la investigación en el marco de la pandemia por Covid-19 iniciada en 2020. Se necesita ser capaces de entender y de explicar la nueva realidad a la que se enfrenta y está inmersa la empresa, pues de esta manera se podrá hacer los cambios necesarios.

La mejor herramienta con la que disponen las empresas para enfrentar estos cambios es la investigación, la cual permitirá conocer, explicar y entender mejor los fenómenos a los que se encuentran enfrentando. Algunas de las estrategias a llevarse a cabo para poder tener presencia en el mercado en tiempos de crisis sanitaria son las siguientes:

- **Utilización de redes sociales y sitio web empresarial:** Esto permitirá poder tener contacto con los clientes actuales y potenciales. La actualización e información compartida de manera constante garantizará que se mantenga la fidelidad de los clientes existentes y se pueda llegar a nuevos mercados a través de la difusión de contenido.
- **Adoptar técnicas de investigación de mercado:** hoy por hoy es más sencillo usar técnicas de investigación de mercado que antes debido a que están al alcance de la mano de muchas Pymes y empresarios. Los recursos digitales como fuentes de internet están disponibles para su uso. El uso de estrategias como **FODA, CAME, ANSOFF y BENCHMARKING** son de gran ayuda para las PYME en tiempos de crisis pues permiten realizar un análisis de su situación actual y el establecimiento de objetivos a lograr por la organización.

5.7 Estrategias de producto³⁰

Las estrategias de producto reúnen las diferentes acciones que se realizan a la hora de diseñar y producir un bien o servicio teniendo en cuenta principalmente las necesidades y preferencias del consumidor.

²⁹ <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>

³⁰ <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>

El desarrollo de la estrategia de producto en una empresa tiene una gran importancia, ya que, en entornos altamente competitivos, este tipo de estrategia de marketing debe gozar de una constante actualización.

Para el desarrollo de las estrategias de producto efectivas, la compañía debe conocer el comportamiento del consumidor y su respuesta ante el lanzamiento de productos nuevos.

Al mismo tiempo, también es importante conocer las actitudes de las empresas competidoras y su reacción ante las estrategias de la firma en cuestión.

Los puntos clave que definen a una estrategia de producto son los siguientes: ³¹

- **Investigación de mercado.** Describe quién utilizará el producto y qué significa esa oportunidad para el negocio. Destaca a los clientes objetivo, cómo posicionará el producto y cómo les irá frente a otros competidores de la misma industria. La visión de mercado también debe incluir un plan de comercialización que explique las necesidades de los clientes y cómo se pretende entregar una oferta competitiva.
- **Objetivos.** No se puede crear una estrategia de producto sin metas clave. Estos son objetivos o métricas específicas que se lograrán como resultado de la construcción del producto ofrecido. Guían al equipo de desarrollo y ayudan a medir el éxito una vez que se lanza el producto. Al establecer metas, es importante que se basen en el tiempo, por lo que es urgente saber cuándo serán alcanzadas.
Esto agrega más importancia al desarrollo del producto ya que se establecerá un límite de tiempo para alcanzar el éxito.
- **Presupuesto.** Asignar un presupuesto para la estrategia de producto mostrará el camino que se debe seguir para cumplir de manera efectiva los objetivos que se han planteado.

5.7.1 Tipos de estrategias de producto

1. Estrategias de precio para nuevos productos: Esta estrategia puede definir el éxito o fracaso de un producto, por lo que es importante realizar un profundo análisis de mercado que asegure la presencia sostenida del producto.

Para tomar una buena decisión en el precio del producto se tiene que considerar a qué tipo de consumidores irá dirigido. Para hacerlo se puede comenzar formulando preguntas

³¹ <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-producto>

claves para identificar a los compradores. Las siguientes son algunas preguntas que se puede tomar como ejemplo:

- ¿Mi producto apunta al mercado que deseo alcanzar?
- ¿Mis consumidores buscan lujo y exclusividad?
- ¿Mis clientes potenciales se interesan más por el precio que por la calidad?
- ¿Mi producto es del consumo básico para las personas?

Tipos de estrategias de producto con base en su precio:

- **Premium.** Los precios son más altos que los de los competidores para productos que buscan posicionarse como únicos y exclusivos. El objetivo de esta estrategia es transmitir el valor que aporta el producto o servicio a los usuarios.
- **De penetración.** El precio del producto se oferta más bajo para llamar la atención del mercado. Aunque puede ser riesgosa, esta estrategia busca obtener clientes recurrentes para generar utilidades a futuro.
- **Ahorro.** Está enfocada en productos genéricos y a consumidores que ponen mucha atención en el precio. Para que tenga éxito, las empresas deben minimizar los precios para que se impulsen las ventas.
- **Sobreprecio.** La intención de la estrategia es aprovechar la falta de competencia para maximizar utilidades. Es importante ser consciente de que cuando los competidores aparezcan, este precio deberá bajar.
- **En paquete.** Si vas a lanzar un producto nuevo tienes la opción de hacerlo en conjunto con otros que serán sustituidos o no se vendan lo suficiente. Esta estrategia es muy efectiva, pues los consumidores perciben que están recibiendo un regalo.
- **Emocional.** Aquí se hace uso de la psicología del consumidor. Un ejemplo común es cuando se oferta un producto en 199,99 en vez de una cantidad cerrada, como 200.

2. Estrategias de desarrollo de nuevas líneas de producto

El objetivo principal de esta estrategia es llegar a más consumidores de mercados más específicos a través del aumento en la variedad de productos, haciendo cambios individuales u ofreciendo productos a la medida.

A continuación, se explica el desarrollo de cada punto.

- **Variedad de productos:** Si se especializa en la venta de un solo producto, por ejemplo, de un software, la estrategia puede orientarse al lanzamiento de software para distintos sectores. De esta forma, los consumidores sabrán que la marca les ofrece diferentes opciones para satisfacer una necesidad.
- **Cambios individuales en los productos:** La estrategia se refiere a un rediseño de empaque. Si el producto lleva mucho tiempo en el mercado es seguro que la gente lo reconozca, pero en este mundo tan cambiante siempre es necesario reinventarse para llamar la atención de nuevas personas. También aplica si se lanzó un producto nuevo y su apariencia no tuvo el éxito esperado. Realizar un buen cambio en la imagen del producto hará que la marca se vea rejuvenecida y con más energía.
- **Productos a la medida:** Los consumidores buscan que las marcas los entiendan y satisfagan. Muchas personas están dispuestas a pagar un precio más alto con tal de tener un producto que vaya más allá de sus necesidades básicas. Para hacerlo de manera correcta se debe entender las necesidades de los clientes potenciales y su estilo de vida. Esto hará que el producto varíe según el entorno de cada consumidor, por ejemplo: si es un servicio empresarial, este puede ajustarse solo a las áreas que deban atenderse; si es un producto, este puede cumplir características diferentes en su diseño como colores, materiales, precio, entre otros aspectos más. Esta estrategia da estabilidad en el mercado, pues no pone en riesgo la reputación ni reconocimiento.

3. Estrategias en función de la estacionalidad

Esta estrategia es de las más utilizadas por las empresas. No existe algo más aplicable que la estacionalidad, ya que puede incluir todo tipo de productos o servicios, siempre y cuando se haga correctamente. La estacionalidad siempre irá de la mano con el aumento en la demanda de un producto. Puede aplicarse de forma mensual, anual o al tiempo en que una empresa lo crea indicado; cambia dependiendo la estación del año, por ejemplo: Navidad, día de las madres, día de San Valentín, vacaciones de verano y otras estaciones del año.

5.8 Implementación estratégicas

Si partimos del concepto que la implementación de una estrategia resulta necesaria para obtener una ventaja competitiva cuando se actúa en mercados complejos como el de la pequeña y mediana empresa, la misma debe contener un elemento diferencial como, por ejemplo:

- **Costos más bajos.** El costo de la estrategia debe ser aceptablemente bajo con relación a cualquier otra que se pueda implementar.
- **Respuestas más rápidas tanto a los clientes como a los mercados.** La respuesta en tiempo y forma requerida tanto por los potenciales clientes, socios, los participantes del mercado en general, deberán estar disponibles en el momento de la implementación, ya que un dato tardío genera desconfianza y deteriora el cumplimiento de las etapas de esta.
- **El uso de tecnología de información.** La comunicación que se deberá tener con el mercado deberá contar con un adecuado soporte de información, y la tecnología que se utilice deberá estar acorde con la velocidad y la confiabilidad, para lograr tener éxito.
- **Una coordinación más eficaz y eficiente.** El efecto que proporciona sobre la implementación de una estrategia la coordinación es indispensable en el éxito de esta, ya que una vez que se comienza a desarrollar la estrategia el cumplimiento de los pasos previstos en forma eficiente dará a los objetivos la eficiencia buscada.

5.8.1 Estructuras, incentivos y controles apropiados

La estructura de la implementación deberá cubrir todos los aspectos relativos a las necesidades tanto de recursos humanos como los fondos necesarios para el desarrollo. Los responsables deberán conocer cuáles son los controles a los que son sometidos, ya que esos controles deben actuar como reaseguro del cumplimiento de las pautas de implementación que se consideran críticas.

- **Manejo de los recursos humanos.** En toda estrategia comercial no hay que olvidar que se manejan los recursos humanos y que su comportamiento representa más de la mitad del éxito de la estrategia, su compromiso con la empresa y la confiabilidad de los participantes, así como la comunicación a todos niveles ya que, en la implementación, si no se cuenta con estos no habrá de tener éxito, debido a que son los directamente responsables de llevar a cabo las estrategias financieras diseñadas.
- **Habilidad para cambiar y adaptarse.** Desde la planificación de una estrategia hasta su concreción transcurre tiempo, y eso significa que debemos planificar sobre un escenario en movimiento y que está sujeto a cambios. Toda estrategia debe ser lo suficiente flexible que permita cambios, o se adapte rápidamente a modificaciones del escenario, ya sea porque no fueron previstos o porque la dinámica del medio lo hace

necesario, por eso se define con antelación el periodo de tiempo en el cual se ejecuten las acciones que implementen las estrategias. En este sentido es importante tener claro que dentro de la implementación de la estrategia hay que tener planes bien estructurados de cómo reaccionar ante un suceso imprevisto, esto lo tendrá que planificar la dirección de la empresa, teniendo siempre en mente los objetivos que fueron trazados en el diseño de la estrategia.

5.9 Puesta en marcha del diseño de las estrategias.

La implementación de la estrategia comercial se diseñará por parte de las autoridades responsables de la empresa, deberá dividirse en tres etapas principales las cuales son:

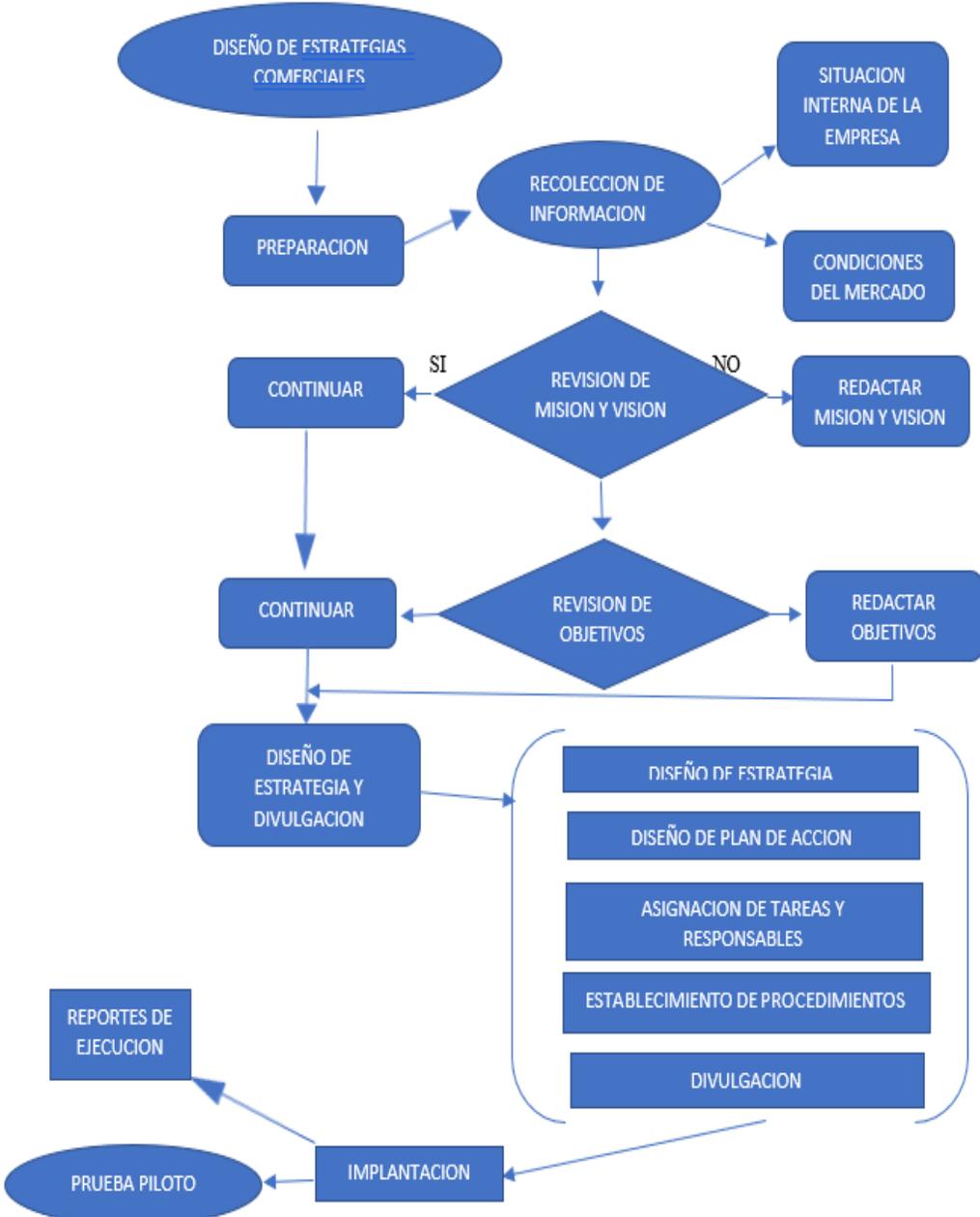
- **Preparación.** En esta etapa se recolectará la información pertinente para diseñar la estrategia, tanto del mercado como de la situación interna de la empresa; hay que estudiar la misión y visión de la empresa (o crearla si no existe), luego verificar los objetivos de la empresa, de allí es donde surgen las estrategias.
- **Diseño y divulgación.** En esta etapa se toma en cuenta toda la información recolectada y se diseña la estrategia que se ve a implementar, para esto es importante el diseñar planes de acción, asignación de tareas y responsabilidades, establecer los procedimientos a seguir y establecer herramientas de control de las fases de implementación, los responsables directos de esta etapa son todos los gerentes en conjunción con los propietarios. En la parte de la divulgación se hará participe a cada uno de los empleados de la misión, visión y objetivos de la estrategia, se presentará también las estrategias a seguir, de esto depende en gran parte el éxito de la estrategia ya que los empleados son directamente involucrados en la implementación.
- **Implementación.** Esta es la última etapa y comienza con la prueba piloto de la estrategia, incluye la elaboración de reportes de ejecución por parte del encargado.

5.9.1 Diagrama de la elaboración de estrategias comerciales.

A continuación presentamos una serie de pasos lógicos a seguir por parte de los empresarios para poder elaborar ellos mismos sus propias estrategias comerciales o encontrar a la aplicabilidad a las ya presentadas para su caso particular de cada empresa, podrán diseñar sus propias estrategias para poder competir en el mercado, se parte desde la recolección y análisis de la información tanto interna como del mercado para poder definir o clarificar la misión y

visión de la empresa, este punto es de suma importancia ya que es el punto de partida para poder tener éxito, luego de definirlas claramente acorde a los estándares recomendados para ello se procede a la revisión y elaboración de los objetivos organizacionales, para poder lograr después definir cuáles son las estrategias a seguir para lograr esos objetivos.

El esquema a seguir por parte de los empresarios va íntimamente ligado con el proceso de la puesta en marcha de las estrategias se presenta a continuación.



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con el desarrollo de la presente investigación denominada “Diseño de Estrategias Comerciales para la pequeña y mediana empresa del sector comercio, a fin de responder a los cambios en las condiciones del mercado” podemos concluir lo siguiente:

- Implementar estrategias comerciales en las empresas y puntualmente en las PYME puede ayudar a responder de una forma adecuada a los cambios que surgen en el mercado.
- Poner en práctica la estrategia de las 5 fuerzas de Porter puede garantizar a las PYME tener una mejor visión acerca de aspectos como seleccionar correctamente a sus proveedores, analizar adecuadamente a sus rivales en el mercado y saber los gustos y preferencias de sus clientes logrando una fidelización para el consumo de los bienes que ofrecen.
- Con los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de información, podemos evidenciar que existe desconocimiento acerca de las diferentes Estrategias Comerciales que las PYME podrían implementar, lo que se traduce en deficiencias en sus procesos administrativos y el riesgo de desaparecer ante cambios drásticos en el mercado tales como inflación, crisis económicas, aumentos de materias primas, imposición de nuevos tributos, etc.
- El análisis FODA es una herramienta que ha permanecido vigente a través de los años en todas las empresas ya que permite establecer Fortalezas y Áreas de Oportunidad para poder elaborar planes de acción.
Esta herramienta permite a los empresarios conocer los factores internos y externos que ponen en riesgo sus actividades comerciales.
- Las estrategias de precios son de las más populares y su correcta aplicación en las PYME puede ayudarlas a incrementar sus ventas, atracción de nuevos clientes y expansión en el mercado.
- Varios aspectos afectan a los empresarios en sus operaciones diarias. De los más destacados y que afectan directamente el buen funcionamiento de las PYME es el incremento del precio de los combustibles debido a que es un bien con el cual estas

empresas hacen llegar los productos a sus clientes y también un bien necesario para dirigirse a adquirir los productos ofrecidos.

- Ante la implementación del Bitcoin como moneda de curso legal en El Salvador, la mayor parte de los encuestados mencionaron que no poseen los conocimientos adecuados para poder ponerlo en marcha en sus empresas.

Los esfuerzos del gobierno central deben encaminarse a capacitar adecuadamente a los dueños o propietarios de las PYME sobre este tema y las implicaciones contables financieras que la aplicación del Bitcoin traería dentro de sus empresas.

- El aumento del salario mínimo es un golpe directo a las PYME según los datos obtenidos en el desarrollo de la presente investigación.

Los encuestados concluyeron que esto es un cambio en las condiciones del mercado que podría afectarles económicamente.

- Ante la aparición de la Pandemia del Covid-19 muchas de las PYME tuvieron que implementar acciones para poder subsistir en dicha crisis.

Algunas de esas acciones son: Implementar el servicio Delivery sin costo. Inscripción de sus negocios en plataformas Delivery como Hugo y Uber, Cierres Temporales, Disminución de Personal y también disminución de sus precios.

- Actualmente algunas PYME consideran que una estrategia comercial es invertir en publicidad a través de redes sociales y la puesta en marcha de actividades de perifoneo o sonido estacionario en sus empresas para poder atraer clientes.

- Es importante que las PYME puedan recibir capacitación técnica por parte de las instituciones correspondientes en tema de estrategias comerciales para mejorar sus procesos.

- El Gobierno central debe prestar mucha atención y brindar acompañamiento a las PYME en procesos de capacitación sobre medidas legales, contables y financieras ante el uso de las criptomonedas en la economía salvadoreña.

- La puesta en marcha de estrategias comerciales no evita que las PYME enfrenten problemas ante los cambios del mercado, sin embargo, pueden colaborar a paliar los efectos perjudiciales de dichos eventos.

6.2 Recomendaciones

Al concluir con la presente investigación sobre estrategias comerciales para las PYME del sector comercio, podemos hacer las siguientes recomendaciones:

- Los líderes de las PYME tienen el reto y obligación de buscar información sobre estrategias comerciales que se puedan aplicar al interior de sus empresas para poder obtener mejores resultados. Dichas estrategias deben estar alineadas con la naturaleza de las operaciones y deberá existir compromiso por parte de todos los niveles de la empresa para la correcta aplicación de las mismas.
- Se recomienda a las PYME iniciar con herramientas como el FODA y CAME para poder establecer inicialmente un diagnóstico sobre la posición de sus empresas y de esa forma conocer sus fortalezas y debilidades para posteriormente poder seleccionar otras estrategias de Marketing, Precios o Distribución y de esa forma poder convertirse en líderes y ejemplo a seguir por otras empresas.
- Consideramos necesario recomendar a las PYME que al momento de implementar estrategias comerciales se desarrolle un plan de comunicación interna para poder dar a conocer los objetivos esperados con todos los niveles organizacionales.
- Es necesario que CONAMYPE posea mayor protagonismo en la aplicación de procesos de implantación de estrategias comerciales al interior de las diferentes empresas del sector y así coadyuvar a la economía salvadoreña a seguirse fortaleciendo.
- Se deben realizar estudios de mercado o consultorías para poder determinar la factibilidad de aplicar estrategias comerciales al interior de las PYME.
- Las estrategias comerciales pueden ser una herramienta efectiva de control interno en las empresas de la ciudad de Santa Ana por lo que se recomienda que los líderes, propietarios o administradores de dichas empresas muestren mayor involucramiento en la puesta en marcha de dichas acciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mintzberg Henry, Responsorio IICA, “Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia”, 2018.
- Mintzberg Henry “Las cinco P’s de la Estrategia”, 1990
- Porter Michael E. "Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia ". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, primera Edición, 1982.
- Orantes, Claudia María, “La administración de compras de las Empresas Salvadoreñas de Sector Comercio” UES, noviembre 2004, página 55.
- Barahona, Jorge Alberto, Tesis “Guía de información para la Toma de decisiones en pequeñas empresas” UCA, abril de 2002 página 9.
- Brand, Salvador Oswaldo “Diccionario de Economía “Editorial jurídica salvadoreña, pagina 316.
- Melgar Callejas, José María, “Propuesta de un modelo de liderazgo”, sito web: http://www.monografias.com/trabajo1_3/aiuhow.shtml
- Giraldo, Julián Darío sobre Gerencia Estratégica en sitio web: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/#:~:text=La%20Gerencia%20estrat%C3%A9gica%20requiere%20la,de%20dichas%20alternativas%20y%20la>
- Espinosa, Roberto: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- Diseño Metodológico para la estimación de: Los aportes del sector de las MYPES a la economía nacional <http://www.ampyme.gob.pa/siep/distrito>
- FUSADES “Informe hacia una MYPE más competitiva” 2005 Definición de PYMES
- "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía. <Http://www.minec.gob.sv>
- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa 2da Edición, San Salvador, El Salvador CONAMYPE, agosto 2018
- Publicación de revista Boletín Económico Banco Central de El Salvador noviembre 2003, www.bcr.gob.sv.

- El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MiPymes, bajado el 15 de mayo de 2009, de <http://www.Minec.gob.sv>
- Historia de El Salvador Editorial Salvadoreña, 1996 pagina 26, <https://www.mined.gob.sv>
- <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- <https://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm>
- <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms
- <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- http://activaconocimiento.es/imagenes/articulos/cinco_fuerzas_de_porter.svg
- <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>
- <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>
- <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-producto>
- <https://www.analisisfoda.com/>
- www.conamype.gob.sv
- www.minec.gob.sv

ANEXOS

Encuesta

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Cuestionario dirigido a líderes, propietarios o tomadores de decisiones de las PYME´s del sector comercio, del departamento de Santa Ana, El Salvador.

Somos estudiantes de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador, estamos realizando una investigación de campos con el objetivo de: Diseñar y explicar Estrategias Comerciales para la Pequeña y Mediana Empresa del sector comercio a fin de responder a los cambios en las condiciones del mercado.

El manejo de la información que nos proporcione será confidencial y para fines exclusivos de la investigación, para lo cual necesitamos de su valiosa colaboración.

INDICACIONES: A continuación, se le presentarán una serie de preguntas, favor leerlas detenidamente y seleccionar la respuesta que considere conveniente para cada caso o responder según cada interrogante.

Cargo de quien responde la Encuesta: _____

Años de antigüedad de la Empresa: _____

1. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa permanentemente?

De 5 - 15 Empleados

De 16 a 25 Empleados

De 26 a 35 Empleados

De 36 a 45 Empleados

Más de 46 Empleados

2. ¿Sabe usted qué es una estrategia comercial?

Si No

Si su respuesta fue si, continúe a la pregunta 3, sino diríjase a la pregunta 4.

3. Conoce alguna de las siguientes estrategias comerciales (Puede Seleccionar más de una opción):

- Matriz Ansoff
- Análisis CAME
- Las 5 Fuerzas de Porter
- Estrategias de Costes
- Estrategias de Diferenciación de Producto
- Estrategia de Alta Segmentación
- Estrategia de Precio
- Estrategias de Distribución
- Benchmarking
- Otra: Menciónela: _____

4. ¿En su empresa aplican algún tipo de estrategia comercial?

SI NO

5. Según su apreciación, cuáles de los siguientes podrían ser beneficios de aplicar estrategias comerciales en su empresa: (Puede seleccionar más de una opción)

- Identificación de Fortalezas y Debilidades en la Empresa
- Definir y alinear los objetivos de la empresa de cara al mercado

- Generación de mayor número de clientes
- Rentabilidad del Negocio en el tiempo
- Poseer una empresa sólida y con capacidad de respuesta a nuevos retos
- Mayores ventas
- Incrementar la productividad
- Otro Menciónelo: _____

6. De las siguientes opciones, seleccione actividades que se realizan en su empresa con la finalidad de tener un buen posicionamiento en el mercado:

- Inversión en Publicidad (redes sociales, vallas publicitarias, cuñas radiales, etc.)
- Estudios de mercado (para productos actuales o nuevos)
- Inversión en consultorías de mejora de procesos administrativos y/o operativos
- Capacitación de empleados
- Análisis de Estudio de Clientes
- Análisis de Estudio de Competidores
- Realización de FODA en la empresa
- Otro/s Menciónelos: _____

7. A raíz de la Pandemia Covid-19, qué acciones realizó como empresa para continuar operando en el mercado. Seleccione la o las que mejor se adecuen a su empresa:

- Ofrecer servicio delivery
- Ofrecer nuevos productos
- Brindar promociones por compra

- Precios bajos
- Reducción de personal
- Ampliar zona de cobertura
- Cierre Temporal

8. ¿Qué considera usted que hace a su empresa exitosa dentro del mercado? (Puede seleccionar más de una opción)

- Precios Competitivos
- Productos de calidad
- Diversidad de productos
- Tipo de Administración
- Personal competente
- Otros Menciónelo: _____

9. ¿Considera usted que, ante la implementación del Bitcoin como moneda de curso legal en El Salvador, su empresa se encuentra lo suficientemente preparada para poder implementarlo?

- Muy preparada
- Preparada
- No poseemos conocimiento del proceso

10. ¿Con el aumento del salario mínimo en El Salvador a partir del mes de agosto de 2021, su empresa se encuentra en condiciones de afrontar dicho aumento?

SI NO

Si su respuesta fue SI, seleccione su mecanismo de respuesta ante este cambio del mercado:

- Apliqué al subsidio otorgado por el GOES
- Tendré que recortar personal para poder realizar el aumento
- Subiré el precio de mis productos

11. Ante un escenario de aumento de los precios en el mercado, ¿Cuál es la respuesta que ustedes como empresa adoptan para hacer frente a dicha situación? (Puede seleccionar más de una opción)

- Aumentar los precios de nuestros productos
- Adquirir préstamos para poder cubrir costos de operación
- Producir menos volúmenes de bienes
- Buscar nuevos proveedores de materias primas con menor costo
- Otra: Menciónela: _____

12. Con el auge de la modalidad de entrega a domicilio para evitar contagios de Covid-19. ¿Qué medida ha puesto en marcha como empresa?

- Pusimos nuestro propio servicio de entrega a domicilio gratis
- Pusimos nuestro propio servicio de entrega a domicilio con costo adicional
- Nos suscribimos a plataformas de entrega a domicilio. Por ejemplo: Hugo, Pedidos Ya, Uber, u otro
- No entregamos a domicilio

13. De las siguientes, seleccione aquellas opciones que su empresa ejecuta como alianzas estratégicas para el funcionamiento en el mercado:

- Con proveedores para obtener mejores precios de materia prima
- Con el Gobierno de El Salvador para obtención de capacitación técnica
- Empresas locales para poder comercializar sus productos exclusivamente
- Otra: Menciónela: _____

14. ¿Ha accedido usted a algún tipo de beneficio por parte de CONAMYPE para mejorar los procesos en su empresa?

SI NO

15. Considera importante recibir información sobre las diferentes estrategias comerciales para las PYME y que estas puedan tener mejores resultados en el mercado de Santa Ana.

SI NO

Por qué: _____

16. A su criterio, ¿Cuáles son las condiciones externas e internas que afectan la continuidad de su negocio?