

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



## **FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

### **CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING**

Tema: “Análisis de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019”

Trabajo de titulación previa la obtención del  
Título de Ingeniería en Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Guerrero Chunes Jillmar Pablo

TUTOR: Quinde Sari Freddy Richard, MSc.

TULCÁN, 2020



## CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que el estudiante Jillmar Pablo Guerrero Chunes, número de cédula 0401630389 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada “Análisis de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



Firmado electrónicamente por:  
1709123788 FREDDY  
RICHARD QUINDE  
SARI



Firmado electrónicamente por:  
JORGE HUMBERTO  
MIRANDA REALPE

---

**MSc. Freddy Richard Quinde Sari**

---

**MSc. Jorge Humberto Miranda Realpe**

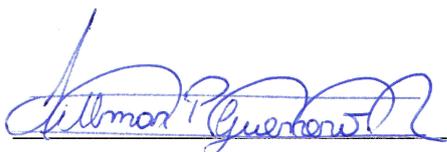
Tulcán, agosto de 2020



## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero de la Facultad de Comercio Internacional, Integración Administración y Economía Empresarial.

Yo, Jilmar Pablo Guerrero Chunes, cédula de identidad número 0401630389 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal. Los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



**Jilmar Pablo Guerrero Chunes**

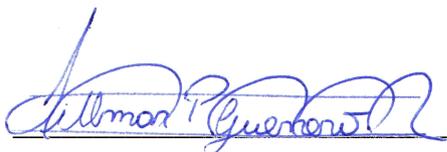
AUTOR

Tulcán, agosto de 2020



## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Jilmar Pablo Guerrero Chunes, declaro ser autor de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



**Jilmar Pablo Guerrero Chunes**

AUTOR

Tulcán, agosto del 2020



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi vida profesional y llenar mi vida de bendiciones.

Agradezco a mis compañeros Jefferson Caiza, Jaret Giacometti, Brayan Huera y Jefferson Obando por todos los aportes a lo largo de la etapa universitaria.

Agradezco a mis compañeras Jennifer Pabón y Angela Aguilar por su amistad y por toda la ayuda que me brindaron.

Agradezco a todos los docentes a lo largo del transcurso de mi carrera y mediante sus enseñanzas, consejos, experiencias que me permitieron alcanzar esta meta.

Agradecimiento especial a mi tutor Freddy Quinde y a Jorge Miranda por todas las asesorías y las guías que me brindaron, para poder culminar mi trabajo de investigación.

Por último, agradezco a los comerciantes de la ciudad de Tulcán por brindar información relacionada al trabajo investigativo.



## **DEDICATORIA**

A mí, abuelito, José Vicente Chunes Ponce y Segundo Juan Changuan Chiles quienes se fueron de este mundo, pero siempre confiaban en que lograría obtener un título de tercer nivel.

Dedicado especialmente para mi abuelita Aida Matilde Changuan Chiles y a mi madre Cruz Elena Chunes Changuan siendo ellas los principales pilares de mi vida y me enseñaron el valor de la educación con esmero y dedicación.

A mi primo Darío Paul Chunez Chunes porque me enseñó que leer un libro te hace una mejor persona.

A mis tías Mariana Lucia Chunes Changuan y María Victoria Chunes Changuan. A mi tío Gerardo Vicente Chunes Changuan por todos los consejos y enseñanza que me brindaron a lo largo de la etapa universitaria.

A mi novia, Karina Gissela Lima Ordoñez, porque es una persona muy especial para mí, y por todos los consejos y enseñanzas que me brinda.



## ÍNDICE

AUTORÍA DE TRABAJO .....	5
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	7
AGRADECIMIENTO .....	9
DEDICATORIA.....	11
RESUMEN .....	21
ABSTRACT .....	23
INTRODUCCIÓN.....	25
I. PROBLEMA .....	27
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	29
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	29
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	30
1.4.1. Objetivo general .....	30
1.4.2. Objetivos específicos.....	30
1.4.3. Preguntas de investigación .....	30
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	31
2.1 PERFIL COMPETITIVO, POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN.....	31
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, POSICIONAMIENTO.....	31
2.3 ESFUERZO DE MARKETING, APRECIACIÓN DEL DÓLAR.....	31
2.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	32
2.5 FACTORES EXTERNOS, TIPO DE CAMBIO EN LA FRONTERA .....	32
2.6 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS .....	32
2.7 ESFUERZO DE MARKETING EN LOS CENTROS COMERCIALES.....	32
2.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LOS CENTROS COMERCIALES .....	34
2.9 ESTRATEGIA DE PRODUCTO MERCADO (ANSOFF) .....	35
2.10 CENTROS COMERCIALES Y RETAILS .....	38
2.11 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN.....	39
2.12 ESTRATEGIAS OFENSIVAS .....	42
2.13 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	42
III. METODOLOGÍA .....	43
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	43

3.2.	METODOLOGÍA .....	43
3.2.1.	Instrumentos.....	43
3.2.2.	Técnicas .....	44
3.2.3.	Trabajo de campo.....	44
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.4.	IDEA A DEFENDER.....	45
3.5.	DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	45
3.6.	MÉTODOS UTILIZADOS .....	46
3.7.	POBLACION Y MUESTRA .....	47
3.7.1.	Comerciantes de la ciudad de Tulcán .....	47
3.7.2.	Muestra probabilística estratificada .....	47
3.8.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	49
3.8.1.	Análisis de correspondencia múltiple (PEYEA).....	49
3.8.2.	Análisis por reducción de factores .....	50
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	51
4.1.	ANÁLISIS DEL COMERCIANTE .....	51
4.1.1.	Capacitación en marketing .....	53
4.1.2.	Procedencia del administrador del local comercial.....	54
4.1.3.	Tiempo de funcionamiento .....	55
4.1.4.	¿Qué venden?.....	55
4.1.5.	Emplea RUC o RISE.....	56
4.2.	ESFUERZO DE MARKETING REALIZADO POR LOS COMERCIANTES .....	58
4.2.1.	Valoración y aplicación del objetivo .....	58
4.2.1.1.	Especificidad del objetivo .....	58
4.2.1.2.	Valoración métrica .....	59
4.2.1.3.	Alcance del objetivo.....	60
4.2.1.4.	Realización del objetivo .....	61
4.2.1.5.	Tiempo de logro del objetivo planeado.....	62
4.2.1.6.	Análisis de la aplicación del objetivo.....	63

4.2.1.7.	Logros de los objetivos smart en cada una de las superficies comerciales.....	63
4.2.2.	Estrategia aplicada por el comerciante .....	64
4.2.2.1.	Penetración de mercados.....	65
4.2.2.2.	Desarrollo de nuevos mercados .....	65
4.2.2.3.	Desarrollo de nuevos productos.....	66
4.2.2.4.	Diversificación.....	67
4.2.2.5.	Análisis de la relación entre las estrategias aplicadas.....	68
4.2.2.6.	Estrategia aplicada en las superficies comerciales.....	69
4.2.3.	Evaluación de factores externos .....	69
4.2.3.1.	Canasta transfronteriza.....	69
4.2.3.2.	Contrabando.....	70
4.2.3.3.	Devaluación de la moneda colombiana .....	71
4.2.3.4.	Nuevas tendencias del mercado .....	72
4.2.3.5.	Migración venezolana.....	73
4.2.3.6.	Falta de empleo .....	74
4.2.3.7.	Uso de redes sociales e internet .....	75
4.2.3.8.	Cambio de autoridades municipales .....	76
4.2.4.	Perfil competitivo .....	77
4.3.	LOGROS ALCANZADOS POR ESFUERZO DE MARKETING APLICADO .....	79
4.3.1.	Análisis factorial.....	79
4.3.1.1.	Cumple con los objetivos.....	79
4.3.1.2.	Planteamiento de los objetivos.....	80
4.3.1.3.	Acciones claras para el logro del objetivo .....	80
4.3.1.4.	Objetivo en el tiempo determinado.....	81
4.3.2.	Posición estratégica interna .....	82
4.3.2.1.	Fuerza financiera.....	83
4.3.2.2.	Ventaja competitiva .....	84

4.3.3. Posición estratégica externa.....	86
4.3.3.1. Estabilidad del ambiente .....	86
4.3.3.2. Fuerza comercial .....	87
4.4. ANALISIS PEYEA.....	89
4.4.1. Posición estratégica según los tipos de comercio .....	91
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
5.1. CONCLUSIONES.....	95
5.2. RECOMENDACIONES .....	96
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	97
Bibliografía .....	97
VII. ANEXOS.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables de cada cuadrante en la matriz (PEYEA).....	40
Tabla 2 Matriz de operacionalización de variables .....	46
Tabla 3 Distribución de las superficies comerciales .....	47
Tabla 4 Cálculo de la muestra en las superficies comerciales.....	48
Tabla 5 Distribuciones de las superficies comerciales en la prueba piloto .....	49
Tabla 6 Tipo de comercio y nivel de educación.....	52
Tabla 7 Porcentajes del tipo de productos que venden los comerciantes .....	56
Tabla 8 Resultado del objetivo .....	58
Tabla 9 Logro del objetivo según la superficie comercial.....	63
Tabla 10 Tipo de estrategia aplicada según la superficie comercial .....	69
Tabla 11 Análisis factorial.....	79
Tabla 12 Los comerciantes cumplen con sus objetivos.....	79
Tabla 13 Los comerciantes de la ciudad de Tulcán plantean objetivos.....	80
Tabla 14 Los comerciantes tienen acciones claras para el logro del objetivo .....	80
Tabla 15 Los objetivos se lograron en el tiempo determinado.....	81
Tabla 16 Promedio de variables de la fuerza financiera.....	83
Tabla 17 Promedio de las variables de la ventaja competitiva.....	85
Tabla 18 Porcentaje de las variables de la estabilidad del ambiente .....	87
Tabla 19 Promedio de las variables de la fuerza comercial .....	88
Tabla 20 Matriz Posición estratégica y estabilidad ambiental (PEYEA).....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de producto mercado (Ansoff).....	35
Figura 2. Perfiles estratégicos de la matriz PEYEA .....	41
Figura 3. Superficies comerciales de la ciudad de Tulcán .....	48
Figura 4. Preparación académica de los comerciantes .....	52
Figura 5. Preparación en marketing de los comerciantes .....	53
Figura 6. Lugar de nacimiento de los administradores del local comercial .....	54
Figura 7. Funcionamiento en el mercado de los locales comerciales.....	55
Figura 8. Los comerciantes emiten facturas y notas de venta .....	57
Figura 9. Los comerciantes tienen planteado objetivos en su local comercial.....	59

Figura 10. Los comerciantes tienen alguna forma de medir los objetivos.....	60
Figura 11. Los objetivos fueron alcanzados.....	61
Figura 12. Los comerciantes propusieron acciones claras para el cumplimiento del objetivo	62
Figura 13. El objetivo fue cumplido en el tiempo específico .....	63
Figura 14. Resultado de la estrategia aplicada.....	64
Figura 15. Comerciantes que ingresaron al mercado.....	65
Figura 16. Referencia de solvencia en el mercado.....	66
Figura 17. Productos nuevos en el mercado actual .....	67
Figura 18. Diversificación.....	68
Figura 19. Canasta transfronteriza .....	70
Figura 20. Efecto del contrabando en los locales comerciales.....	71
Figura 21. Los comerciantes han superado la devaluación de la moneda colombiana.....	72
Figura 22. Nuevas tendencias del mercado.....	73
Figura 23. Migración venezolana.....	74
Figura 24. Efecto en los comerciantes por la falta de empleo .....	75
Figura 25. Internet y redes sociales.....	76
Figura 26. El cambio de autoridades municipales .....	77
Figura 27. Competencia en el mercado.....	78
Figura 28. Resultado de la posición estratégica y evaluación de acción .....	82
Figura 29. Fuerza financiera .....	83
Figura 30. Ventaja competitiva .....	85
Figura 31. Estabilidad del ambiente.....	86
Figura 32. Fuerza comercial.....	87
Figura 33. Gráfico de la matriz Posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) .....	90
Figura 34. Prendas de vestir.....	92
Figura 35. Calzado .....	92
Figura 36. Alimentos y derivados .....	92
Figura 37. Recreación .....	92
Figura 38. Electrodomésticos.....	93
Figura 39. Equipamiento del hogar.....	93
Figura 40. Equipamiento personal .....	93
Figura 41. Tecnología .....	93

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado o acta del perfil de investigación .....	99
Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas .....	100
Anexo 3. Formulario de la encuesta 001. ....	102
Anexo 4. Formulario de la encuesta 002. ....	104
Anexo 5. Cálculo de reducción de datos en los objetivos Smart.....	106
Anexo 6. Cálculo de reducción de datos en la estrategia aplicada .....	110
Anexo 7. Cálculo de reducción de los datos de los factores externos .....	114
Anexo 8. Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) fuerza financiera.....	117
Anexo 9. Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) ventaja competitiva .....	120
Anexo 10. Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) estabilidad ambiental .....	124
Anexo 11. Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) fuerza comercial .....	127
Anexo 12. Cálculo de reducción de datos general del formulario 001 de tres componentes .	130



## RESUMEN

En la ciudad de Tulcán, los centros comerciales conocidos también como locales minoristas deben adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado, para definir correctamente sus objetivos y establecer estrategias de marketing, para aumentar la cuota de mercado de los comerciantes.

La presente investigación analizó el problema del escaso conocimiento y el desarrollo de las estrategias de marketing en los centros comerciales de Tulcán, el enfoque de la investigación fue cualitativo y cuantitativo para medir el esfuerzo de marketing y los logros de la comercialización. Por otro lado, se utilizó una técnica que recoge información fundamental. En el caso del formulario 001 se aplicó 195 encuestas a los comerciantes de Tulcán en las cuatro superficies comerciales las cuales son: Norte, Centro Bolívar – Sucre, centro comercial popular y Sur. Por otra parte, en el formulario 002 se aplicó 195 encuestas para medir los logros alcanzados por los comerciantes, por lo tanto, se utilizó el muestro probabilístico estratificado. Utilizamos los modelos que fueron: objetivos Smart, la matriz de producto mercado y la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).

La posición estratégica de los espacios comerciales es débil porque los comerciantes tienen una actitud indiferente, por lo tanto, no existe un desarrollo positivo. Se sugiere que los comerciantes apliquen estrategias defensivas como: recorte de gastos, desinversión y cambiar la línea de mercado.

**Palabras clave:** retail, (PEYEA), confort.



## ABSTRACT

In *Tulcán* city, the commercial stores also known as retail should adapt to the changes that are presented in the markets. To define exactly their objectives and establish a marketing strategy, to increase the market share of the businessmen.

The present research analyzed the problem of Little knowledge and the development of marketing strategies in the shopping centers of *Tulcán*. We used a qualitative and quantitative methodology to measure the marketing effort and achievements. On the other hand, we used a technique that collects fundamental information. In the case of the 001 form, One hundred Ninety – five surveys were applied to businessmen from *Tulcán* in the following areas: North, Bolivar – Sucre Centre, Popular Shopping Centre and South. On the other way, in the 002 form One hundred Ninety surveys were applied to measure the achievements of the merchants. Therefore, we used the stratified probabilistic sampling. We used the models that were: the Smart goals, the product market matrix and (PEYEA).

The strategic position of the commercial spaces is weak because the merchants have an indifferent attitude, therefore there is no positive development. It is suggested to them to apply defensive strategies such as: cut back, desinversion and change the market line.

Keywords: Retail, (PEYEA), comfort



## INTRODUCCIÓN

La investigación analiza las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, se presentan varias secciones para analizar todo el objeto de estudio, el informe se encuentra establecida de la siguiente manera:

En el Capítulo I, explica el problema del informe además del planteamiento y formulación del mismo. Por otra parte, se encuentran los objetivos generales y específicos, preguntas de investigación y los respectivos antecedentes de la investigación.

En el Capítulo II, cuenta o relata la fundamentación teórica que es el pilar fundamental que soporta científicamente la investigación, están presentes antecedentes investigativos con relación al tema de estudio, en la teoría se encuentra conceptos y aportes relacionados con la investigación.

En el Capítulo III, explica el marco metodológico de la investigación empleado para el levantamiento de la información. El enfoque fue cualitativo y cuantitativo para poder evaluar las estrategias aplicadas, objetivos y la posición estratégica de los locales comerciales. Además, están presentes los tipos de investigación, la idea a defender, la matriz de operacionalización de variables y el análisis estadístico que se emplea para procesar la información.

En el Capítulo IV, están los resultados y la discusión de la investigación, en esta parte se detallan todos los hallazgos de la investigación por medio de los métodos de investigación realizados, además se discute si la idea a defender es validada o rechazada. Aquí se explica las acciones aplicadas por los centros comerciales como indicador de la posición estratégica de los mismos.

En el capítulo V, se encuentran las respectivas conclusiones y recomendación que se obtuvieron por medio de la investigación realizada, se explicada cual es la posición estratégica de los locales y cuáles son las estrategias adecuadas que deben utilizar los comerciantes, en las recomendaciones se explica las acciones que deben realizar los comerciantes para establecer los objetivos correctamente en los locales comerciales y por ende crear estrategias adecuadas para aumentar su cuota de mercado.

Por último, en el capítulo VI se encuentra las fuentes bibliográficas que se utilizó a lo largo de la investigación realizada.



## I. PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Ecuador el desenvolvimiento de las empresas, centros comerciales y retails ha demostrado que, para tener éxito en los mercados, cada vez más competitivos, no solo es necesario desarrollar un buen trabajo, si no también identificar el público objetivo para poder satisfacer las necesidades de los consumidores. En la actualidad los comerciantes tienen conocimientos empíricos sobre marketing, en si no cuentan con el conocimiento suficiente acerca de estrategias de marketing y el cumplimiento de los objetivos, esto no quiere decir que no desarrollen estrategias comerciales.

Los comerciantes de la provincia del Carchi, también forman parte de este grupo que desconoce y que, además, muestran un escaso interés acerca de marketing, y sus acciones empíricas se limitan a copiar acciones que han visto o se les han comentado como exitosas, por tanto, no saben con certeza que logran innovación y reconocimiento comercial como también los centros comerciales que se encuentran a lo largo de la provincia. En esta realidad se ve reflejada también en los cantones de la provincia existen pequeñas industrias y emprendimientos que no desarrollan y aplican estrategias de marketing, se podría afirmar que estos términos son desconocidos para los comerciantes carchenses, obligándoles a ver al marketing como un gasto y no como una inversión.

Ahora bien, puntualmente en la ciudad de Tulcán varios factores externos afectan al sector comercial, el principal es el tipo de cambio. Antes de la llegada de la dolarización, los comerciantes de ese entonces, tenían un alto nivel de demandantes del país fronterizo porque el sucre moneda oficial, era mucho más débil que el peso colombiano. Dado que 1.000 sucres equivalían a 162,27 pesos colombianos y es por eso que el poder adquisitivo para los ciudadanos de Colombia aumentaba. En la actualidad el panorama es contrario, un dólar equivale a 3.600 pesos y el poder adquisitivo aumenta para los ciudadanos de Tulcán por esta razón se realizan compras en la ciudad de Ipiales.

Para ejecutar las acciones comerciales, el propietario se plantea objetivos que cuenten con las métricas adecuadas para medir el logro, es decir si este se cumplió o en qué medida se alcanzó o completó el objetivo. Según la investigación realizada en el año 2016 por Pendino, se puede evidenciar que el objetivo tiene una propuesta informal, se concreta mentalmente, y se centra

en la cantidad de dinero a lograr en un mes de ventas, sin que estas ventas sean logradas por ventas de mercadería actual o de temporadas pasadas. De ahí que los comerciantes manifiesten que un mes u otro es bueno dependiendo de la cantidad de dinero. Se dice que es informal porque es notorio, que no se registra un tiempo de logro, una acción específica medible y realizable.

Por tanto, las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales no cuentan con un criterio de mercado, es decir, no tienen fijo algún tipo de segmentación de mercado como geográfico y demográfico. Además, no cuentan con métricas suficientes para mostrar los resultados y medir el impacto que posea una estrategia de marketing. Al no contar con estrategias de marketing los comerciantes no logran aumentar las ventas en el mercado.

La zona comercial de la ciudad de Tulcán, se divide en cuatro superficies comerciales, entre retails, locales comerciales y las principales avenidas de la ciudad de Tulcán. Partiendo del sector del Norte (Avenida Coral hasta el Coliseo 19 de noviembre), Centro Bolívar – Sucre (Avenida Bolívar y Avenida Sucre), Centro comercial popular y el sector Sur (Terminal terrestre hasta el Cuartel militar). Existe alrededor de 3.502 retails, según el censo económico realizado por el instituto nacional de estadística y censos del Ecuador (INEC), la mayor parte de los retails son administrados de una manera empírica.

La posición estrategia de los comerciales es muy débil, debido a que no logran cumplir con los objetivos en el tiempo determinado, y no están capacitados para el desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos con el fin de realizar una estrategia de diversificación que permita cambiar la línea de mercado que actualmente se encuentran. Desde el punto de vista de cada uno de los cuadrantes de la matriz (PEYEA) los comerciantes de la ciudad de Tulcán no mantienen una competencia activa, además, no se encuentran estables en un ámbito económico porque su nivel de endeudamiento es mayor que el de sus ventas es decir tiene préstamos a largo plazo, manteniendo una fuerza financiera es débil, lo que significa que no se encuentran estables en el sector comercial.

Los comerciantes no cuentan con un plan de contingencia que permita anticiparse a situaciones imprevistas como la disminución de las ventas en épocas bajas, se los considera paternalistas ya que siempre esperan el apoyo de entidades como el municipio y la prefectura del Carchi. Además, existen factores externos que afectan directamente la posición estratégica de los comerciantes.

Los principales locales comerciales de la ciudad, enfrentan retos y presiones por los factores externos, el tipo de cambio afecta directamente al sector comercial debido a que el poder adquisitivo de los ciudadanos de Tulcán aumenta por este factor.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la posición y las características de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La investigación beneficia directamente a los comerciantes de la ciudad de Tulcán, mediante el aporte de nueva información para identificar la situación actual, de los centros comerciales por medio de dos herramientas que se utilizó de forma diagnóstica, la matriz de producto mercado y la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).

Los datos de esta investigación tienen relación con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Tulcán, en el objetivo estratégico permite el incentivo al desarrollo económico del cantón con énfasis en el comercio e impulso al turismo fomentando actividades productivas, programas y actividades en áreas urbanas y de apoyo a la producción y comercialización de bienes.

Conjuntamente, con el Plan Nacional De Desarrollo Todo Una Vida en el eje dos de economía al servicio de la sociedad permite impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria, también permitirá desarrollar las capacidades productivas y el entorno para lograr la soberanía alimentaria y el desarrollo rural integral; esto promueve la productividad y competitividad procurando el crecimiento económico.

La información obtenida brinda conocimientos para que los comerciantes puedan identificar el segmento de mercado al que pertenece y pueda satisfacer las necesidades de los consumidores, además de las estrategias que deben aplicar en sus respectivos negocios para aumentar la cuota de mercado y cambiar la línea de mercado en la que se encuentran. Mediante la investigación se identifica la posición estratégica de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.

Asimismo, la investigación beneficia a los investigadores en su formación profesional y la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, donde se pone en práctica conocimientos acerca de marketing, estrategias de marketing y el uso de herramientas diagnosticas como la matriz de producto mercado y la matriz (PEYEA).

## **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- ✓ Analizar las características del comerciante de la ciudad de Tulcán, para conocer el segmento de mercado al que pertenecen.
- ✓ Explicar el resultado del esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes de la ciudad de Tulcán, para sugerir las estrategias que deben realizar.
- ✓ Determinar los logros alcanzados por los comerciantes de la ciudad de Tulcán, para identificar la posición estratégica en la que se encuentran.
- ✓ Exponer los resultados discutiendo la respuesta al entorno, el perfil competitivo y la posición estratégica, de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.

### **1.4.3. Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las características de los comerciantes de la ciudad de Tulcán?

¿Cuáles son las estrategias que deben realizar los comerciantes de la ciudad de Tulcán?

¿Cuáles son los factores que explican las características y la posición de las estrategias de marketing?

¿Qué resultados definen la respuesta al entorno, perfil competitivo y la posición estratégica de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán?

## **II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 PERFIL COMPETITIVO, POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN**

Identificar los principales competidores en el mercado es fundamental para ofertar productos sustitutos a la competencia, Ayala Tapia (2018), menciona que segmentar el mercado permite satisfacer las necesidades en el mercado, por otro lado, el posicionamiento de un centro comercial se lo establece de acuerdo a los factores internos y externos, para posteriormente identificar si el centro comercial se encuentra posicionado en el mercado. Todos estos perfiles permiten identificar cual es el entorno que rodea al centro comercial, para realizar estrategias de marketing adecuadas al segmento en específico en el que se encuentra y permita aumentar la cuota de mercado.

### **2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, POSICIONAMIENTO**

La planificación estratégica permite una claridad del rumbo que va a tomar la organización y lo más importante conocer a la competencia de una manera profunda para ofrecer productos sustitutos a los competidores que se encuentran en el mercado. La opinión de, Quelal Tabango (2012), menciona que el aporte que brinda la planificación permite definir correctamente los objetivos y las estrategias, creando una cultura organizacional dentro de la empresa. El posicionamiento en el mercado de una organización es vital para enfocarse a la satisfacción de las necesidades del segmento de mercado al que pertenece.

### **2.3 ESFUERZO DE MARKETING, APRECIACIÓN DEL DÓLAR**

El esfuerzo de marketing son las acciones relacionadas con el marketing que permiten satisfacer las necesidades de los clientes, una de las acciones que realizó el gobierno fue implementar la canasta transfronteriza en las zonas de frontera, como ayuda para que el pequeño comerciante pueda salir de la crisis en la que se encuentra. Sin embargo, Hernández Becerra & Rosero García (2017), menciona que esta ayuda no tuvo el impacto que se esperaba porque la mayoría de los que se acogía a este beneficio únicamente eran los negociantes del Centro Comercial Popular. Por otro lado, la devaluación de la moneda colombiana representa una amenaza ante los comerciantes de Tulcán, porque el poder adquisitivo de los ciudadanos tulcanesños aumenta en la ciudad de Ipiales.

## **2.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Las estrategias de marketing son las acciones comerciales que realizan una empresa, persona, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, la opinión de Ruano Yapud (2019), en el caso de la empresa Rincolacteos menciona que pese a su desarrollo y crecimiento en el mercado no se encuentra en las posibilidades de realizar estrategias de marketing por falta de recursos económicos sin embargo, realiza publicidad en plataformas digitales tales como Facebook, Instagram, WhatsApp y páginas web. La matriz de Igor Ansoff o matriz de producto mercado permite identificar las estrategias adecuadas que debe realizar una empresa, y en este caso Rincolacteos debe diversificar con el fin de aumentar su cuota de mercado y tener un mayor posicionamiento en el mercado.

## **2.5 FACTORES EXTERNOS, TIPO DE CAMBIO EN LA FRONTERA**

El tipo de cambio en la frontera Tulcán – Ipiales, representa una amenaza o desventaja para los comerciantes tulcanes por la devaluación de la moneda colombiana alcanzó cifras exorbitantes, Viveros (2018), menciona que las estrategias de los comerciantes ante esta situación durante el periodo 2014 – 2017 fueron en mucho de los casos reducir el inventario en mercadería y en personal, por otro lado los comerciantes solicitaban créditos financieros, por ende los comerciantes tienen un nivel mayor de endeudamiento y la calidad de sus productos disminuía, por estas razones el comercio en la ciudad se percibía directamente afectado por el tipo de cambio.

## **2.6 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Para desarrollar una estrategia principalmente necesitamos identificar la posición estratégica en el mercado de una empresa o entidad, dependiendo de la posición en la que se encuentra, debe aplicar estrategias defensivas o estrategias ofensivas, Best (2007), para identificar las estrategias más convenientes para dicha entidad, se utiliza una herramienta llamada posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) que ayuda a encontrar la posición estratégica y posteriormente proponer las estrategias más adecuadas para la empresa.

## **2.7 ESFUERZO DE MARKETING EN LOS CENTROS COMERCIALES**

Es fundamental conocer la aplicación de estrategias de marketing y el cumplimiento de los objetivos smart, con el fin de aumentar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes en las diferentes organizaciones, empresas, centros comerciales y retails.

Por otro lado, el marketing son las acciones comerciales que realiza una empresa, organización o una persona para satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello según Kotler & Armstrong (2013), hace énfasis en que el marketing debe ser comprendido con el concepto actual y no con el viejo significado de hacer una venta “decir y vender” si no como el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes.

Un experto en marketing el gurú Peter Drucker menciona que “el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria”. Para evitar la venta el marketing se enfoca en crear un producto que los clientes verdaderamente necesiten y no comprar productos que no van a utilizar en su vida.

Establecer objetivos en una empresa es importante, para tener un direccionamiento adecuado y llevar a cabo las metas que se planteó la organización, es vital tener redactado correctamente los objetivos smart que se encuentran en cinco parámetros los cuales son: específicos, medibles, alcanzables, realistas y en el tiempo determinado.

Definir correctamente los objetivos de marketing de una manera Smart es decir de una manera inteligente y específica. Estos objetivos permiten determinar las prioridades de la empresa y permiten que los resultados sean medibles y sirvan como una guía para el crecimiento de dicha organización.

Por otro lado, Pursell (2019), menciona los cinco criterios básicos que debe tener un objetivo Smart, para sea considerado como un objetivo inteligente.

- ✓ **S**pecific (específico)
- ✓ **M**easurable (medible)
- ✓ **A**ttainable (alcanzable)
- ✓ **R**elevant (realista)
- ✓ **T**imely (a tiempo)
  
- ✓ Un objetivo es específico cuando la empresa se centra o se enfoca en ¿qué quieres conseguir en tu área focal?
  
- ✓ Las métricas son más importantes porque son los indicadores o medidas que se utilizan para medir la eficiencia del objetivo.

- ✓ El objetivo debe ser alcanzable para que la empresa pueda llegar a la meta principal que es el cumplimiento del objetivo.
- ✓ Como empresarios y soñadores en mucho de los casos establecemos cosas o deseos que no lograremos cumplir, el objetivo debe ser alcanzable y más aún realista.
- ✓ Lo más importante es el tiempo, el objetivo debe tener un tiempo límite para que se llegue a cumplir, de lo contrario no sería un objetivo Smart porque solo sería una idea más en el viento.

## **2.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LOS CENTROS COMERCIALES**

Ahora bien, una vez establecido y redactado correctamente los objetivos Smart, la empresa, centros comerciales, retails pueden aplicar una estrategia de marketing que permita aumentar su cuota de mercado. Varios autores establecen que una estrategia son las acciones o medios por los cuales se cumple un objetivo a corto o largo plazo de una determinada organización o entidad en el mercado.

Además, la opinión de un experto en planificación estratégica como lo es David (2013), hace énfasis en que las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. Pág. 11

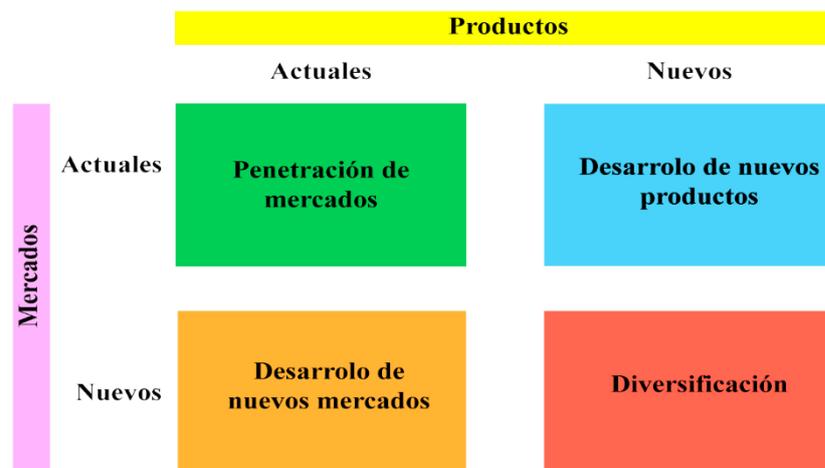
Cabe destacar que, si los objetivos de marketing no se cumplen la empresa no podrá establecer una estrategia, porque smart establece que si una empresa o entidad no redacta de manera adecuada sus objetivos no podrá aplicar una estrategia que le ayude a incrementar las ventas en el mercado.

Las estrategias de marketing se enfocan en el cumplimiento del objetivo de marketing que se ha propuesto la empresa, existen varios tipos de estrategias de marketing con diferentes enfoques, directamente al consumidor o al producto. Por medio de las estrategias de marketing la empresa o centros comerciales, contribuirá en el desarrollo de nuevos mercados y productos para tener un mejor desempeño en el mercado.

Uno de los expertos en estrategias de marketing es Igor Ansoff que propone cuatro estrategias de marketing básicas las cuales son: penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y la diversificación. Por medio de la matriz de producto mercado, que propone Ansoff la empresa o en este caso los centros comerciales sepan que estrategias deben aplicar para aumentar su cuota de mercado.

## 2.9 ESTRATEGIA DE PRODUCTO MERCADO (ANSOFF)

La matriz Ansoff o de producto mercado es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y marketing estratégico, permite determinar la dirección y el crecimiento de una empresa mediante sus cuatro cuadrantes, para identificar cual es la mejor estrategia que debe seguir la organización.



**Figura 1. Matriz de producto mercado (Ansoff)**

*Nota.* Fuente: David (2013). *Conceptos de Administración estratégica.*

La primera estrategia es la penetración de mercados y representa el punto de partida de cualquier tipo de empresa o entidad, esta estrategia se la considera la menos riesgosa porque es una de las más sencilla y fácil de incorporar en una organización. Esta estrategia permite aumentar la cuota de mercado y ofertar más de lo mismo a los mismos clientes actuales, que es el objetivo de esta estrategia existen algunas acciones tácticas que se puede implementar a los negocios.

Las acciones tácticas permiten complementar la estrategia de penetración de mercados así lo explica Isaza (2016), implementar programas de fidelización la cual consiste en una estrategia de marketing establecida por una empresa con el fin de premiar el comportamiento del consumidor a la hora de realizar una compra, por medio de la estrategia que se efectúa se logra una fidelización por parte de los clientes.

Por otro lado, se encuentra la venta cruzada, esta táctica consiste en ofertar productos complementarios a los que consume o pretende consumir el cliente. El fin de esta estrategia es aumentar los ingresos de la empresa. Un claro ejemplo es la empresa Sony por medio de su página web, cuando vende una cámara fotográfica sugiere inmediatamente la venta de un trípode, estos accesorios complementan la venta y la empresa genera más ingresos.

El desarrollo de nuevos mercados es una estrategia que complementa a la penetración de mercados, porque al momento que una empresa o entidad ingresa al mercado pone en marcha el desarrollo de nuevos mercados, cuando los productos anteriores están mostrando signos de agotamientos, es el momento adecuado para lanzar nuevos productos al mercado. La sociedad se encuentra en un estado cambiante de necesidades y gustos es por esta razón que la idea de lanzar nuevos productos y ampliar la gama de productos es fructífera para la empresa.

De igual manera se presenta tácticas o acciones que permiten alcanzar el éxito en esta estrategia, Isaza (2016), establece las siguientes:

- ✓ Dar apertura a nuevos mercados expandiéndose hacia otras zonas donde la marca carece de presencia a nivel nacional o internacional.
- ✓ Explorar nuevos canales para llegar a nuevos perfiles de usuarios o de clientes, así como aliarse con otras empresas ya posicionadas en un segmento de mercado diferente para incrementar los niveles de distribución y promoverse conjuntamente.
- ✓ Anunciarse en distintos medios a los que consume el mercado tradicional apuntando a atraer otro tipo de cliente.

Por otro lado, el desarrollo de nuevos mercados es una estrategia ofensiva porque se enfoca al crecimiento basada en nuevos productos dirigidos a mercados que aún no están desarrollados lo cual representa muchos riesgos y un potencial en crecimiento. Best (2007), indica un ejemplo bastante claro en 1995, un estudiante lanzó, con una inversión de 42.000\$, una compañía denominada Under Armour, desarrollando el mercado de ropa interior especial para atletas. En el año 2004 las ventas de la empresa habían superado los 100 millones de dólares y empresas, como Nike y Adidas buscaban entrar en este nuevo mercado emergente.

Esta estrategia implica riesgos y también un crecimiento dependiendo del impacto que tenga en el mercado, si la empresa logra incorporar un mercado que se encuentra distanciado de los demás, lograra convertirse en pionero en ese segmento de mercado lo cual representa una

ventaja de las demás empresas, tal fue el caso de Under Armour ingresando a un nuevo segmento de ropa interior para atletas en diferentes disciplinas como: basquetbol, futbol americano, y rugby, la empresa obtuvo una ventaja por encima de empresas reconocidas en el mercado como Nike y Adidas.

El desarrollo de nuevos productos consiste en combinar nuevos productos en mercados actuales, el objetivo de la estrategia es crear y desarrollar productos novedosos ya sea por calidad, diseño, nuevas funciones los cuales serán comercializados en el mercado actual de la empresa. La opinión de autores como Isaza (2016), establece que la estrategia consiste en ampliar la gama de productos para generar mayores ingresos en una empresa, además, de observar el desarrollo de los anteriores productos, si se encuentran en estado de declive la mejor opción es lanzar productos nuevos con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Por otra parte, en esta estrategia se encuentran acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de estrategias de marketing, Roldán (2019), indica las acciones correspondientes para llegar al éxito en el caso del desarrollo de nuevos productos.

- ✓ Lanzamiento de nuevos productos
- ✓ Crear nuevas gamas de producto diferenciando por calidad
- ✓ Crear productos con nuevos modelos o tamaños
- ✓ Introducir mejoras técnicas o de diseño relevantes
- ✓ Crear más variedades del producto

Las empresas que desarrollan productos novedosos crean ventajas competitivas en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes, un claro ejemplo de este tipo de estrategia es la empresa Samsung la cual desarrolla dos tipos de smartphome, con dos tipos de gamas diferentes la gama alta enfocada a un estrato económico alto por las diferentes funciones que ofrece la empresa, en el caso de la gama baja se enfoca directamente a un estrato económico bajo ofertando productos con menores características, considerando un factor diferencial entre estas gamas es el procesador de los smartphones.

La última estrategia que establece Ansoff en la matriz de producto mercado es la diversificación, consiste en vender nuevos productos en nuevos mercados, esta estrategia tiene un mayor nivel de complejidad que las demás estrategias. La diversificación es una estrategia ofensiva utilizada para actuar de una manera agresiva en el mercado, las empresas y

organizaciones la desarrollan para mantener e incrementar la cuota de mercado. Isaza (2016), establece que esta estrategia puede ofrecer interesantes posibilidades de crecimiento y nuevas oportunidades de negocio, asimismo resulta altamente riesgosa.

En cualquier organización esto implica entrar en un terreno completamente desconocido, esta estrategia es muy riesgosa porque las empresas desconocen el terreno en el cual van a realizar sus ventas, pero si la empresa logra conquistar el mercado que se ha propuesto tendrá mayores beneficios como al aumento de las ventas y un excelente posicionamiento en el mercado.

Por otra parte, la estrategia de diversificación es directamente ofensiva para mantener y aumentar la cuota de mercado, además esta estrategia actúa de una manera agresiva en el mercado por el impacto que causa en el mercado. El experto en planificación estratégica David (2013), indica que aunque muchas empresas tienen éxito operando de esta manera, las nuevas tecnologías, los nuevos productos o los rápidos cambios en las preferencias de consumo pueden aniquilar cualquier negocio en particular.

Lo que menciona el autor es totalmente lógico, si las empresas no se adaptan a las nuevas tendencias y al entorno cambiante del mercado no podrán aplicar estrategias de marketing que le permita incrementar su cuota de mercado. Otro punto de vista es que muchos estrategas afirman que las empresas deben centrarse en su negocio principal y no alejarse demasiado de sus áreas de competencia básicas. Sin embargo, sigue habiendo ocasiones en que la diversificación es la estrategia más adecuada, en especial cuando la empresa está compitiendo en un mercado poco atractivo.

## **2.10 CENTROS COMERCIALES Y RETAILS**

Los centros comerciales son el conjunto de establecimiento de una o varias entidades que se dedican a la comercialización de productos o servicios, por otro lado, un centro comercial es el conjunto de retails dispersos a lo largo de la superficie comercial. De igual manera la Asociación Española de Centros Comerciales (2016), establece que un centro comercial es el conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno.

Los retails son los locales comerciales que se encuentran dentro de un centro comercial, se enfocan al comercio minorista, su característica principal es que se dirigen al comercio

minorista es decir a los clientes finales. O'Shea (2017), menciona que los retails pueden estar dispersos incluso en las calles principales de una ciudad, y al conjunto de retails también se lo considera como un centro comercial por su expansión de locales comerciales.

Los centros comerciales se clasifican según la superficie bruta alquilable que es la expansión de la superficie comercial en metros cuadrados, de acuerdo a la Asociación Española de Centros Comerciales (2016), la clasificación según la superficie bruta alquilable es:

- ✓ Los centros comerciales que superan los 79.999 m<sup>2</sup> se lo consideran, muy grande.
- ✓ Los centros comerciales que se encuentra entre los 40.000 m<sup>2</sup> hasta los 79,999 m<sup>2</sup> se los considera, grandes.
- ✓ Los centros comerciales que se encuentran entre los 20.000 m<sup>2</sup> hasta 39,999 m<sup>2</sup> se los considera, mediano.
- ✓ Los centros comerciales que se encuentran entre los 5.000 m<sup>2</sup> hasta 19.999 m<sup>2</sup> se los considera, pequeños.

Por otra parte, una superficie comercial de igual forma es el conjunto de varios centros comerciales grandes, medianos o pequeños a lo largo de una zona comercial. Generalmente los centros comerciales más grandes que se dedican a la comercialización de varios productos y servicios se encuentran a lo largo de la superficie comercial. La diferencia con los centros comerciales es el tamaño y la expansión, una superficie comercial es mucho más grande, además de que ofrece una mayor diversidad de productos y servicios.

## **2.11 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN**

La matriz (PEYEA) es una herramienta que permite identificar la posición estratégica de una empresa y conocer las estrategias más adecuadas, dependiendo del cuadrante en el que se encuentre la organización. En este caso se la utilizó para conocer la posición estratégica de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.

Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una determinada organización las estrategias pueden ser: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. El autor David (2013), indica que los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad ambiental [EA] y la fuerza de la industria [FI]).

Cabe recalcar que en esta ocasión se cambió la fuerza industrial por la fuerza comercial, porque la investigación se enfocó en el sector comercial.

La matriz PEYEA debe adaptarse a una organización que se está estudiando en este caso a los centros comerciales de la ciudad de Tulcán. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. En este caso la matriz PEYEA evalúa la posición estratégica de los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Los pasos para calcular el esfuerzo de marketing de los comerciantes de la ciudad de Tulcán son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fuerza de la industria (FI), para el caso del estudio realizado se cambió la fuerza de la industria por fuerza comercial (FC) porque es el segmento que se analizó directamente a los comerciantes de la ciudad de Tulcán. En la tabla número uno, se detallan las variables de cada uno de los cuadrantes del modelo (PEYEA).

Tabla 1

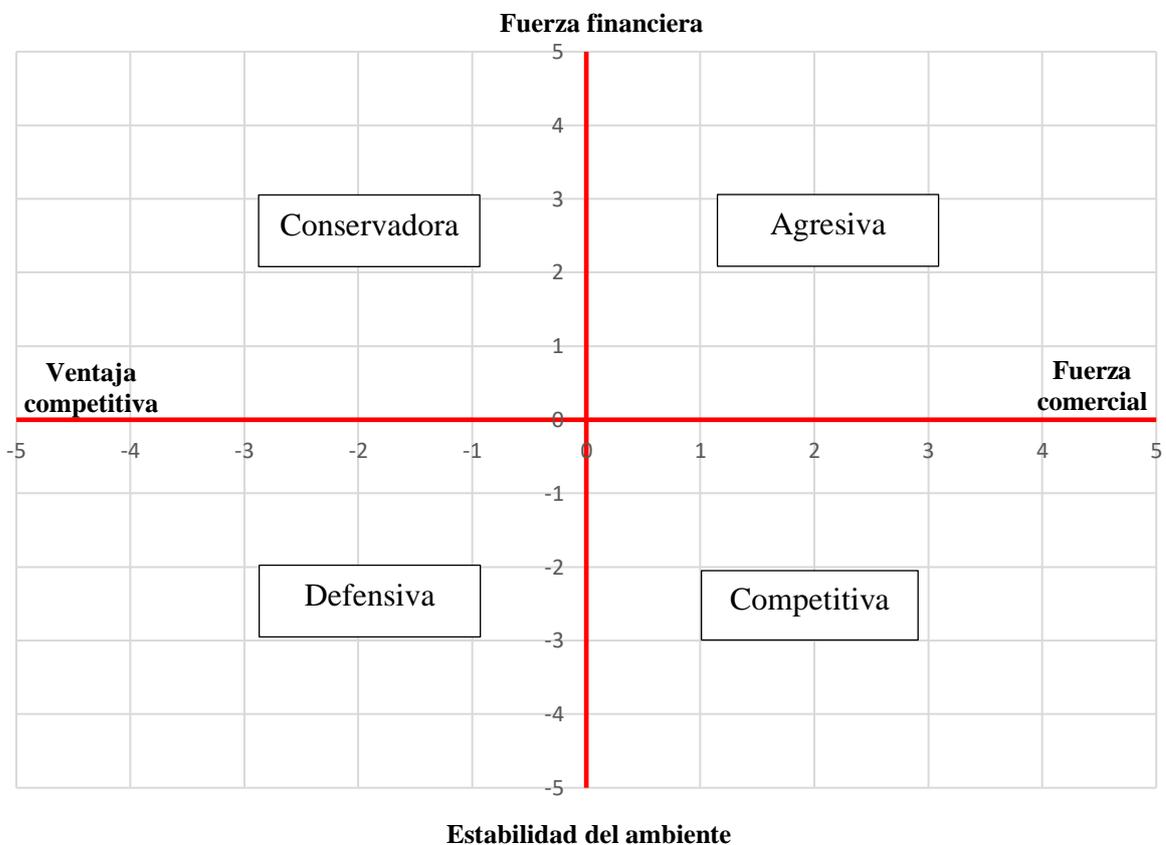
**Variables de cada cuadrante en la matriz (PEYEA)**

<b>Fuerza financiera (FF)</b>	<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<b>Promedio FF</b>	<b>Promedio EA</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Fuerza Comercial (FC)</b>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado
	Productividad, aprovechamiento de la capacidad
<b>Promedio VC</b>	<b>Promedio FC</b>

**Nota.** Fuente: David (2013). *Conceptos de Administración estratégica*.

2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +5 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FC. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -5 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.

3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FC y EA sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FC, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje X y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje Y, trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto x, y.
6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.



**Figura 2. Perfiles estratégicos de la matriz PEYEA**  
Fuente: David (2013). *Conceptos de Administración estratégica*.

Una vez realizado este procedimiento identificamos la posición estratégica de la empresa o entidad que se analizó, en este caso fueron los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, David (2013), indica las estrategias adecuadas que se debe utilizar dependiendo del cuadrante en el que se encuentra la calificación obtenida.

### **2.12 ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

Las estrategias ofensivas son para las empresas que han logrado superar sus debilidades en el mercado y posteriormente establecer una estrategia ofensiva, una estrategia básica es la entrada a nuevos mercados, llega el momento en que la empresa necesita encontrar oportunidades de crecimiento fuera de los mercados que tradicionalmente maneja la empresa, esto sucede cuando las oportunidades en el mercado son muy limitadas, en muchas ocasiones cambiar de mercado resulta beneficioso para la empresa, por ultimo si la empresa ingresa a nuevos mercados realiza diversificación obteniendo nuevos clientes a los cuales puede satisfacer las necesidades con los productos actuales que está manejando en el mercado. Estas estrategias se las aplica cuando la posición estrategia de la empresa se encuentra en los perfiles agresivos y competitivos, con fin de proteger la cuota de mercado actual y en futuro lograr superarla.

### **2.13 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Las estrategias defensivas son para aquellas empresas que no pueden superar las debilidades y amenazas en el mercado, es decir empresas que se encuentran en una posición estratégica baja o muy baja, las estrategias defensivas son para mantener la posición estratégica actual en el mercado, una de ellas es invertir para proteger la situación en mercados crecientes, David (2013), indica que cuanto mayor sea el ritmo de crecimiento del mercado, mayores serán los esfuerzos de marketing para proteger la posición. Por otro lado, si una empresa situada en un mercado en rápido crecimiento no invierte para proteger su posición, es seguro que su cuota de participación bajara. Otra estrategia defensiva es reducir el número de clientes centrándose en los más rentables para la empresa, en mucho de los casos los clientes abandonan las empresas o entidades por la sencilla razón de que no satisfacen sus necesidades. En el caso de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán deben aplicar este tipo de estrategias las defensivas con el fin de mantener la posición actual en el mercado.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

El enfoque de la investigación fue mixto para el estudio de las dos variables de estudio, la variable independiente el esfuerzo de marketing aplicado por los centros comerciales y la variable dependiente los logros alcanzados por los centros comerciales.

La investigación tuvo dos enfoques, el primer enfoque que partió de investigación acerca de estrategias de marketing y objetivos Smart, con el fin de conocer las características que tienen los comerciantes en la ciudad de Tulcán, en este primer aspecto se considera un enfoque cualitativo. En el segundo aspecto la investigación mantuvo un enfoque cuantitativo, los cálculos que se realizó por medio de la matriz (PEYEA), se lo realizó por medio de los cuatro cuadrantes que tiene esta herramienta los cuales son: fuerza financiera, fuerza comercial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva.

#### **3.2. METODOLOGÍA**

La investigación fue no experimental porque no se realizó ningún tipo de manipulación a las variables de estudio, al contrario, se realizó una observación directa al entorno de los centros comerciales y los fenómenos que ocurren en el sector comercial. Además, se analizó las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán y se observó la posición estratégica a través de la herramienta (PEYEA).

La modalidad de la investigación fue de campo y documental porque se desarrolló en el lugar de los hechos que fueron los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, además se utilizó dos teorías la primera, la matriz de producto mercado que permitió medir el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes y la segunda, la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) que permitió medir los logros obtenidos por los comerciantes.

##### **3.2.1. Instrumentos**

Para el levantamiento de información se elaboró dos baterías de preguntas dirigidas a los comerciantes, en el caso del formulario 001 se midió el esfuerzo de marketing de los centros comerciales, por medio de las dimensiones que fueron los objetivos Smart y la estrategia aplicada, además de los factores externos y el perfil competitivo. En el caso del formulario 002

se midió los logros alcanzados por los centros comerciales y se restructuro todas las variables del modelo (PEYEA), con términos más comunes y conocidos por los comerciantes. Los formularios se encuentran en los anexos de la investigación, (Vea anexo 2: formato encuesta 1), (Vea anexo 3: formato encuesta 2).

El coeficiente de fiabilidad nos da consistencia y estabilidad de los datos medidos a través del alfa de Cronbach que es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento. En caso del formulario 001 fue dirigido a los comerciantes con un coeficiente de 0,86; por otro lado, en el formulario 002 de igual manera dirigido a los comerciantes con un coeficiente de 0,82. Los dos instrumentos son confiables, cabe destacar que en los dos instrumentos no se encontraron datos duplicados, perdidos e incorrectos lo que permite una base de datos sólida y confiable.

### **3.2.2. Técnicas**

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, se diseñó dos baterías de preguntas, la primera para medir el esfuerzo de marketing, las estrategias aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán. La segunda, para medir los logros alcanzados por medio de la posición estratégica y evaluación de acción. La recolección de datos se realizó desde el 22 al 25 de agosto del año 2019, con la ayuda de once personas.

### **3.2.3. Trabajo de campo**

La encuesta fue aplicada a los comerciantes, personas propietarias, empleados de los locales comerciales de la ciudad de Tulcán a lo largo de las cuatro superficies comerciales las cuales son:

- ✓ Norte
- ✓ Centro Bolívar – Sucre
- ✓ Centro comercial popular
- ✓ Sur

Se estableció cuatro superficies comerciales, considerando las principales avenidas o calles con afluencia de locales comerciales de la ciudad de Tulcán. Por lo cual se respetó las características de la muestra es decir que se realizó las encuestas en todo el sector comercial, para obtener una base de datos sólida.

### **3.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para el análisis de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán se utilizó la investigación bibliográfica, descriptiva, correlacional y exploratoria. La investigación bibliográfica permite fundamentar la investigación en teorías fundamentales para el análisis de las estrategias de marketing, las dos teorías que se utilizó fueron la matriz de producto mercado y la matriz (PEYEA).

La investigación fue descriptiva porque permitió identificar las características de las estrategias de marketing y de los comerciantes, además este tipo de investigación brindo información acerca del tipo de comercio de los negociantes los cuales son: Prendas de vestir, alimentos y derivados, calzado, recreación, electrodomésticos, equipamiento del hogar, equipamiento personal y tecnología. Por otro lado, la investigación permitió identificar la dimensión de las variables, el esfuerzo de marketing y los logros alcanzados por los comerciantes.

La investigación fue correlacional por el modelo que se utilizó, la correlación se encuentra en los cuatro cuadrantes establecidos por la matriz posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), es decir la fuerza comercial depende de la fuerza financiera porque si los comerciantes tienen un nivel de endeudamiento mayor no tendrán ninguna estabilidad en el sector comercial.

La investigación se realizó de manera exploratoria porque se aplicó dos baterías de preguntas a los comerciantes de la ciudad de Tulcán y se obtuvo datos para las variables de estudio, las cuales son: esfuerzo de marketing y los logros alcanzados por los centros comerciales. Los datos permitieron identificar la posición estratégica de los comerciantes y las estrategias aplicadas.

### **3.4. IDEA A DEFENDER**

Las acciones de marketing aplicadas por los centros comerciales de Tulcán muestran el estado y la posición estratégica del negocio.

### **3.5. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

El esfuerzo de marketing para esta investigación se considera como aquella acción que realizan los comerciantes, para alcanzar un objetivo a través de una estrategia aplicada. Este objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, realizable en el tiempo determinado.

Mientras que los logros alcanzados por los centros comerciales deben entenderse como la respuesta del entorno del perfil competitivo que estos tengan, y que como resultado puedan obtener una posición estratégica deseada o no, para medir esta posición se utilizó la matriz (PEYEA) por medio de los cuatro cuadrantes. (F.F), (F.C), (E.A), (V.C).

Tabla 2  
Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas	Instrumentos	
<b>Independiente</b>	Objetivo	Características de especificidad del objetivo	Encuesta	Formulario 001	
		Porcentaje de la métrica		Formulario 001	
		Índice de alcance (cómo)		Formulario 001	
	<b>Esfuerzo de marketing aplicadas por los centros comerciales</b>	Estrategia aplicada	Tiempo de realización (cómo)	Encuesta	Formulario 001
			Tiempo de logro		Formulario 001
			Nivel de penetración de mercado		Formulario 001
			Número de nuevos mercados		Formulario 001
<b>Dependiente</b>	Respuesta al entorno	Acción de factores Externos	Encuesta	Formulario 001	
	Perfil competitivo	Número de debilidades en relación a la competencia			Encuesta
	Posición Estratégica	Fuerza financiera	Encuesta	Formulario 002	
		Fuerza en el sector comercial		Formulario 002	
		Estabilidad ambiental		Formulario 002	
<b>Logros alcanzados por los centros comerciales</b>		Tipo de ventaja competitiva		Formulario 002	

**Nota.** Variables con base al fundamento teórico e indica las dimensiones que se investigaron

### 3.6. MÉTODOS UTILIZADOS

La investigación fue de carácter inductivo porque se partió de lo general a lo particular, es decir, se realizó una observación directa en las zonas con mayor número de locales comerciales para identificar las estrategias aplicadas y la posición estratégica en la que se encuentran. Además, fue inductiva porque se analizó las características de los comerciantes y de las estrategias de marketing.

Es deductivo porque permitió analizar componentes generales acerca de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, por medio de los objetivos Smart, la matriz de producto mercado y la matriz (PEYEA), para llegar a conclusiones generales del entorno en el que se encuentran los centros comerciales.

### 3.7. POBLACION Y MUESTRA

#### 3.7.1. Comerciantes de la ciudad de Tulcán

La población de estudio fue los comerciantes de la ciudad de Tulcán, considerando para el estudio las superficies comerciales existentes en la ciudad siendo estas: Norte, Centro - Bolívar Sucre, Centro comercial popular y Sur, porque son sitios con mayor número de retails y afluencia de ofertantes y demandantes

Se considero una población comercial de 3.502 personas dedicadas a la actividad, los cuales están legalmente registrados y se encuentran activos en el perfil económico del cantón Tulcán, según (Pontificia Universidad Católica del Ecuador , 2012).

Tabla 3  
**Distribución de las superficies comerciales**

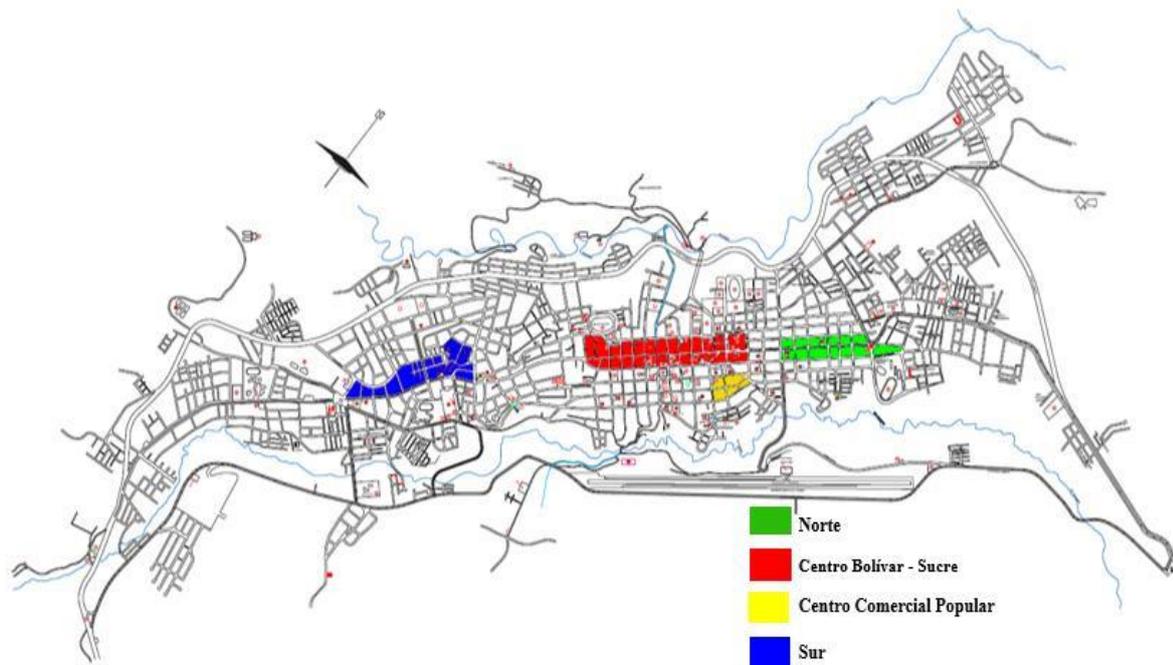
Ciudad de Tulcán	Distribución	
Superficies comerciales	Número de locales	%
Norte	946	27%
Centro Bolívar – Sucre	1261	36%
Centro Mercado Popular	630	18%
Sur	665	19%
Total	3502	100%

**Nota.** Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.

Una vez que se estableció el número de encuestas, por cada superficie comercial se realizó el modelo de la matriz de posición estratégica y evolución de la acción (PEYEA) para identificar el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

#### 3.7.2. Muestra probabilística estratificada

El tipo de muestreo en la investigación fue probabilística estratificada, porque se estratifico en cuatro superficies comerciales respetando las características de la muestra. Además, se basó en el concepto de centros comerciales, que es el conjunto de varios retail dispersos a lo largo de una calle, parque o ciudad, por esta razón se tomó las calles más transcurridas en la ciudad de Tulcán. Las superficies comerciales son: Norte, Centro Bolívar – Sucre, Centro Comercial Popular, Sur, en la tabla número 4 se encuentra la distribución de la muestra en cada una de las superficies comerciales.



**Figura 3. Superficies comerciales de la ciudad de Tulcán**  
 Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.

Fórmula para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N p q}{\left(\frac{E^2}{Z^2}\right) (N-1) + p q}$$

En donde;

Tabla 4  
**Cálculo de la muestra en las superficies comerciales**

Nomenclatura	Significado	Datos
N	Total, de la población a investigar	3502
P	Probabilidad de ocurrencia	0,84
Q	Probabilidad de no ocurrencia	0,16
Z	Nivel de confianza	95% - 1,96
E	Error estándar de la muestra, es el grado de desviación que tiene los datos en relación a la media de la población.	5% - 0,05

**Nota.** Datos relevantes para la investigación.

$$n = \frac{3502 * 0,84 * 0,16}{\left(\frac{0,05^2}{1,96^2}\right) (3502-1) + 0,84 * 0,16}$$

$$n = \frac{470,6688}{2.4127}$$

$$n = 195$$

Se determinó mediante la fórmula de muestreo que el número de encuestas a realizarse en la ciudad de Tulcán, son de 195 encuestas, debido a la prueba piloto realizada en la cual se estableció dos preguntas filtro las cuales son:

¿Las acciones de marketing benefician al local comercial?

¿Los logros en venta son porque usted realizo marketing?

El levantamiento de información se realizó en dos días diferentes, pero a la misma fuente, es decir a los comerciantes de la ciudad de Tulcán, el 22 de agosto se realizó las encuestas para medir el esfuerzo de marketing y el 25 de agosto se encuestó a los comerciantes, pero se midió los logros alcanzados por los centros comerciales.

Además, se considera los porcentajes correspondientes en las superficies comerciales de la ciudad de Tulcán, para realizar el número de encuestas adecuado.

Tabla 5

**Distribuciones de las superficies comerciales en la prueba piloto**

<b>Superficie Comercial</b>	<b>%</b>	<b>Nº de encuestas</b>
Norte	27%	53
Centro Bolívar – Sucre	36%	70
Centro Mercado Popular	18%	35
Sur	19%	37
Total	100%	195

**Nota.** Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.

Para adquirir el número de encuestadas correspondientes a cada superficie comercial, se tomaron los datos de la prueba piloto. Se realizó mayor número de encuestas en la superficie comercial centro Bolívar - Sucre porque existe mayor afluencia de locales comerciales.

### **3.8. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

#### **3.8.1. Análisis de correspondencia múltiple (PEYEA)**

Por medio de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) se realizó un análisis de correspondencia múltiple, que consistió en resumir una gran cantidad de datos en un número reducido de dimensiones, con la menor pérdida de datos posibles, es decir las 28 variables que plantea PEYEA por medio de sus cuadrantes. La calificación que se otorgó a cada una de las variables fue, 1 peor posición estratégica, 5 mejor posición y 3 indiferente, posteriormente se realizó la media de cada una de las variables.

Finalmente se suma los factores internos y los factores externos y se divide entre los dos resultados obtenidos y se obtuvo un valor de 3,62 que viene siendo el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes de la ciudad de Tulcán, por lo cual se encuentran en un cuadrante defensivo, para mantener esta posición estratégica los comerciantes deben realizar estrategias defensivas: como la desinversión, recorte de gastos, liquidación.

### **3.8.2. Análisis por reducción de factores**

Para explicar lo que sucede en el sector comercial de la ciudad de Tulcán, se realizó un análisis factorial, que explicó en donde se encuentran los errores o falencias de los comerciantes. La reducción de factores se lo aplicó en el formulario 001, en el cual se encuentra las dimensiones de objetivos Smart, estrategia aplicada, factores externos, y el perfil competitivo, además se estableció que la reducción se la realice en cuatro factores considerando las calificaciones más altas. El resultado hizo énfasis en el planteamiento de los objetivos, por sencillas razones, una de ellas es que no saben cómo establecer un objetivo correctamente, por ende, el objetivo no se cumple en el tiempo determinado.

Kaiser-Meyer-Olkin

Establece que para poder realizar un analizar factorial, propone que el KMO:

- ✓  $KMO \geq 0,75$  Bien
- ✓  $KMO \geq 0,5$  Aceptable
- ✓  $KMO < 0,5$  Inaceptable

En este caso el KMO se encuentran en 0,80 lo que es una calificación aceptable para poder realizar la reducción de factores. Se realizó un análisis factorial en los ítems del formulario 001 para explicar todo lo que sucede en el entorno en cuatro factores los cuales fueron:

- ✓ Cumple con los objetivos
- ✓ Plantea los objetivos
- ✓ Acciones claras para el logro del objetivo
- ✓ Objetivo en el tiempo determinado

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Análisis de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019.**

Se exponen resultados de los instrumentos de recolección de información, adquiriendo el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes de la ciudad de Tulcán y los logros obtenidos en cuatro superficies comerciales las cuales son: Norte, Centro Bolívar – Sucre, Centro Comercial Popular y Sur.

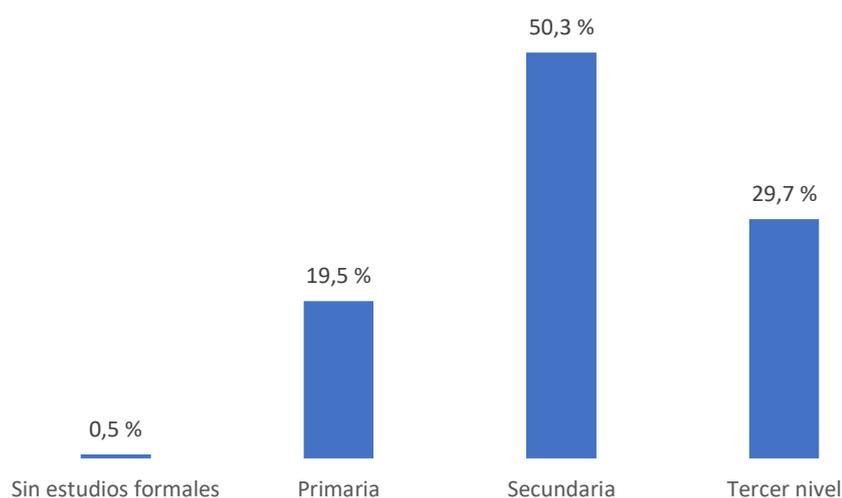
Se estableció preguntas de acuerdo al tema de investigación como son: los objetivos Smart, las estrategias aplicadas y el perfil competitivo. Con el fin de conocer qué tipo de estrategias aplican los comerciantes en sus respectivos locales. De igual manera, en el formulario número dos se estableció preguntas para identificar los logros obtenidos por los comerciantes, en este caso, se analizó los factores internos y externos de los locales, además, se realiza la matriz PEYEA para obtener el resultado de la posición estratégica.

#### **4.1. ANÁLISIS DEL COMERCIANTE**

##### **4.1.1. Nivel de educación**

Ecuador mantiene niveles de educación como: nivel primario (escuela), nivel secundario (colegio), y superior (universidad); considerando que la educación es un componente esencial dentro de la formación de las personas para la toma decisiones, por otra parte, Morín (2007), menciona que la educación es un proceso de entendimiento, conocimientos, habilidades y actitudes, todos estos aspectos son importantes en la vida del ser humano.

Según Viveros (2018), la mayor parte de los comerciantes inician su trabajo a edad temprana, es decir en su niñez y juventud; el medio posible de iniciar brevemente en una actividad laboral se constituye en el comercio, la misma esencia de la ciudad facilita que los habitantes de Tulcán puedan comercializar cualquier tipo de producto según la demanda existente, esto permite que las personas se coloquen como comerciantes.



**Figura 4. Preparación académica de los comerciantes**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Los comerciantes encuestados en las cuatro superficies comerciales que se consideró como base de estudio en la ciudad de Tulcán. Aproximadamente más de la mitad de los encuestados se encuentran en un nivel secundario, los encuestados mencionaron que no es necesario obtener un título de tercer nivel para dedicarse a la actividad comercial, al contrario, la experiencia es la base fundamental para el desarrollo económico del negocio. Del mismo modo, existen porcentajes inferiores en los niveles de educación primaria y sin estudios formales.

Tabla 6

**Tipo de comercio y nivel de educación**

Tipo de comercio	Nivel De Educación			
	Sin estudios formales	Primaria	Secundaria	Tercer nivel
Prendas de vestir	50,0%	28,9%	26,5%	7,0%
Alimentos y derivados	0%	26,3%	21,4%	17,5%
Calzado	0%	5,3%	3,1%	3,5%
Recreación	0%	2,6%	1,0%	8,8%
Electrodomésticos	0%	2,6%	4,1%	1,8%
Equipamiento del hogar	0%	5,3%	10,2%	17,5%
Equipamiento personal	0%	21,1%	21,4%	22,8%
Tecnología	50,0%	7,9%	12,2%	21,1%

**Nota:** Datos obtenidos en las encuestas del formulario 001 aplicados a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

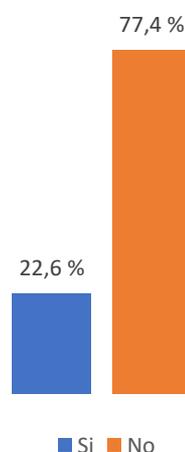
Ahora bien, los comerciantes que tienen un nivel de educación universitario se dedican en su gran mayoría a la venta de equipamiento de hogar y equipamiento personal, los comerciantes que tienen un nivel de educación de secundaria se dedican a la venta de prendas de vestir, alimentos y derivados, los comerciantes que tienen un nivel de educación primaria se dedican a la comercialización de prendas de vestir, alimentos y derivados. Porque no se necesitan de conocimientos superiores para la compra - venta de dicho tipo de comercio.

La tecnología, equipamiento de hogar y personal son los tipos de comercio más vendidos por las personas que poseen un tercer nivel de educación, estos tipos de comercio requieren de mayores conocimientos principalmente en el ámbito de la tecnología ya sea en la venta de teléfonos celulares y computadores. Por otra parte, los tipos de comercio de prendas de vestir, alimentos y derivados son los más ofertados por los comerciantes que poseen niveles de educación primaria y secundaria, debido a que este tipo de comercio no es necesario tener un nivel de educación alto para comercializar estos productos.

#### 4.1.1. Capacitación en marketing

La gestión del marketing en relación al comerciante está definida por etapas, la primera etapa se enfoca en el producto, la segunda en la marca y la última, se enfoca en conquistar al cliente a través de sus experiencias y emociones, Ferreirós (2017). El marketing es fundamental para los locales comerciales porque ayuda a establecer estrategias de marketing permitiendo aumentar el volumen de ventas.

El presidente de la superficie comercial centro comercial popular Roger Estrada, supo manifestar que el marketing no es necesario en la ciudad de Tulcán, porque los consumidores se basan principalmente en el precio. Del mismo modo los comerciantes del Centro Comercial Popular realizan sus ventas a bajos precios.



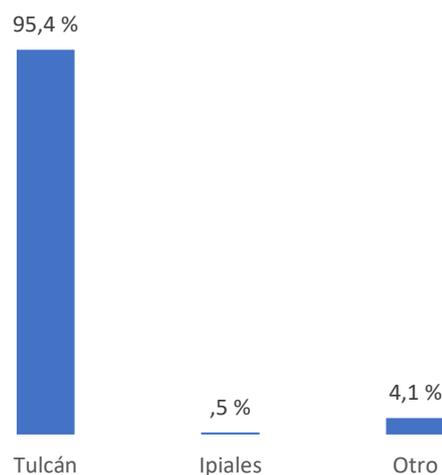
**Figura 5. Preparación en marketing de los comerciantes**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

La gran mayoría de los encuestados no han realizado ningún tipo de curso o capacitación acerca de marketing, lo cual concuerda con los datos de la figura cinco, lo cierto es que los comerciantes piensan que realizar estrategias de marketing, es considerado como un gasto y no como una inversión para su local comercial. Son muy pocas personas que han conseguido capacitaciones acerca de marketing en las superficies comerciales, además manifestaron que el marketing es una herramienta esencial para crear valor con los clientes y cumplir las necesidades de los mismos.

#### 4.1.2. Procedencia del administrador del local comercial

Tulcán es una ciudad fronteriza entre Ecuador y Colombia esto permite que exista una afluencia de comercio de los diferentes tipos de comercio. La presente investigación se realiza en la ciudad de Tulcán, sin embargo, existen comerciantes provenientes de las ciudades de Latacunga, Otavalo y de la ciudad de Ipiiales. Considerando que estas ciudades son aquellas que se dedican en su mayor parte al comercio y a la elaboración de textiles y derivados.



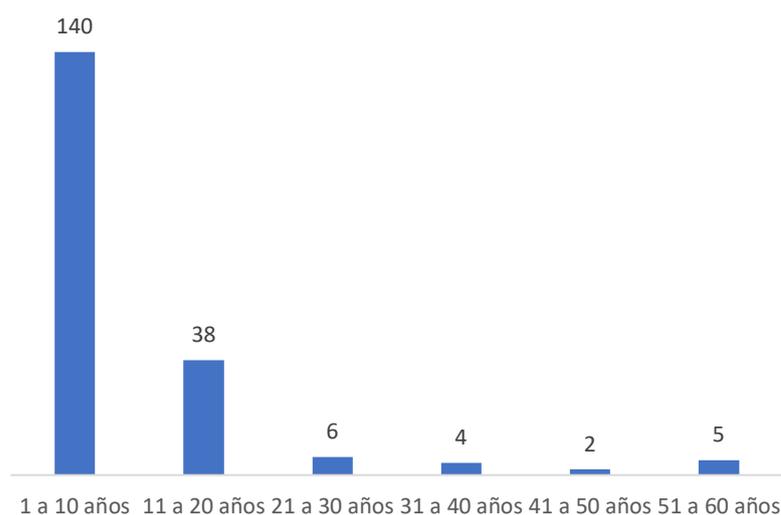
**Figura 6. Lugar de nacimiento de los administradores del local comercial**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Los administradores de los locales comerciales en mayor parte son de Tulcán, es decir que la actividad comercial lo realizan principalmente la ciudadanía tulcanesa, un mínimo porcentaje de comerciantes proviene de ciudades del país de Ecuador y la ciudad de Ipiiales, el comercio es una de las principales actividades productivas, Ecuador en cifras (2010), hace énfasis en las principales ocupaciones de la provincia del Carchi.

### 4.1.3. Tiempo de funcionamiento

Los locales comerciales con mayor tiempo en el mercado, es por herencia familiar que ha pasado a lo largo de un periodo de tiempo, los dueños o propietarios manifestaron que el local ha ido pasando de generación en generación para mantener el local activo que iniciaron sus padres. Mayra Pozo (2019), mencionó que el local comercial Ciclo Motor empezó por su padre cuando ella era una adolescente con el tiempo el local mejoró y evolucionó en repuestos para motocicleta, en la actualidad el local sigue en el mercado y tiene alrededor de 51 años.



**Figura 7. Funcionamiento en el mercado de los locales comerciales**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

En las superficies comerciales de la ciudad de Tulcán, alrededor de 140 retail se encuentran con una trayectoria en el mercado de uno a diez años, brindando productos y servicios a la ciudadanía; es decir, que lograron superar el año pese a las adversidades y competencia comercial. De igual manera existen 38 retails con una trayectoria de once hasta veinte años, los cuales se mantienen estables en el mercado de Tulcán. Por otro lado, existen escasos retail que superaran los 25 años e incluso llegan hasta 60 años de funcionamiento, los cuales manifiestan que la actividad comercial es familiar y continua con la transición familiar.

### 4.1.4. ¿Qué venden?

Los comerciantes de la ciudad de Tulcán se dedican a la actividad comercial en diferentes segmentos de mercados, con el fin de satisfacer las necesidades específicas del segmento tal y como afirma Rosero (2014), la segmentación de mercado ayuda a establecer un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos homogéneos, para de esta manera

proporcionar mejores productos o servicios, con características específicas direccionadas a un tipo de consumidor en específico.

Tabla 7

**Porcentajes del tipo de productos que venden los comerciantes**

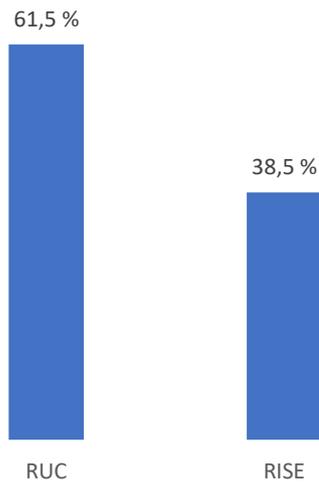
Clasificación de productos y servicios	Frecuencia	Porcentaje
Prendas de vestir	42	21,5%
Alimentos y derivados	41	21,0%
Calzado	7	3,6%
Recreación	7	3,6%
Electrodomésticos	6	3,1%
Equipamiento del hogar	22	11,3%
Equipamiento personal	42	21,5%
Tecnología	28	14,4%
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos obtenidos en las encuestas del formulario 001 aplicados a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Se estableció ocho tipos de comercio: prendas de vestir, alimentos y derivados, calzado, recreación, electrodomésticos, equipamiento del hogar, equipamiento personal y tecnología. Considerando los tipos de comercio más fuertes y establecidos pertenece a prendas de vestir principalmente en la superficie comercial Centro Comercial Popular. Otro tipo numeroso es el de alimentos y derivados porque es uno de los servicios más consumido por la ciudadanía de Tulcán y siendo uno de ellos la canasta básica del hogar, en este segmento se encuentran restaurantes y locales de comida rápida. El equipamiento personal se encuentran peluquerías y locales comerciales de higiene personal. Los tipos de comercio con mayor afluencia de consumidores son: prendas de vestir, alimentos y derivados y equipamiento personal, los comerciantes manifestaron que este tipo de segmento de mercado es el más demandando por las personas de la ciudad.

#### **4.1.5. Emplea RUC o RISE**

Los comerciantes que cuentan con el registro único contribuyente, les permiten realizar cualquier actividad económica lícita en Ecuador, además pueden emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones, por contrario el RISE se dirige a personas que no tengan más de 10 empleados, es decir, para los comerciantes minoristas otro claro ejemplo son transportistas, micro industriales, restaurantes y hoteles.



**Figura 8. Los comerciantes emiten facturas y notas de venta**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los comerciantes encuestados cuentan con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) porque es un instrumento que permite que el servicio de rentas internas (SRI) realice un control tributario. Es decir, que los comerciantes que cuentan con este tipo de obligación tributaria perciben valores monetarios altos y deben realizar sus declaraciones mensualmente o semestrales, permitiendo la emisión de facturas. “El Régimen Impositivo Simplificado (RISE), es un régimen de inscripción voluntaria, que reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país”. Es decir que los comerciantes que utilizan este tipo de obligación perciben valores menores y solo tiene que pagar una cuota mínima. Este indicador permite identificar la apertura de nuevos locales comerciales en la ciudad, en muchas ocasiones los comerciantes abren el RUC pero al siguiente año proceden a cerrarlo, la razón es la amplia competencia que existe en el mercado tal y como lo menciona Viveros (2018), “Por otro lado, si incluimos el concepto de ciclo de vida de los negocios se podría concluir que existe una alta volatilidad en la apertura de RUC y cierre de un año a otro en lo que tiene que ver con el sector comercial, el problema o dificultad de realizar seguimiento a emprendimientos radica en su práctica informal, ya que es muy fácil abrir un local y luego cerrarlo”.

## 4.2. ESFUERZO DE MARKETING REALIZADO POR LOS COMERCIANTES

### 4.2.1. Valoración y aplicación del objetivo

Tabla 8

**Resultado del objetivo**

Especificidad	32,3%
Valoración	17,5%
Alcance	6,0%
Realización	34,4%
Tiempo	9,8%

**Nota.** Datos obtenidos en las encuestas del formulario 001

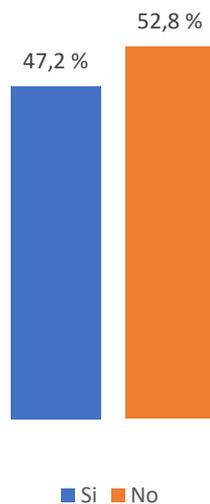
Tanto la especificidad del objetivo como la realización tienen los porcentajes más altos en la tabla número ocho, estos valores representan a los comerciantes que cumplen con estas características de los objetivos Smart, es decir tienen prioridad por un objetivo en específico para sus locales comerciales, por otro lado, con un 34,4% realizan el objetivo planteado, pero observando desde otro punto no lo realizan en el tiempo planteado.

#### 4.2.1.1. Especificidad del objetivo

La especificidad es la característica o cualidad específica propia de una especie, por medio de estos aspectos el objetivo específico se diferencia de los demás objetivos de una empresa o entidad, en este sentido los objetivos de los locales comerciales de la ciudad de Tulcán.

Las características que debe tener un objetivo específico son: los objetivos deben ser medibles y tener establecido el alcance en un determinado tiempo lo más importante es que el objetivo propuesto debe ser realista.

Por otro lado, deben enlazarse conjuntamente con el objetivo general, además, de no utilizar palabras extrañas o que no se entiendan estos deben ser claros y precisos, además, se debe responder interrogantes como ¿Qué quiero hacer? ¿Qué es lo que busco? ¿A dónde quiero llegar? ¿Qué necesito hacer? ¿Cómo lo voy a hacer?, que permiten determinar los límites y la amplitud del estudio o proyecto y además orientan sobre los resultados eventuales a obtener estableciendo etapas en el proceso, Riquelme (2019). Los comerciantes de la ciudad de Tulcán en su gran mayoría no tienen objetivos planteados con las características adecuadas, porque muchas personas consideran que no es necesario estipular objetivos.



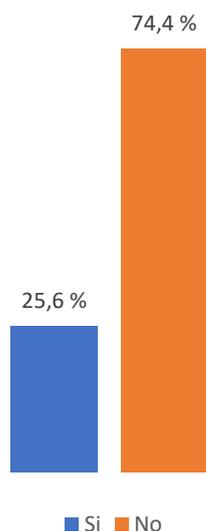
**Figura 9. Los comerciantes tienen planteado objetivos en su local comercial**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los comerciantes encuestados, no especifican los objetivos, tan solo la mitad de los comerciantes tiene claro o plantean objetivos en su local comercial. Este indicador nos da a conocer la importancia de aplicar y cumplir los objetivos en un local comercial. Realizando una comparación con los comerciantes que han realizado algún tipo de capacitación acerca de marketing, los datos concuerdan, en muchos de los casos los comerciantes no saben cómo plantear algún tipo de objetivo en sus locales comerciales de la ciudad de Tulcán.

#### 4.2.1.2. Valoración métrica

Para que un objetivo sea definido como tal, se debe tener en cuenta las métricas adecuadas para medir al objetivo, por ejemplo, medir porcentajes o cantidades exactas después de un lapso de tiempo del negocio. Lo esencial es realizar un análisis de los clientes que tienen ahora y los clientes que lograran adquirir después del plazo determinado en el objetivo. En el caso de los comerciantes de la ciudad de Tulcán desconocen en gran parte de las métricas para evaluar un objetivo. Por otra parte, es fundamental conocer las medidas o las formas de evaluar al objetivo previamente planteado por los comerciantes, si pudiera observar todo lo que ocurre en los locales comerciales en tiempo real tendrían toda la información necesaria para maximizar las ventas y minimizar las pérdidas, esta es una razón para aplicar los objetivos y crear un ambiente inteligente a lo largo del local comercial, por lo cual realizan una ventaja competitiva de los demás retails.



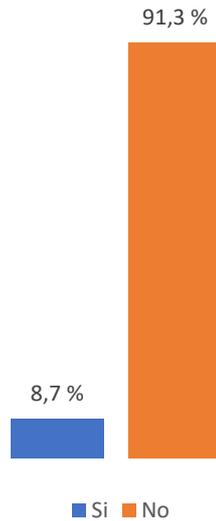
**Figura 10. Los comerciantes tienen alguna forma de medir los objetivos**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la tercera parte del total de comerciantes encuestados, no tienen ningún tipo de medida para evaluar los objetivos, mientras que solo una cierta parte de comerciantes, cuentan con algún tipo de forma de medir el objetivo previamente planteado. Berman (s.f.) menciona la importancia de establecer métricas para medir un objetivo, básicamente dar seguimiento y verificar si el objetivo se está cumpliendo, caso contrario reevaluar y crear otro tipo de métrica.

#### 4.2.1.3. Alcance del objetivo

El alcance de un objetivo es fundamental para evaluar si se logró cumplir con el objetivo propuesto, es importante ser ambiciosos con el objetivo, pero no proponerse metas inalcanzables que no se puedan cumplir. En este aspecto las habilidades de los comerciantes deben estar enlazadas con el objetivo propuesto, con el fin de lograr un mayor alcance del objetivo. Este indicador es negativo porque casi en su totalidad de los comerciantes llega alcanzar sus objetivos propuestos, las posibles razones son que los objetivos fueron muy ambiciosos e inalcanzables. En 1981 George Doran observa que varias personas fracasan en sus diferentes proyectos personales y laborales por lo cual establece el concepto de Smart, en un punto alcanzable del objetivo indica que es necesario especificar los resultados que realmente se pueden lograr en función de los recursos disponibles.



**Figura 11. Los objetivos fueron alcanzados**

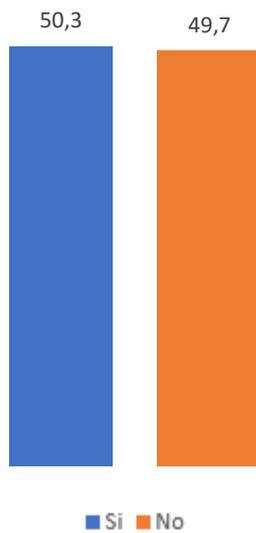
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán

Aproximadamente uno de cada diez comerciantes encuestados logra alcanzar el objetivo planteado y alrededor del 90% de estos no lograron alcanzar el objetivo. Este indicador brinda una idea más clara de que los comerciantes no se rigen en objetivos. Por medio de la encuesta se identifica que los comerciantes tienen una actitud indiferente en relación a los objetivos Smart, porque desconocen esta herramienta de marketing que fija o establece un camino para aumentar las ventas y disminuir las pérdidas.

#### **4.2.1.4. Realización del objetivo**

La realización consiste en cumplir el objetivo planteado, debes fijar las metas con la que vas a alcanzar dicho objetivo, cuando no se alcanza o no se cumple es necesario tener un plan de acción como respaldo y ponerlo en marcha, en el caso de no conseguir los resultados deseados, además, los comerciantes si realizan los objetivos planteados, pero no en el tiempo determinado.

Por otra parte, el plan de acción es una herramienta de emergencia y está dirigida, en las épocas de bajas ventas o cuando los objetivos no llegan a cumplirse. Más de la mitad de los comerciantes aseveran que no cuentan con algún tipo de plan de acción que pueda aportar o colaborar en temporadas bajas.



**Figura 12. Los comerciantes propusieron acciones claras para el cumplimiento del objetivo**

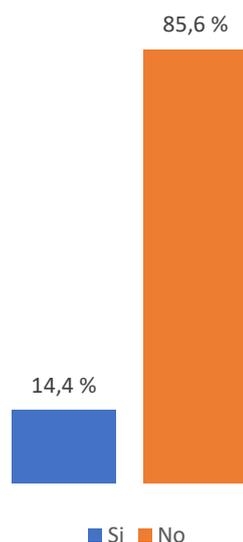
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los comerciantes evaluados proponen o tienen acciones claras para el cumplimiento del objetivo a pesar de eso la otra mitad no cuenta con acciones para llevar a cabo el objetivo. Los comerciantes saben hacia donde se dirigen para lograr el cumplimiento del objetivo.

#### **4.2.1.5. Tiempo de logro del objetivo planeado**

Lo más importante no es el objetivo al contrario es la fecha límite en la cual se pretende cumplir el objetivo, muchas veces los comerciantes plantean actividades, pero no se cumplen en el tiempo propuesto, en este caso la mayor parte de los comerciantes no cumple los objetivos en el tiempo determinado, Cañeque (2017), menciona las preguntas claves: ¿En cuánto tiempo puedo llevar a alcanzar mi meta?, ¿Qué puedo hacer en tres meses por mi objetivo? y ¿Cuáles son las cosas que puedes hacer en una semana por mi meta?, esto permite cumplir objetivo respetando la fecha límite.

Muchos de los autores coinciden en que el tiempo es el recurso más valioso, este factor se convierte en un poderoso aliado para el cumplimiento de metas y objetivos, ya que cuando se realiza una planificación adecuada de los objetivos se puede incrementar la productividad y el desempeño de las empresas.



**Figura 13. El objetivo fue cumplido en el tiempo específico**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

La mayoría de encuestados no lograron cumplir con el objetivo en el tiempo propuesto, por diversas situaciones que se presentaron a lo largo del periodo de tiempo estipulado por los comerciantes, pero en un porcentaje bajo de comerciantes lograron cumplir con el objetivo planteado en el tiempo estipulado. Cada aporte por más insignificante que sea contribuirá al desarrollo y cumplimiento del objetivo.

#### 4.2.1.6. Análisis de la aplicación del objetivo

Los objetivos Smart tiene varios aspectos a evaluar como el tiempo, el alcance y las forma de evaluar si el objetivo se logró cumplir en el lapso de tiempo estipulado. Sin embargo, en su gran mayoría los comerciantes conocen como plantear un objetivo para su local comercial, pero desconocen las formas de medir o evaluar los objetivos, estas son las razones por la cual el objetivo sufre cambios y alteraciones debido a esto los comerciantes deben modificar el tiempo de logro del objetivo previamente planteado.

#### 4.2.1.7. Logros de los objetivos smart en cada una de las superficies comerciales

Tabla 9

**Logro del objetivo según la superficie comercial**

Objetivos smart	Norte	Centro Bolívar Sucre	Centro Comercial Popular	Sur
Especificidad	45,3%	60%	20%	51,4%
Valoración	22,3%	32,9%	14,3%	27%
Alcance	1,9%	20%	0%	5,4%
Realización	50,9%	58,6%	17,1%	64,9%
Tiempo	11,3%	22,9%	5,7%	10,8%

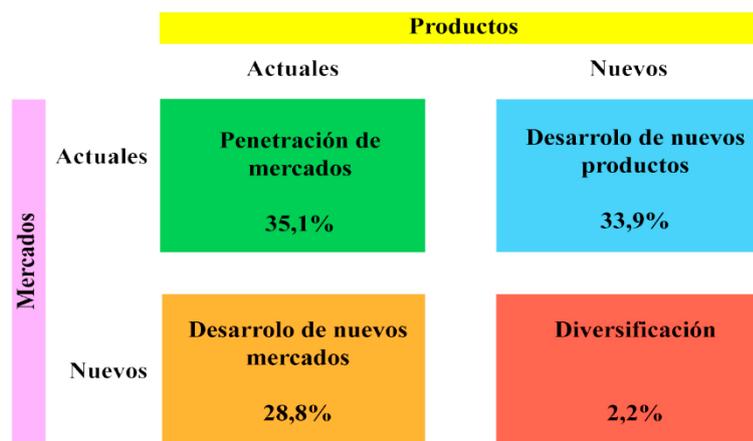
**Nota.** Datos obtenidos en las encuestas del formulario 001

La superficie comercial que mejor establece los objetivos smart, es el Centro Bolívar - Sucre porque más de la mitad de los comerciantes redacta los objetivos correctamente y de manera específica, de igual manera más de la mitad de los comerciantes logra realizar los objetivos que se propusieron anteriormente lo cual es beneficioso para esta superficie.

Por otro lado, la superficie comercial Sur de igual manera establece los objetivos smart de manera correcta, porque los objetivos que proponen son de carácter específico y más de la tercera parte logra realizar los objetivos que se propusieron, la presencia del centro comercial Multiplaza tiene mucha influencia en esta superficie, porque existe una mayor aglomeración de personas por la presencia de locales comerciales reconocidos como son: Supermaxi, KFC y Marathon.

#### 4.2.2. Estrategia aplicada por el comerciante

La matriz de producto mercado se la utilizo de una manera diagnostica para conocer cuál es la situación en la que se encuentra los Centros Comerciales mediante los cuatro tipos de cuadrantes: penetración de mercados, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos y diversificación. Los productos actuales son los que tienen cierto tiempo en el mercado y los productos nuevos son que reemplazan a los productos que ya culminaron su etapa en el mercado.



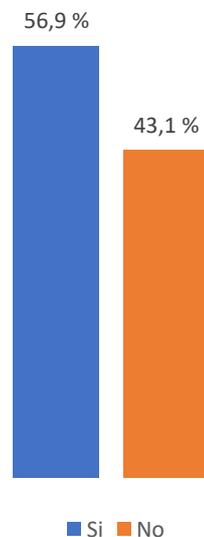
**Figura 14. Resultado de la estrategia aplicada**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Las estrategias aplicadas por los comerciantes de la ciudad de Tulcán son mayormente la penetración de mercados y el desarrollo de nuevos productos, la razón es que estas dos estrategias son las más sencillas y prácticas de realizar en el mercado porque permite aumentar

la cuota de mercado e incrementar ventas por medio de la innovación en el caso del desarrollo de nuevos productos en el mercado. La estrategia de diversificación es la más compleja de realizar y, como era de esperarse, muy pocos comerciantes la aplican.

#### 4.2.2.1. Penetración de mercados



**Figura 15. Comerciantes que ingresaron al mercado**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

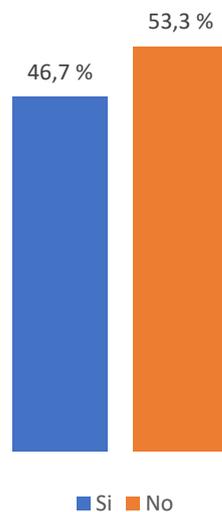
La penetración de mercados consiste en obtener una mayor cuota de mercado, es decir llegar a nuevos clientes potenciales por medio de productos actuales. Existen tácticas para realizar este tipo de estrategia: la venta cruzada que consiste en vender productos complementarios al producto inicial por ejemplo en la venta de un teléfono celular tratar de vender un protector, de igual forma implementar programas de fidelización, esta estrategia es una de la menos riesgosa para la empresa en este caso para los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, Martín (2017). En los resultados obtenidos por medio del formulario indica que más de la mitad de los comerciantes aplicaron la estrategia de penetración de mercados porque es una de las más sencillas de aplicar, ésta fue creada por Igor Ansoff, consiste en obtener mayor cuota de mercado con los productos actuales.

#### 4.2.2.2. Desarrollo de nuevos mercados

En el caso de la estrategia de desarrollo de mercados para la empresa o entidad los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, consiste en vender productos actuales en mercados actuales identificando nuevos segmentos de mercado, Ruano Yapud (2019), menciona que esta estrategia es una de las más fáciles de aplicar en una empresa, es necesario tener todas las herramientas adecuadas para realizar esta estrategia, aun así más de la mitad de los comerciantes

de la ciudad de Tulcán prefieren vender sus productos en un mercado conocido, ellos manifestaron que es muy riesgosos tomar esta decisión.

La otra mitad de comerciantes aplica esta estrategia para expandirse en mercados nuevos y realizar la venta de sus productos actuales, esto permite que los locales comerciales tengan mayor reconocimiento en el mercado además de incrementar las oportunidades de vender sus productos.



**Figura 16. Referencia de solvencia en el mercado**

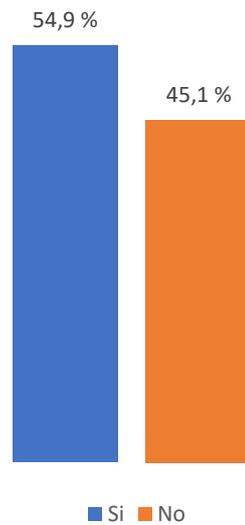
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los encuestados prefieren vender sus productos en el mercado actual que ya conocen, la razón es por temor o miedo de no lograr vender la misma cantidad de productos. Y el otro porcentaje prefieren expandirse a nuevos mercados con sus actuales productos porque es beneficioso para ellos. En este caso los comerciantes toman sus propios riesgos al vender sus productos actuales en un mercado que no conocen.

#### **4.2.2.3. Desarrollo de nuevos productos**

Esta estrategia es una de la más aplicada por empresas e instituciones, el mercado siempre se encuentra en constante cambio es por esta razón que los comerciantes deben adecuarse a las nuevas tendencias del mercado. Para el desarrollo de nuevos productos en el mismo mercado es fundamental identificar las nuevas necesidades de los clientes para desarrollar un nuevo producto y satisfacer a los consumidores. Isaza (2016), indica que ampliar nuevos productos en el mismo mercado es positivo para la empresa porque contribuye a generar mayores ventas en el mercado. Los datos concuerdan con los resultados obtenidos en la investigación, más de la

mitad de los comerciantes aplica esta estrategia para generar mayores ventas e incrementar la gama de productos en el mercado actual.



**Figura 17. Productos nuevos en el mercado actual**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los encuestados prefieren desarrollar nuevos productos en su mercado actual con el fin de aumentar su cartera de productos y aumentar su cuota de mercado, un porcentaje menor prefiere vender sus productos actuales en el mismo mercado, los resultados son casi similares en este caso es beneficioso que los comerciantes incrementen su cartera de productos.

#### **4.2.2.4. Diversificación**

La diversificación consiste en vender productos nuevos en mercados nuevos, esta es una de las estrategias más difíciles de aplicar, necesariamente se aplica cuando se requiere cambiar de mercado, los comerciantes de la ciudad de Tulcán no aplican de ninguna forma esta estrategia de diversificación. Los comerciantes manifestaron que es muy riesgosa para sus locales comerciales de igual manera, Ruano Yapud (2019), menciona que la estrategia de diversificación es muy compleja para las empresas, esto implica salir del mercado actual y conlleva a ciertos riesgos que los comerciantes prefieren evitar.

Por otro lado, Isaza (2016), indica que la diversificación es una estrategia enfocada al crecimiento de la cuota de mercado permitiendo la obtención de oportunidades para el negocio, si bien es cierto realizar diversificación ayuda al incremento de las ventas pero también es riesgosa porque entramos en un mundo totalmente desconocido para la empresa. La estrategia actúa de una manera agresiva en el mercado, las empresas que han logrado superar las

debilidades y amenazas son aspirantes para aplicar esta estrategia con el fin de mantener y superar la cuota de mercado.



**Figura 18. Diversificación**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

En su gran mayoría de comerciantes prefiere vender productos actuales en los mercados que ya ha vendido con anterioridad, esta estrategia es una de las complicadas porque implica mucho riesgo en aplicar este tipo de estrategia. La estrategia de diversificación es la más compleja porque implica vender productos nuevos en nuevos mercados, es decir, salir del aérea que ya conocen, esta es la razón por la cual los comerciantes no aplican esta estrategia.

#### **4.2.2.5. Análisis de la relación entre las estrategias aplicadas**

Los cuadrantes de la matriz que propone Igor Ansoff establecen que los primeros cuadrantes es decir la penetración de mercados, el desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de nuevos mercados son estrategias de crecimiento en el mercado por lo cual son acogidas por los comerciantes de la ciudad de Tulcán por otra parte el último cuadrante la diversificación que se lo considera aplicarla como última opción. La estrategia que tiene más acogida por parte de los comerciantes es la venta de productos nuevos en el mercado actual, porque es una de las estrategias más fáciles de realizar además que permite un mayor reconocimiento de los productos y genera más expansión. Por esta razón los comerciantes aplican la estrategia de desarrollar nuevos productos porque se benefician y obtiene más clientes. Cabe recalcar que los comerciantes no aplican las demás estrategias porque no quieren arriesgar sus clientes vendiendo a clientes de otros lugares.

#### 4.2.2.6. Estrategia aplicada en las superficies comerciales

Tabla 10

##### Tipo de estrategia aplicada según la superficie comercial

Producto mercado	Norte	Centro Bolívar sucre	Centro comercial popular	Sur
Penetración de mercados	60,4%	61,4%	37,1%	62,2%
Desarrollo de nuevos mercados	45,3%	50%	17,1%	70,3%
Desarrollo de nuevos productos	52,8%	64,3%	17,1%	75,7%
Diversificación	5,7%	4,3%	2,9%	0%

**Nota.** Datos obtenidos en las encuestas del formulario 001

La superficie comercial que mejor desarrolla las estrategias de la matriz producto mercado establecida por Igor Ansoff son los comerciantes del sector Sur, en su gran mayoría desarrolla nuevos productos tanto para un mercado nuevo y un actual, lo cual representa una ventaja competitiva de las demás superficies. Por otro lado, la superficie Sur, ingresa al mercado en un 62.2%, estos porcentajes que se encuentre como una mejor superficie comercial en cuanto al desarrollo de las estrategias de marketing y el desarrollo de los objetivos smart.

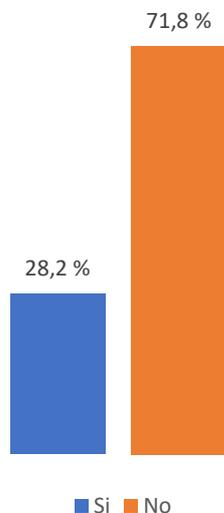
Ahora bien, la superficie Centro Bolívar - Sucre de igual manera desarrolla las estrategias de Ansoff correctamente e incluso realizando una comparación entre estas dos superficies, el sector Sur es superior por un mínimo porcentaje, la diferencia es la estrategia de diversificación porque en el sector sur no realizan esta estrategia mientras que el Centro Bolívar - Sucre tiene un mejor desarrollo de esta estrategia.

#### 4.2.3. Evaluación de factores externos

##### 4.2.3.1. Canasta transfronteriza

Uno de los factores externos es la canasta transfronteriza, es una herramienta enfocada a los comerciantes principalmente a los del centro comercial popular, comenzó en el año del 2015 al 2017 con el único fin de reactivar la economía del Carchi. Los principales productos que podrían importar son de la categoría de tecnología, celulares, televisores y electrodomésticos, línea blanca, sin el pago de aranceles. Aun así, los resultados de los comerciantes encuestados son todo lo contrario a lo que indica, Benalcázar (2019), ellos manifestaron que debido a la devaluación de la moneda colombiana prefieren vender sus productos y no realizar la gestión correspondiente para ser partícipe de la canasta transfronteriza. Sin embargo, realizando una comparativa entre el periodo inicial de 2015 al 2017 y el periodo actual que empezó en el mes de junio del año 2019 hasta el año 2021, el cambio más relevante es que son más comerciantes autorizados de esta herramienta, de 4.739 comerciantes aumento la cifra a 6.818.

Aproximadamente 2.079 comerciantes son parte de esta herramienta comercial con el fin de que las personas procedentes de Ibarra, Quito y Guayaquil realicen las compras en la ciudad de Tulcán aportando a la economía ecuatoriana.



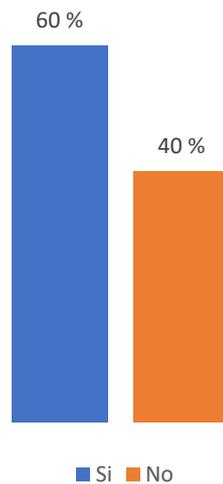
**Figura 19. Canasta transfronteriza**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

En su gran mayoría los comerciantes no están involucrados por la canasta transfronteriza porque los únicos beneficiados son mayormente los comerciantes que se encuentran en el Centro Comercial Popular, todos los comerciantes tienen este beneficio, pero son pocas personas las que accedieron a esta herramienta. Además, manifestaron que no era necesario obtener esta herramienta para incrementar las ventas.

#### **4.2.3.2. Contrabando**

El contrabando es una actividad ilegal que aumento en los últimos años, la razón es que los ciudadanos que antes elaboraban otras actividades han optado por ganar dinero más rápido, fácil y en mayor cantidad por medio del contrabando. El Diario la hora (2018), menciona que los cigarrillos, ropa, calzado y electrodomésticos de todo tipo son algunos de los productos estrella que a diario entran de contrabando a Ecuador a través de Tulcán. Un indicador es la mercancía incautada por la Aduana ecuatoriana, en el año 2016 se incautó mercancía valorada alrededor de 3.9 millones de dólares, si bien es cierto la cifra es muy elevada, en el año 2018 la cifra aumenta considerablemente a 8.81 millones de dólares. Esta actividad es muy preocupante porque afecta directamente a los comerciantes de la ciudad de Tulcán más de la mitad de los evaluados sufren negativamente por esta actividad.



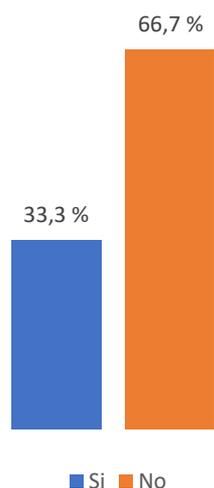
**Figura 20. Efecto del contrabando en los locales comerciales**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

El contrabando afecta negativamente a los locales comerciales de la ciudad de Tulcán debido a que varias personas realizan esta actividad ilícita para vender productos a un menor precio que los comerciantes de la ciudad de Tulcán. En su gran mayoría los comerciantes de las cuatro superficies comerciales se ven afectados por esta actividad ilícita.

#### **4.2.3.3. Devaluación de la moneda colombiana**

El factor externo que afecta directamente a los comerciantes de la ciudad de Tulcán, es la devaluación de la moneda colombiana lo cual representa una competencia muy difícil de enfrentar. Por estas causas la ciudad de Tulcán es conocida como ciudad deprimida, El Comercio (2015), indica que Colombia ha devaluado su moneda en más del 50% en el último año con respecto a la divisa estadounidense, esto ha restado competitividad a los bienes ecuatorianos. Ahora bien, en el año 2019 la devaluación de la moneda colombiana alcanzó cifras históricas, tanto que un dólar llegó a costar 3.479 pesos esta situación es preocupante porque esto alienta a que los ecuatorianos realicen la compra de productos o adquieran servicios en el hermano país Colombia. La devaluación de la moneda permite que los ecuatorianos tengan un mayor poder adquisitivo, una forma de contrarrestar esta situación es que los comerciantes deben mejorar la atención a los clientes y realizar promociones, con el fin de atraer a la ciudadanía tulcanesa. Por otra parte, el economista y ex candidato a la alcaldía de Tulcán, Ramiro Narváez indica que se debe tomar una medida desde el gobierno central, para contrarrestar la fuga de capitales que se dan en zona de frontera.



**Figura 21. Los comerciantes han superado la devaluación de la moneda colombiana**

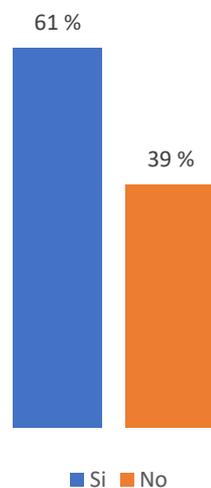
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

La gran mayoría los comerciantes se ven afectados por este factor externo, la ciudadanía de Tulcán encuentra mayores beneficios comprando en la ciudad de Ipiales, la razón por el poder adquisitivo que tienen en la ciudad fronteriza. Esto preocupa a los comerciantes de Tulcán porque representa una gran competencia y en muchos de los casos se deben obligados a reducir el precio a sus productos, para tratar de competir con el hermano país. Este indicador afecta directamente a los comerciantes por la escasez de clientes en sus locales comerciales y provoca muchas veces el cierre del local.

#### 4.2.3.4. Nuevas tendencias del mercado

Una tendencia del mercado es la dirección en la que se mueve el mercado en un determinado tiempo, cuando las tendencias de mercados cambian estos deben adaptarse a los cambios, para que las demás empresas o en este caso locales comerciales no creen una ventaja competitiva, David (2013), establece que existen tendencias de mercado: sociales, culturales, demográficas y ambientales. Las tendencias del mercado están dando forma a la manera en la que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos. Lo que genera un nuevo tipo de consumidor y por consiguiente esto provoca el surgimiento de productos, servicios y estrategias. Por otra parte, una de las nuevas tendencias del mercado es realizar las compras online, en este aspecto los comerciantes deben adaptarse para optimizar y crear una ventaja competitiva, Santesmases , Sánchez, & Valderrey (2014), establece grupos de las nuevas tendencia del mercado, el primero enfocado en el desarrollo de la tecnología para realizar publicidad del producto o servicio que realiza la empresa, los medios de comunicación: la radio y televisión son afectados por las redes

sociales porque son más accesibles y son herramientas gratuitas. El segundo grupo se centra en optar por las nuevas herramientas de marketing las redes sociales, hoy en día es fundamental contar con cuentas de Facebook, Instagram e incluso YouTube por medio de estas plataformas digitales podemos crear contenido multimedia en donde hacemos conocer nuestros productos y servicios en un entorno global.



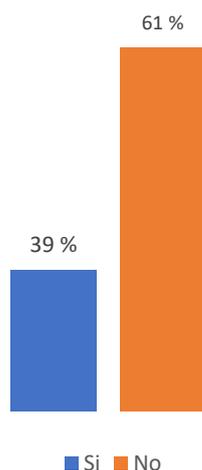
**Figura 22. Nuevas tendencias del mercado**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

En la mayoría de los casos los comerciantes se acoplaron a las nuevas tendencias del mercado, porque existen tendencias que los comerciantes deben estar informados del cambio o la evolución de las mismas. Las tendencias obligan a que las personas se rijan en una dirección en común, cuando la dirección cambia los comerciantes deben ajustar para seguir en la misma tendencia de mercado.

#### **4.2.3.5. Migración venezolana**

Debido a la crisis por la que está pasando Venezuela los habitantes de este país migraron a diferentes países principalmente a Ecuador, con el fin de buscar mejores condiciones de vida, esto se considera como una amenaza a los comerciantes que venden alimentos y derivados, ellos supieron manifestar que diariamente regalan comida e incluso en muchos casos los comerciantes han llegado a ser amenazados por las personas de nacionalidad venezolana.



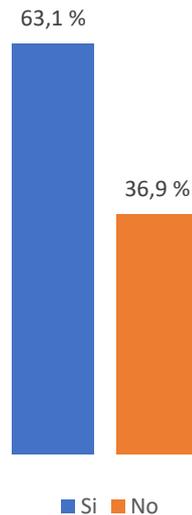
**Figura 23. Migración venezolana**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Pese a los factores externos que han ocurrido últimamente, los comerciantes están afectados por la migración venezolana, más de la tercera parte de los comerciantes encuestados les afecta la migración venezolana, y más de la mitad de los negociantes no les afecta este factor social. Los tipos de comercio más afectados son los de alimentos y derivados porque estos migrantes solicitan la colaboración de estos productos. Por otro lado, esto hace referencia a la falta de empleo, debido a que varias personas venezolanas ocupan estos cargos de trabajo, limitando las fuentes de empleo para la ciudadanía tulcanesa.

#### **4.2.3.6. Falta de empleo**

La búsqueda de empleo en la ciudad de Tulcán es frustrante en muchos de los casos por la crisis económica y sin experiencia. Esto afecta en los locales comerciales por la falta de poder adquisitivo en la ciudad de Tulcán. Una causa es que las empresas o en este caso los locales comerciales pagan muy poco y explotan a los trabajadores. Esto hace referencia a la migración venezolana debido a que hacen de menos el trabajo de los ciudadanos ecuatorianos, es decir, que prestan sus servicios laborales con un salario inferior al salario básico unificado, esto crea un ambiente de tensión entre ecuatorianos y venezolanos.



**Figura 24. Efecto en los comerciantes por la falta de empleo**

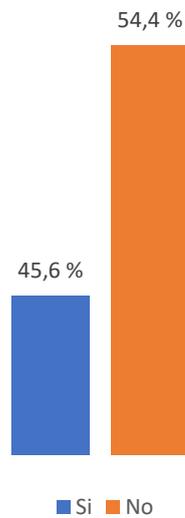
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los comerciantes encuestados mencionan que otro factor externo que afecta directamente a su local comercial es la falta o escasez de empleo en la ciudad de Tulcán, en este caso la crisis económica impide que el país pueda contribuir con más fuentes de empleo además del endeudamiento. En la ciudad de Tulcán afecta principalmente la devaluación de la moneda colombiana porque los comerciantes deben disminuir sus precios para competir con el país vecino, esta situación no es conveniente para los comerciantes de la ciudad de Tulcán. Los comerciantes son conformistas porque esperan que el demandante llegue al local comercial y no buscamos maneras de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.2.3.7. Uso de redes sociales e internet**

Las redes sociales son plataformas digitales que contribuyen con la venta de productos o prestación de servicios, en la actualidad las actividades en las redes sociales para una empresa son obligatoria porque permite generar un mayor reconocimiento y posicionamiento de la marca o de la empresa como tal. En la ciudad de Tulcán, los comerciantes manifestaron que, si son necesarias, pero no depende de estas plataformas. Se las considera una de las nuevas tendencias del mercado por su magnitud y alcance que tienen, aun así, la mitad de comerciantes de la ciudad de Tulcán no se encuentran afectados por las redes sociales. Sin embargo, la mitad restante menciona que las redes sociales son esenciales para el desarrollo del local comercial. Por otra parte, Díaz (2016), aporta que las redes sociales permiten entrar en comunicación directa con nuestra audiencia, creando una comunidad que nos permite conocer las necesidades específicas de cada uno de los miembros. Una vez identificado las necesidades específicas de

los consumidores, los comerciantes deben ofertar productos que cumplan con las necesidades del mercado obteniendo mayores beneficios para los locales comerciales.



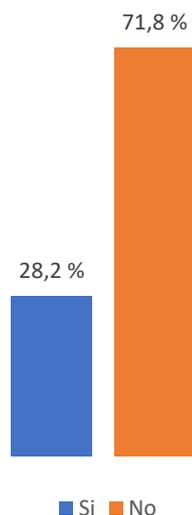
**Figura 25. Internet y redes sociales**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

En el ámbito de la tecnología la situación es diferente porque más de la mitad no se ve afectada por estas herramientas virtuales, pero la otra mitad menciona que es importante la utilización de estas herramientas y se ven afectados por no utilizarlas. En este caso los comerciantes venden con sus clientes actuales sin necesidad de ofertar sus productos o servicios por las redes sociales. Los comerciantes crean fidelidad por parte de sus clientes mediante precios bajos con el fin de que el cliente regrese a consumir los productos que se ofertan en los locales comerciales.

#### **4.2.3.8. Cambio de autoridades municipales**

Las autoridades municipales y la canasta transfronteriza tienen cierta relación, es una de las estrategias con la que las autoridades planean contrarrestar la situación de la devaluación de la moneda colombiana. Las autoridades brindan cursos o capacitaciones a los comerciantes con el fin de potencializar esta actividad y mejorar el servicio al cliente. El cambio de autoridades municipales afecta directamente a los negociantes del Centro Comercial Popular por temas políticos, además, el cambio puede afectar en que las nuevas autoridades se dediquen al apoyo de nuevas actividades como el transporte y la agricultura dejando atrás al sector comercial.



**Figura 26. El cambio de autoridades municipales**

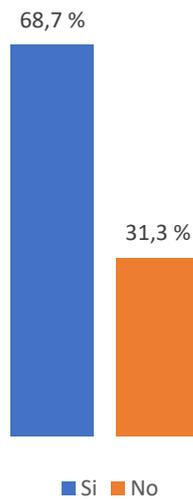
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

De igual manera más de la mitad de los comerciantes mencionaron que el cambio de las autoridades municipales no afecta negativamente al local comercial, las personas que se ven afectadas por este factor externo son los de la superficie comercial: centro comercial popular en específico es por la canasta trasfronteriza y todos los aportes que realizan el municipio y la prefectura y cuando estas autoridades cambian los procesos no continúan como estaba estructurado.

#### 4.2.4. Perfil competitivo

El perfil competitivo identifica los competidores de una empresa además de identificar las principales fortalezas y debilidades con el fin de establecer una mejora en los locales comerciales de la ciudad de Tulcán. Los evaluados manifestaron que reconocen a sus principales competidores en el mercado y claramente conocen sus debilidades y fortalezas, aun así, no realizan actividades para mejorar estos aspectos. Lo esencial es estar delante de la competencia formando una ventaja competitiva de los demás locales comercial, explotar aún más las fortalezas que tiene cada comerciante y convertir las debilidades en fortalezas.

Por otro lado, David (2013), indica que es necesario identificar a los principales competidores en el mercado, así mismo las fortalezas y debilidades que posee la empresa, con el fin de crear productor que compitan con los de las demás empresas, establecer una ventaja competitiva es vital para estar un paso delante de la competencia.



**Figura 27. Competencia en el mercado**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Más de la mitad de los comerciantes conocen sus principales competidores en el mercado, sus debilidades y sus fortalezas que tiene cada uno de los comerciantes en el mercado existen. La otra parte de la población desconoce de cuáles son sus fortalezas y debilidades ante la competencia. Los resultados son positivos porque en su gran mayoría identifican la competencia en el mercado, los comerciantes deberán realizar actividades que ayuden a evolucionar sus locales comerciales y diferenciarlos de la competencia.

Es necesario conocer los competidores en el mercado para brindar mejores productos que la competencia con el fin de que estos puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, además, es clave entender a la competencia, es decir, cómo funciona y qué expectativas tienen los clientes hacia tu empresa; aprender de los errores de la competencia y así lograr ofrecer mejores experiencias a los clientes, son elementos de gran relevancia empresarial.

### 4.3. LOGROS ALCANZADOS POR EL ESFUERZO DE MARKETING APLICADO

#### 4.3.1. Análisis factorial

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos, lo que pretende es simplificar los datos para hacerlos más comprensibles, en el caso de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) se aplica esta técnica para disminuir las 28 variables que establece el modelo. De igual manera en los objetivos Smart, estrategias aplicadas y perfil competitivo. La batería de preguntas que se realizó para la matriz PEYEA tiene 4 variables para analizar la fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y la fuerza comercial.

Tabla 11

#### **Análisis factorial**

	1	2	3
Cumple con los objetivos	,770	,138	-,003
Plantea los objetivos	,760	,224	,045
Acciones claras para el logro del objetivo	,711	,139	,076
Objetivo en el tiempo determinado	,699	,126	,051

**Nota.** Datos obtenidos del formulario 002

Luego de aplicar el análisis factorial, reduce a cuatro factores que explican que los comerciantes de la ciudad de Tulcán no saben cómo establecer sus objetivos correctamente, si bien es cierto estos cuatro componentes en los que se reduce y explica el problema de los comerciantes de la ciudad de Tulcán. Por medio del análisis factorial, se ratifica porque el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes se encuentra en el tercer cuadrante en la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), establece estrategias defensivas con el fin de no perder lo poco que tienen y con la obligación de salir del mercado y encontrar nuevos mercados para aumentar la cuota de mercado.

#### 4.3.1.1. Cumple con los objetivos

Tabla 12

#### **Los comerciantes cumplen con sus objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	97	49,7
No	98	50,3
Total	195	100,0

**Nota.** Datos obtenidos del formulario 002

Después de reducir todos los componentes para evaluar el esfuerzo de marketing que realizan los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, el problema se concentra en el cumplimiento del objetivo, es decir, los comerciantes no logran alcanzar sus objetivos en el tiempo determinado. Los cuatro factores reducen la situación actual de los comerciantes, y explican por qué están mal en el cumplimiento de los objetivos.

#### 4.3.1.2. Planteamiento de los objetivos

Tabla 13

##### **Los comerciantes de la ciudad de Tulcán plantean objetivos**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	119	61,0
No	76	39,0
Total	195	100,0

**Nota.** Datos obtenidos del formulario 002

Por otra parte, el 61% de los comerciantes de la ciudad de Tulcán dice que plantean los objetivos, pero la verdad la mayoría de las respuestas son planteadas de una manera empírica, es decir, no los plantean correctamente, por esta razón el problema de los comerciantes inicia en establecer los objetivos smart. El 40% no plantean los objetivos cuando ocurre esto los comerciantes no pueden administrar ni direccionar el local comercial, los locales comerciales no plantean de manera correcta los objetivos, a pesar de que es esencial e importante tener objetivos para comprender hacia donde van y que quieren lograr cumpliendo los objetivos.

#### 4.3.1.3. Acciones claras para el logro del objetivo

Tabla 14

##### **Los comerciantes tienen acciones claras para el logro del objetivo**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	50,3
No	97	49,7
Total	195	100,0

**Nota.** Datos obtenidos del formulario 002

Más de la mitad de los comerciantes tienen acciones, pero no son acordes con el objetivo planteado. Las acciones que establecen no son claras para lograr el objetivo, el problema de igual manera se sitúa en no plantear los objetivos correctamente, por esta razón no tienen claro que es lo que van a lograr cumpliendo el objetivo, por otro lado, no tiene las métricas adecuadas para evaluar al objetivo de manera cuantitativa. Una forma de medir los objetivos es con datos cuantitativos, como el nivel de ventas en el mes anterior, con el nivel de ventas actual una vez aplicado el objetivo correctamente.

#### 4.3.1.4. Objetivo en el tiempo determinado

Tabla 15

**Los objetivos se lograron en el tiempo determinado**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	34,9
No	127	65,1
Total	195	100,0

**Nota.** Datos obtenidos del formulario 002

Es lógico que los comerciantes no logren el objetivo en el tiempo propuesto porque no conocen las formas adecuadas de medir y evaluar los objetivos, más de la mitad de los comerciantes evaluados menciona que no cumple con el objetivo propuesto en el tiempo determinado, el problema centra empieza cuando los comerciantes plantean los objetivos porque no lo realizan correctamente.

El problema que existen en los centros comerciales de la ciudad de Tulcán, es que no saben cómo plantear los objetivos y por ende no proponen acciones claras acordes con el objetivo previamente propuesto. La importancia de un objetivo en una empresa o en este caso en los locales comerciales permite enfocar el esfuerzo hacia una dirección en común además no da las pautas para tener una guía de formulación de estrategias, Hernández (2017), indica que, solo una definición clara de la misión y el propósito de la empresa permiten tener objetivos claros y realistas, para empezar debemos conocer a nuestros clientes, debemos estar a la vanguardia en satisfacer las necesidades del cliente y no el nuestro, ya que ellos serían nuestra razón de ser.

Para comprender porque el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes se encuentra en el tercer cuadrante de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, es decir tiene una posición estratégica débil y por ende las estrategias que se recomiendan en este cuadrante son; el recorte de gastos, la desinversión, la liquidación, concuerda con el análisis factorial porque el problema hace énfasis en la aplicación de los objetivos, los comerciante son saben y no conocen como se aplica correctamente, esto corrobora con la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).

### 4.3.2. Posición estratégica interna y evaluación de acción



**Figura 28. Resultado de la posición estratégica y evaluación de acción**

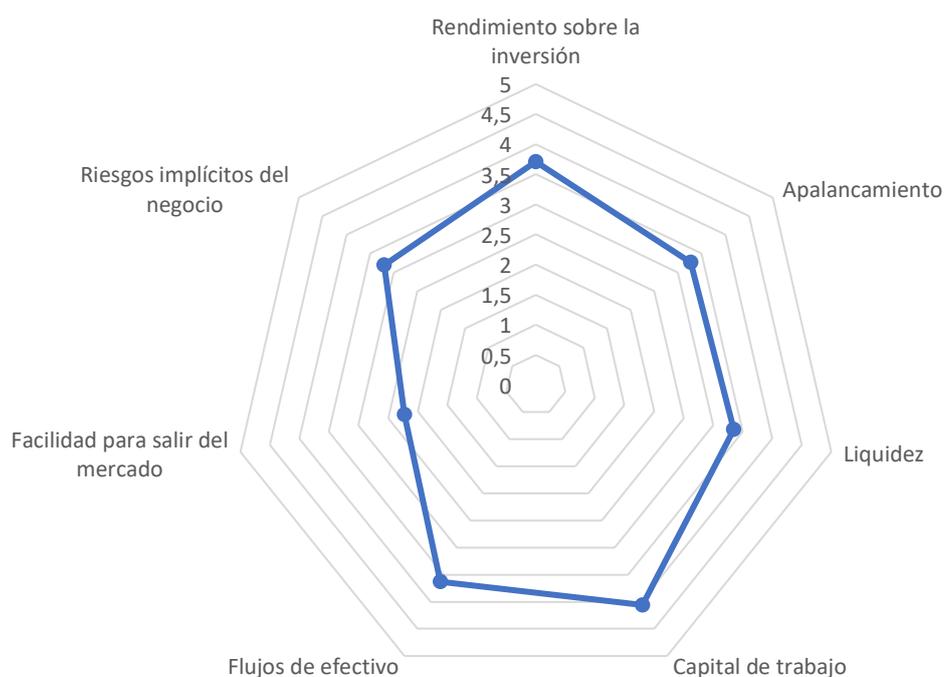
Fuente: Datos obtenidos del formulario 001 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

El resultado de la posición estratégica y evaluación de la acción de los comerciantes de la ciudad de Tulcán, se sitúa en una en el perfil defensivo por lo cual la posición estratégica es débil, además, se debe comprender que uno es peor y cinco es mejor por ende, en la tabla 15, la calificación en la que se encuentran los comerciantes es de 3,62 la razón es que los comerciantes tienden al nivel de indiferencia y este nivel es la situación más negativa de todos lo cuadrantes que se encuentran en la matriz PEYEA, porque ellos no saben si están avanzando o retrocediendo es por ello que no han cerrado y tampoco han progresado porque están en una zona de indiferencia.

La zona de indiferencia también se la conoce como una zona de confort, es un estado de conformismo y comodidad es por eso que los comerciantes de la ciudad de Tulcán tienen miedo de salir de esta zona, por nuevos retos y nuevos miedos. Los comerciantes se conforman con las pocas ventas que realizan en el mercado.

Ahora bien, los comerciantes se encuentran en una zona de confort, las razones es que ellos se sienten cómodos en dicha zona por lo cual no se proponen objetivos para salir de esta zona, las metas no son alcanzadas ni mucho menos los objetivos. La razón principal por la que no quieren salir de esta zona es por miedo y temen a lo desconocido, los comerciantes consideran que ingresar a un nuevo mercado y obtener nuevos clientes es muy arriesgado. Los que les hace falta a los comerciantes es recuperar la sensación de competencia así que deben tener confianza en sus objetivos y paciencia en lograr sus sueños.

### 4.3.2.1. Fuerza financiera



**Figura 29. Fuerza financiera**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 002 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Ahora bien, haciendo énfasis en el capital de trabajo y la facilidad para salir del mercado, desde el punto de vista que los comerciantes no pueden administrar de mejor manera al capital de trabajo, cuando sucede esto se vuelve complejo salir del mercado en el que se encuentran. Al disminuir el capital y al estar obligados a quedarse en ese tipo de negocio lo que hacen es generar estrategias de venta de precios baratos, cuando pasa se busca o se oferta productos de menor calidad y al tener baja calidad implica que no estén entregando un servicio adecuado y por estos motivos las personas recurren a realizar sus ventas en la ciudad de Ipiales.

Tabla 16

**Promedio de variables de la fuerza financiera**

Rendimiento sobre la inversión	3,71
Apalancamiento	3,27
Liquidez	3,35
Capital de trabajo	4,06
Flujos de efectivo	3,63
Facilidad para salir del mercado	2,22
Riesgos implícitos del negocio	3,2
<b>Promedio FF</b>	<b>3,35</b>

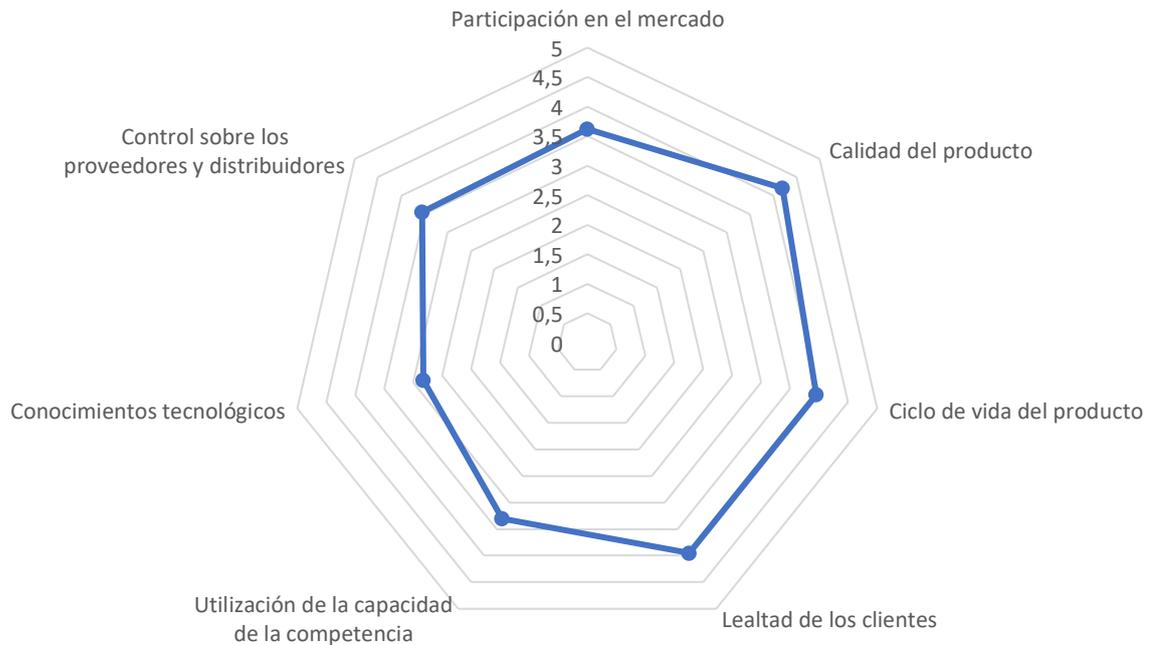
**Nota.** Fuente: David. (2013). *Elaboración de la matriz PEYEA*

Los términos de la fuerza financiera son muy complejos para evaluar a los comerciantes es por esta razón que se reemplazó por términos más comunes y entendibles, para que los comerciantes comprendan las preguntas y evaluar correctamente la variable.

Por otra parte, los comerciantes intentan maximizar el capital del trabajo para salir del mercado y buscar nuevos mercados. Las autoridades y los comerciantes mismo deben comprender que deben deshacerse del stock y no seguir con el mismo capital de trabajo.

#### **4.3.2.2. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se adquiere cuando la empresa tiene un aspecto diferente que destaca de las demás empresas, por precios menores ofertados por su competencia. El conocimiento es clave para la ventaja competitiva, las empresas deben conocer a sus clientes y a su competencia para crear estrategia que puedan desarrollar la ventaja competitiva. En este caso se para la elaboración de la gráfica se cambió los datos negativos por positivos respetando el mismo concepto de uno es peor y cinco es mejor, Viveros (2018), indica en el libro del tipo de cambio en la frontera Tulcán - Ipiales que si contrastamos con la realidad de los comerciantes de Tulcán existe una diferencia interesante derivada de la edad en la que se empieza a trabajar, dándose mayores oportunidades de culminación de estudios en los actores comerciales colombianos ¿será posible una ventaja competitiva derivada del nivel de educación formal de los actores del comercio en cada ciudad?, el nivel de educación es fundamental para tener una mejor comunicación con los consumidores, aun así los comerciantes manifestaron que no es necesario tener un nivel de estudio superior, al contrario lo esencial para ellos es la experiencia, pero si los comerciantes de la ciudad de Tulcán culminan sus estudios tienen mayores posibilidades de aumentar su cuota de mercado, si bien es cierto que para establecer una ventaja competitiva es necesario tener el mayor conocimiento posible.



**Figura 30. Ventaja competitiva**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 002 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Una vez definido lo que es una ventaja competitiva, la figura hace énfasis en los conocimientos tecnológicos y la calidad del producto. Cabe recalcar que los datos son negativos por que el modelo de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) establece que en este cuadrante los valores son negativos para posteriormente graficar los puntos. Los conocimientos tecnológicos crean una ventaja competitiva de los demás locales comerciales, varias personas que posean conocimiento acerca de tecnología y cómo manejar los recursos necesarios para tener un mayor reconocimiento en el mercado, además del manejo de las redes sociales y páginas web para vender de una forma virtual y diferenciarse de los demás retail. Por otra parte, en cuanto a la calidad de los productos que ofertan los comerciantes es baja, porque hace relación con los precios bajos para crear cierta fidelidad de los consumidores locales.

Tabla 17

**Promedio de las variables de la ventaja competitiva**

Participación en el mercado	-3,62
Calidad del producto	-4,20
Ciclo de vida del producto	-3,95
Lealtad de los clientes	-3,95
Utilización de la capacidad de la competencia	-3,3
Conocimientos tecnológicos	-2,83
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3,55
<b>Promedio VC</b>	<b>-3,63</b>

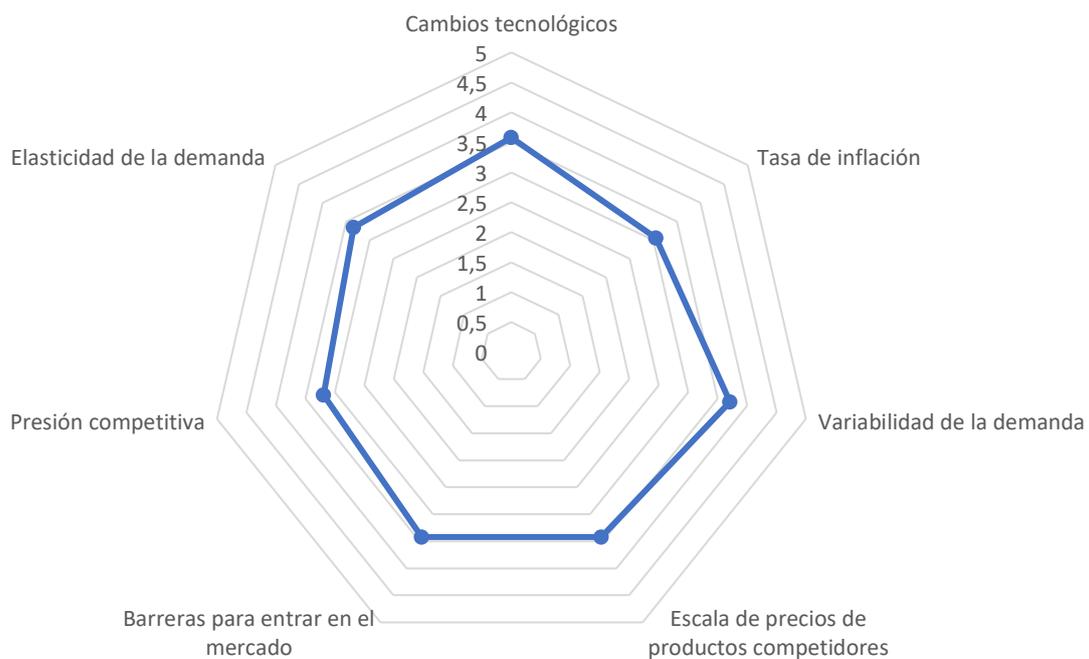
Nota. Fuente: David. (2013). *Elaboración de la matriz PEYEA*

Para evaluar la ventaja competitiva de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán de igual manera se cambió los términos de la variable a términos más comprensibles con el fin de evaluar correctamente la variable.

### 4.3.3. Posición estratégica externa

#### 4.3.3.1. Estabilidad del ambiente

En los aspectos de la estabilidad ambiental de igual manera se cambia los valores negativos por positivos, entendiendo que uno es peor y cinco es mejor respetando el concepto de la matriz posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).



**Figura 31. Estabilidad del ambiente**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 002 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

Se analiza el valor más alto que se encuentra en la variabilidad de la demanda y el valor más bajo que considera los comerciantes es la tasa de inflación. La variabilidad se refiere al cambio que sufre la demanda por parte de los consumidores es decir en ciertas épocas los clientes requieren más del producto que ofrecen los comerciantes, cuando sucede esto es beneficioso para los locales comerciales porque el producto que se encuentra en percha sale en su mayoría sin embargo cuando esto no sucede y los demandantes no requieren del producto la situación cambia porque las ventas disminuyen y el producto no sale de las perchas.

Por otra parte, la tasa de inflación es el incremento de los precios, cuando sucede esto los comerciantes no pueden ofrecer productos de calidad lógicamente por el aumento de los precios cuando sucede esto los consumidores optan por realizar compras en la ciudad de Ipiales, además el poder adquisitivo en esta ciudad es mucho más alto, lo que es conveniente para la ciudadanía tucaneña. cuando los precios suben los consumidores lógicamente no realizan compras y por ende el poder adquisitivo de los ciudadanos de Tulcán disminuye.

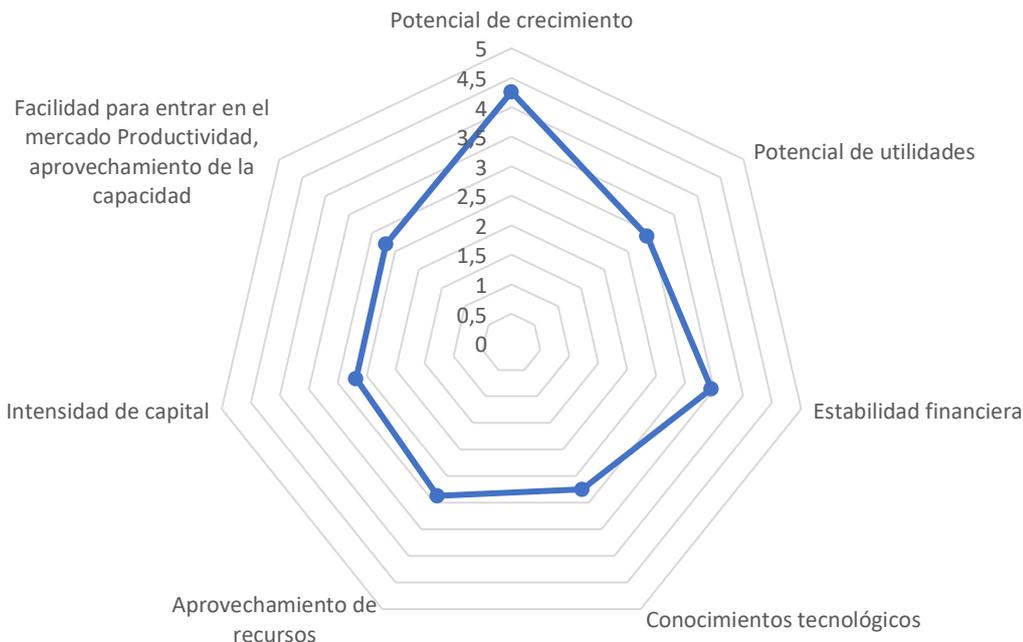
Tabla 18

**Porcentaje de las variables de la estabilidad del ambiente**

Cambios tecnológicos	-3,58
Tasa de inflación	-3,06
Variabilidad de la demanda	-3,71
Escala de precios de productos competidores	-3,42
Barreras para entrar en el mercado	-3,42
Presión competitiva	-3,19
Elasticidad de la demanda	-3,34
<b>Promedio EA</b>	<b>-3,39</b>

Nota. Fuente: David. (2013). *Elaboración de la matriz PEYEA*

#### 4.3.3.2. Fuerza comercial



**Figura 32. Fuerza comercial**

Fuente: Datos obtenidos del formulario 002 realizado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

En el caso de la fuerza de la industria se cambió por fuerza comercial porque la investigación se dirige directamente a los comerciantes de la ciudad de Tulcán. El potencial de crecimiento es la tasa que permite crecer a la economía por ende es importante conocer la tasa de crecimiento en una empresa o en este caso en los locales comerciales de la ciudad de Tulcán. La actividad comercial que realizan los comerciantes les ayuda a crecer económicamente. Por otro lado, la rentabilidad neta es el indicador más importante del logro de los objetivos de la empresa, esta variable se encuentra en una situación peor porque claramente los comerciantes no logran cumplir con los objetivos.

Tabla 19

**Promedio de las variables de la fuerza comercial**

Potencial de crecimiento	4,26
Potencial de utilidades	2,92
Estabilidad financiera	3,45
Conocimientos tecnológicos	2,75
Aprovechamiento de recursos	2,87
Intensidad de capital	2,68
Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2,7
<b>Promedio FC</b>	<b>3,09</b>

**Nota.** Fuente: David. (2013). *Elaboración de la matriz PEYEA*

Una vez analizado cada cuadrante de la matriz PEYEA, los comerciantes deben aplicar estrategias defensivas, además de tratar de salir del mercado en el que se encuentran para tener una mayor cuota de mercado. El problema se radica en que los comerciantes no plantean objetivos y por ende no logran cumplir con los mismos. Si bien es cierto tener conocimientos tecnológicos ayudan a crear una ventaja competitiva para explotar este recurso y tener diversas formas de vender los productos.

#### 4.4. ANALISIS PEYEA

Tabla 20

##### Matriz Posición estratégica y estabilidad ambiental (PEYEA)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Rendimiento sobre la inversión	3,71	Cambios tecnológicos	-3,58
Apalancamiento	3,27	Tasa de inflación	-3,06
Liquidez	3,35	Variabilidad de la demanda	-3,71
Capital de trabajo	4,06	Escala de precios de productos competidores	-3,42
Flujos de efectivo	3,63	Barreras para entrar en el mercado	-3,42
Facilidad para salir del mercado	2,22	Presión competitiva	-3,19
Riesgos implícitos del negocio	3,2	Elasticidad de la demanda	-3,34
<b>Promedio FF</b>	<b>3,35</b>	<b>Promedio EA</b>	<b>-3,39</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza Comercial (FC)</b>	
Participación en el mercado	-3,62	Potencial de crecimiento	4,26
Calidad del producto	-4,20	Potencial de utilidades	2,92
Ciclo de vida del producto	-3,95	Estabilidad financiera	3,45
Lealtad de los clientes	-3,95	Conocimientos tecnológicos	2,75
Utilización de la capacidad de la competencia	-3,3	Aprovechamiento de recursos	2,87
Conocimientos tecnológicos	-2,83	Intensidad de capital	2,68
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3,55	Facilidad para entrar en el mercado	2,7
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
<b>Promedio VC</b>	<b>-3,63</b>	<b>Promedio FC</b>	<b>3,09</b>

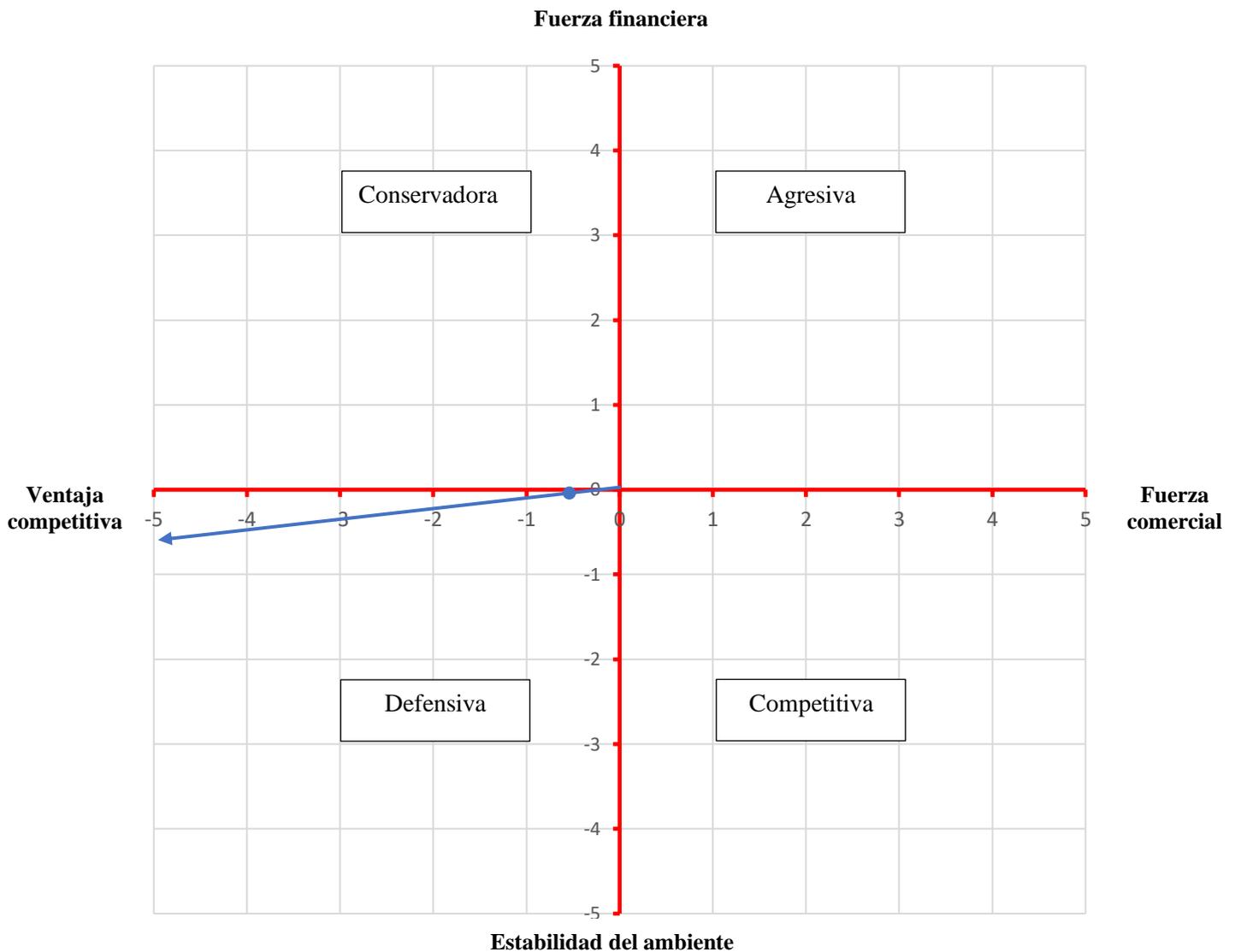
Nota. Fuente: Adaptado de David (2013). *Conceptos de Administración estratégica*.

Una vez obtenido el promedio de los cuatro cuadrantes de la matriz PEYEA debe sumar las dos calificaciones del eje X y sumar las dos calificaciones del eje Y. dando como resultado los siguientes valores:

$$\text{EJE X} = \text{Ventaja Competitiva} + \text{Fuerza Comercial} \quad (-0,54)$$

$$\text{EJE Y} = \text{Estabilidad Ambiental} + \text{Fuerza Financiera} \quad (-0,04)$$

Finalmente trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revela el tipo de estrategia que está presente para los centros comerciales de la ciudad de Tulcán. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.



**Figura 33. Gráfico de la matriz Posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)**

Fuente: David (2013). *Datos obtenidos del formulario 002. El esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes se encuentra en el cuadrante defensivo.*

La matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), busca las estrategias adecuadas para una determinada empresa dependiendo de la calificación obtenida una vez evaluado las 28 variables que establece la matriz. Los perfiles que tiene (PEYEA) son conservador, agresivo, defensivo y competitivo y de igual manera las estrategias dependen del perfil en el que se encuentre el esfuerzo de marketing que realiza la empresa o las organizaciones.

En el caso de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes los sitúa en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el cuadrante defensivo, los centros comerciales deben enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por otro parte, la posición estratégica de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán es muy débil, en este caso los comerciantes deben proteger su posición estratégica, por medio de las estrategias defensivas que establece, David (2013), indica dos estrategias que corresponde a este perfil defensivo las cuales son: la desinversión y la liquidación las cuales ayudan a proteger y mantener la cuota de mercado.

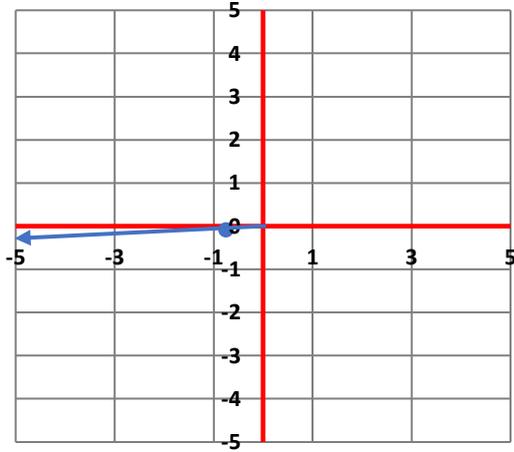
Desde otro punto de vista, Best (2007), de igual manera indica estrategias fundamentales para el perfil defensivo, una de ellas es proteger la posición en el mercado, esta estrategia consiste en invertir, para proteger la posición actual en mercado. En el mundo del deporte y en los negocios se dice que la mejor defensa es un buen ataque. La segunda estrategia se da con mayor frecuencia cuando el producto a terminado su ciclo de crecimiento, consiste en reducir el número de clientes centrándose en los más rentables para la empresa, a medida que los clientes dejan la empresa, estas instituciones aumentan sus beneficios centrándose en un número menor de clientes.

La desinversión también pertenece al perfil defensivo, sin embargo, muchas personas asocian esta estrategia como quiebra, fracaso o bancarrota. La realidad es muy distinta, la finalidad es conseguir más recursos y estos son destinados al sector más rentable de la empresa, de cierta forma esta estrategia es similar a la que establece, David (2013), es decir a la protección de los clientes más rentables que tiene una empresa.

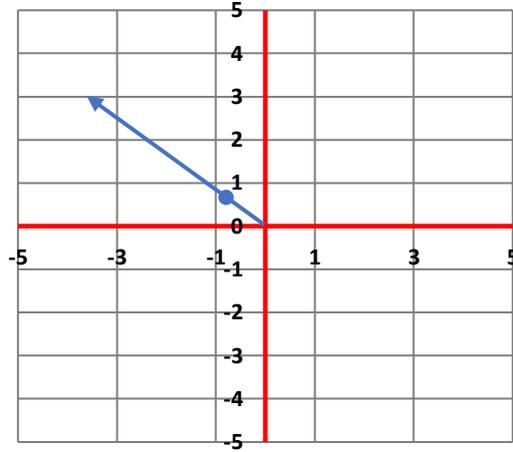
Finalmente los comerciantes de la ciudad de Tulcán no plantean los objetivos de manera correcta, es por eso que los resultados de la matriz PEYEA los ubica en un cuadrante defensivo y es por ellos que deben aplicar estrategias defensivas, la posición estratégica de los centros comerciales es muy débil, lo que implica que tienen problemas con el capital de trabajo, además, los negociantes deben salir del mercado en el que se encuentran con el fin de aumentar la cuota de mercado, sin que sus productos pierdan calidad.

#### **4.4.1. Posición estratégica según los tipos de comercio**

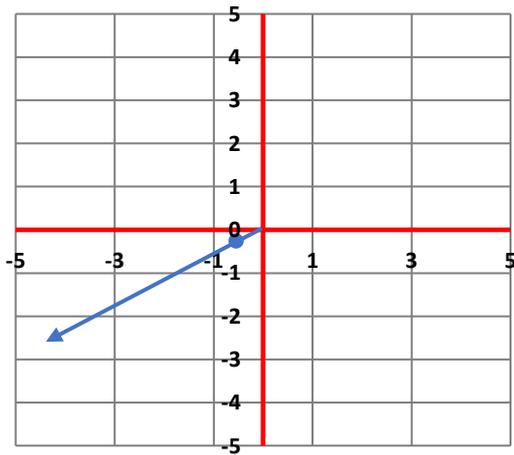
Se detalla la posición estratégica de cada uno de los tipos de comercio los cuales son: Prendas de vestir, alimentos y derivados, calzado, recreación, electrodomésticos, equipamiento del hogar, equipamiento personal y tecnología. Estos cálculos se los llevó acabo, con el fin de conocer cuál es el tipo de comercio, que tiene una mejor posición estrategia en el mercado. además, si la calificación es de cinco la posición estratégica es mejor y si la calificación es uno la posición es peor y por último si la calificación es tres la posición estratégica es indiferente.



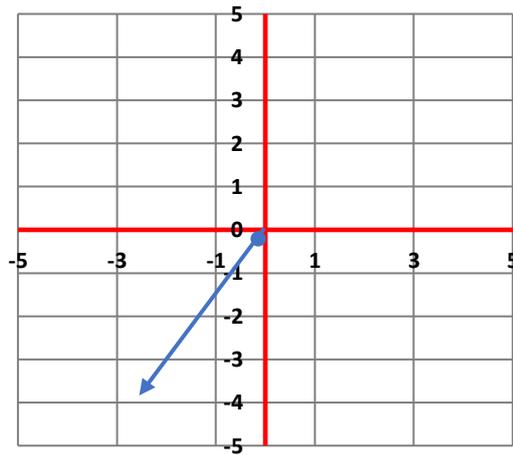
**Figura 34. Prendas de vestir**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



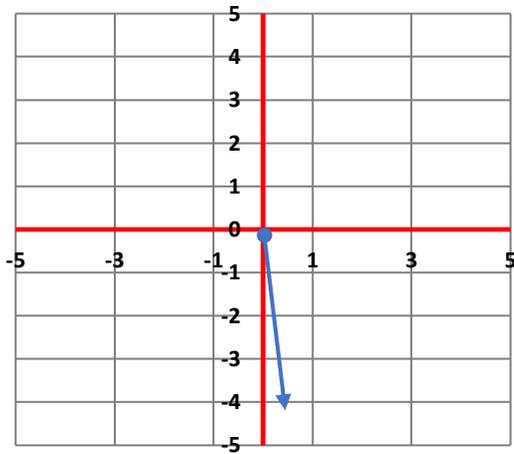
**Figura 35. Calzado**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



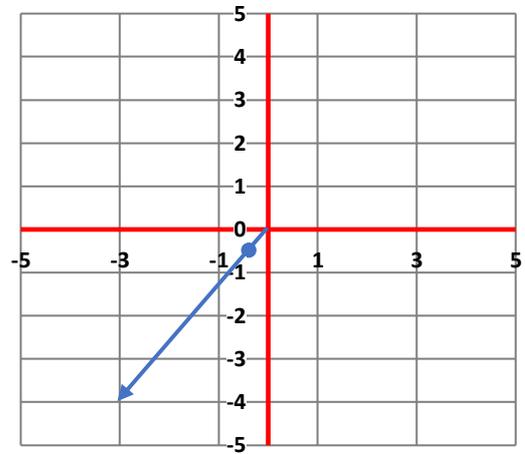
**Figura 36. Alimentos y derivados**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



**Figura 37. Recreación**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



**Figura 38. Electrodomésticos**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



**Figura 39. Equipamiento del hogar**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



**Figura 40. Equipamiento personal**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.



**Figura 41. Tecnología**  
Fuente: Datos obtenidos del formulario 002.

La mayor parte de los tipos de comercio tienen una posición estratégica débil y es por ello que se encuentran en un perfil defensivo, por otro lado, los electrodomésticos y la recreación se encuentran un perfil distintivo.

Los electrodomésticos se encuentran en un perfil conservador, es decir, no corren demasiados riesgos y conservan la posición estratégica que tienen en el mercado. La recreación es un caso particular porque es el único comercio que se encuentra en un perfil competitivo, es decir que este comercio ha logrado superar sus debilidades y optimizar sus fortalezas.

Si realizamos un análisis, el tipo de comercio de electrodomésticos se asemeja al perfil defensivo porque son perfiles similares, los cuales deben aplicar estrategias que les permitan defender y conservar la posición estratégica que tienen en el mercado. Por otro lado, los electrodomésticos han logrado cierta solidez financiera en un mercado estable, pero sin crecimiento y tienen pocas ventajas competitivas.

Por lo contrario, la recreación se encuentra en un perfil competitivo, es decir, es un tipo de comercio con importantes ventajas competitivas en un mercado de alto crecimiento, tienen estabilidad en el mercado y compiten con locales comerciales que se dedican al mismo tipo de comercio. La posición estratégica de la recreación es fuerte porque tiene establecido ventajas competitivas en el mercado.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- ✓ El tipo de comercio en el mercado que son mayormente comercializados por los negociantes de la ciudad de Tulcán son: prendas de vestir, alimentos y derivados y equipamiento personal, porque hace relación con el nivel de educación de los mismos. Los comerciantes que venden estos tres tipos de comercio en el mercado, poseen un nivel de educación de segundo grado es decir secundaria, por otro lado, los comerciantes que tienen un título de tercer nivel se dedican a la venta de tecnología y equipamiento de hogar porque requiere de conocimientos previos.
- ✓ El 61% de los comerciantes de la ciudad de Tulcán si plantea objetivos para sus locales comerciales, pero el problema se encuentra en el cumplimiento del objetivo porque más del 50,3% no logran cumplir con el objetivo planteado además las acciones que ellos proponen no están de acuerdo con los objetivos, al no plantear objetivos los comerciantes no pueden administrar y no pueden direccionar los locales comerciales, por ende no puede establecer una estrategia de marketing que permita aumentar la cuota de mercado.
- ✓ En un 35,1% los comerciantes realizan acciones de mercado para realizar penetración de mercados, ya que es una de las estrategias más fáciles de realizar en una empresa o en este caso en los locales comerciales, y de igual manera sucede con el desarrollo de nuevos productos en un 33,9% los comerciantes realizan acciones de mercado para esta estrategia con el fin de aumentar su cuota de mercado y expandir la cartera de nuevos productos y sustituir los productos que han cumplido su etapa de vida.
- ✓ La posición estratégica en la que se encuentra el esfuerzo de marketing que realizan los comerciantes de la ciudad de Tulcán, es muy débil y se respalda con el análisis de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) que permite establecerlas las estrategias más adecuadas para el sector que se está evaluando. Si lo comerciantes no plantean algún tipo de objetivo la estrategia no se cumplirá.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Una vez realizado la investigación se recomienda a los comerciantes de la ciudad de Tulcán, capacitarse en temas acerca del desarrollo de nuevos mercados, nuevos productos, penetración de mercados y diversificación con el fin de explotar la matriz de producto mercado y poner en marcha estrategias de marketing que contribuyan al desarrollo de los locales comerciales de la ciudad de Tulcán, por otro lado, cumplir con los objetivos planteados en el tiempo establecido, con el fin aumentar la cuota de mercado.
- ✓ Los comerciantes deben asociarse con productos complementarios al tipo de comercio correspondiente los cuales son: prendas de vestir, alimentos y derivados, calzado, recreación, electrodomésticos, equipamiento del hogar, equipamiento personal y tecnología, para que realicen ventas cruzadas, la cual consiste en complementar la venta inicial, especialmente en las superficies comerciales Centro Comercial Popular y Norte, porque son las más afectadas en el mercado.
- ✓ Se recomienda que los comerciantes salgan del mercado actual en el que se encuentran, con el fin de encontrar un nuevo mercado y poder satisfacer las necesidades actuales de los clientes, ofertando sus productos. Para el cumplimiento del objetivo los comerciantes deben cuantificar el nivel de ventas de los meses anteriores y realizar una comparación con el nivel de ventas actual.
- ✓ Por la situación actual en la que se encuentran los comerciantes, se recomienda que actúen defensivamente y a su vez, el esfuerzo de marketing que realizan, se encuentra en un perfil defensivo el cual se comprueba en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) las estrategias que deben realizar son estrategias defensivas como, por ejemplo: el recorte de gastos, la desinversión y el cierre de los negocios, con el fin de proteger su posición estratégica actual en el mercado.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

Berrío Meneses, C. M. (2015). Vamos Al Centro Comercial. *Scielo*, 160-177.

*aedecc.com*. (2016). Obtenido de [www.aedecc.com](http://www.aedecc.com)

Ayla Tapia, E. (2018). *Gestión Y Estrategias De Marketing*. Quito.

Benalcázar, W. (5 de Junio de 2019). *elcomercio.com*. Obtenido de [elcomercio.com](http://elcomercio.com):  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/canasta-comercial-carchi-cambios-negocios.html>

Berman, C. (s.f.). *smallbusiness.chron.com*. Obtenido de [smallbusiness.chron.com](http://smallbusiness.chron.com):  
<https://smallbusiness.chron.com/write-metrics-business-goals-71797.html>

Bernal, C. (2016). *Metodología De La investigación*. Colombia: Pearson.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: PEARSON.

Cañeque, P. (2 de Enero de 2017). *www.paulacaneque-psicologa.com*. Obtenido de [www.paulacaneque-psicologa.com](http://www.paulacaneque-psicologa.com): <https://www.paulacaneque-psicologa.com/metodo-smart/>

Contreras , J. (Julio de 2006). *Matriz DAFO y PEYEA*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.

*Diariolahora*. (24 de Marzo de 2018). Obtenido de [Diariolahora](http://Diariolahora.com):  
<https://lahora.com.ec/noticia/1102144743/el-contrabando-marca-la-actividad-en-tulcan>

Diaz, J. (8 de Febrero de 2016). *Puromarketing*. Obtenido de [www.trustdimension.com](http://www.trustdimension.com):  
<https://www.trustdimension.com/las-redes-sociales-como-herramienta-de-marketing-y-ti/>

*ecosistemaurbano*. (8 de Junio de 2015). Obtenido de [ecosistemaurbano](http://ecosistemaurbano.org):  
<https://ecosistemaurbano.org/ecosistema-urbano/reinventarse-o-morir-transformacion-de-centros-comerciales-bajo-el-nuevo-paradigma-economicourbano/?fbclid=IwAR32MnFWQnqWKyKon0aWhCQhBHwFDbu8UvYNbhSpsLI2ABYGvyJsCYK7ESo>

*ecuadorencifras.gob.ec*. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/carchi.pdf>

*elcomercio.com*. (19 de Agosto de 2015). Obtenido de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com):  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-zonadeprimida-carchi-colombia-devaluacion.html>

- Farías Nazel, P. (2018). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *Redalyc*, 8-14.
- Gasca Zamora, J. (2017). Centros comerciales de la Ciudad de México. *Scielo*.
- Hernández Becerra, A., & Rosero García, M. (2017). *Esfuerzos de Marketing Realizados por los Comerciantes del Centro Comercial Popular ante la apreciación del dólar*. Tulcán.
- Hernández, A. (29 de 11 de 2017). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/importancia-la-mision-logro-los-objetivos-empresas-servicios/): <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-mision-logro-los-objetivos-empresas-servicios/>
- Isaza, J. J. (23 de Agosto de 2016). *Bien Pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos De Marketing*. México: PEARSON.
- Martin , D. (12 de Noviembre de 2017). *Estrategia Aplicada*. Obtenido de <https://www.estrategiapractica.com/matriz-ansoff-4-formas-crecer/>
- O'Shea, M. (11 de Enero de 2017). *oleoshop.com*. Obtenido de [www.oleoshop.com](http://www.oleoshop.com)
- Otaola, J. A. (2017). *La Cuadra Universitaria*. Obtenido de La Cuadra Universitaria: [https://www.lacuadrauniversitaria.com/blog/tipos-de-centros-comerciales?fbclid=IwAR1Xr1rN2JsFA6Qh8FFRIF2LdgZzIIzmBr2JUZXsJAyYQ-5-kvWr0r\\_IFy8](https://www.lacuadrauniversitaria.com/blog/tipos-de-centros-comerciales?fbclid=IwAR1Xr1rN2JsFA6Qh8FFRIF2LdgZzIIzmBr2JUZXsJAyYQ-5-kvWr0r_IFy8)
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador . (2012). *Atlas Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Tulcán*. Tulcán: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán.
- Quelal Tabango, A. (2012). *La Planificación Estratégica y el posicionamiento de los centros comerciales de la ciudad de Tulcán*. Tulcán.
- Riquelme, M. (30 de Octubre de 2019). *www.webyempresas.com*. Obtenido de [www.webyempresas.com](https://www.webyempresas.com/objetivos-especificos/): <https://www.webyempresas.com/objetivos-especificos/>
- Ruano Yapud, E. S. (2019). *Análisis de estrategias de marketing y su relación con el posicionamiento de marca de la empresa Rincolacteos en la provincia del Carchi*. Tulcán.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Santesmases , M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: ebook.
- Viveros, L. (2018). *El tipo de cambio en la frontera Tulcán - Ipiales*. Tulcán: ©Universidad Politécnica Estatal del Carchi.
- wordpress.com*. (17 de Febrero de 2016). Obtenido de [wordpress.com](https://desarrollosdelta.wordpress.com/2016/02/17/tendencias-comerciales/): <https://desarrollosdelta.wordpress.com/2016/02/17/tendencias-comerciales/>

## VII. ANEXOS

### Anexo 1.

Certificado o acta del perfil de investigación



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING

### ACTA

**DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:**

**NOMBRE:** GUERRERO CHUNES JILLMAR PABLO **CÉDULA DE IDENTIDAD:** 0401630389  
**NIVEL/PARALELO:** DÉCIMO **PERIODO ACADÉMICO:** UBRE 2019 - MARZO 2

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS POR LOS CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE TULCÁN PERIODO 2019

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

**PRESIDENTE:** MSC. CURIEL LÓPEZ EVELYN MARLENE  
**LECTOR:** MSC. MIRANDA REALPE JORGE HUMBERTO  
**ASESOR:** MSC. QUINDE SARI FREDDY RICHARD

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

**EDIFICIO DE AULAS:** 1 **AULA:** 112  
**FECHA:** miércoles, 11 de marzo de 2020  
**HORA:** 18H17

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa: 6,07  
2) Trabajo escrito 2,80  
**Nota final de PRE DEFENSA 8,87**

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **miércoles, 11 de marzo de 2020**



**EVELYN  
MARLENE  
CURIEL LOPEZ**

MSC. CURIEL LÓPEZ EVELYN MARLENE

**PRESIDENTE**



**FREDDY  
RICHARD  
QUINDE  
SARI**

MSC. QUINDE SARI FREDDY RICHARD

**TUTOR**



**JORGE HUMBERTO  
MIRANDA REALPE**

MSC. MIRANDA REALPE JORGE HUMBERTO

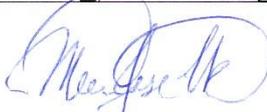
**LECTOR**

Adj.: Observaciones y recomendaciones

**Anexo 2.**  
Certificado del abstract por parte de idiomas



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**  
**FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

<b>ESSAY EVALUATION SHEET</b>				
<b>NAME:</b> Jillmar Pablo Guerrero Chunes				
<b>DATE:</b> 03/03/2020				
<b>TOPIC:</b> Análisis de las estrategias de marketing aplicadas por los centros comerciales de la ciudad de Tulcán periodo 2019.				
<b>MARKS AWARDED</b>		<b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b>		
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED			
	 <b>REVISOR: MA. María José Hernández</b>			
				



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor:** Jillmar Pablo Guerrero Chunes

Fecha de recepción del abstract: 19 de febrero de 2020

Fecha de entrega del informe: 03 de marzo de 2020

El presente informe validará la traducción del texto presentado, del idioma español al inglés, si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción **no** está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según la rúbrica de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de **9** por lo que se valida el presente trabajo.

Evaluador: **MA. María José Hernández**

**DOCENTE- CIDEN**



### Anexo 3.

Formulario de la encuesta 001 aplicado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

		<b>Universidad Politécnica Estatal Del Carchi</b> <b>Administración De Empresas Y Marketing</b> <b>Encuesta</b>			<b>Formulario 001</b> <b>N° 195</b>	
Objetivo: Análisis comparativo de las estrategias de marketing que aplican los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.						
Usted como persona responsable de las acciones de mercadeo de este local se plantió objetivos. Sírvase por favor de responder las siguientes preguntas en esta encuesta.						
<b>Identificación De La Unidad De Información</b>						
1. Encuestado:						
2. Nombre del local comercial o número del local:						
3. Nivel de educación del administrador de este local comercial:						
Sin estudios formales ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Tercer nivel ( )						
4. ¿Ha realizado cursos acerca de marketing? Si ( ) No ( )						
A continuación, le voy a preguntar sobre los objetivos, las estrategias aplicadas y sobre factores externos a su negocio. Usted tiene 3 opciones si, no y la opción más o menos cuando usted considere que levemente afecta a su negocio la pregunta.						
<b>Objetivo</b>						
<b>Especificidad del objetivo</b>						
5. ¿El local comercial tiene planteados objetivos?		Si	Mas o menos	No		
6. ¿Los objetivos del local comercial se cumplen?		Si	Mas o menos	No		
<b>Valoración métrica</b>						
7. ¿Cuenta con alguna forma de medir el logro de objetivos?		Si	Mas o menos	No		
8. ¿Sabe con exactitud cuánto fue lo que ganó luego de la inversión realizada?		Si	Mas o menos	No		
9. ¿Sabe con exactitud cuánto gana luego de un mes?		Si	Mas o menos	No		
<b>Alcance</b>						
10. ¿Su objetivo planteado tiene fecha de inicio y fecha de finalización?		Si	Mas o menos	No		
11. ¿Fue difícil plantear un objetivo?		Si	Mas o menos	No		
12. ¿Por medio del objetivo, usted cree que aumentarán las ventas?		Si	Mas o menos	No		
13. ¿El objetivo que se propuso le permitió ganar más?		Si	Mas o menos	No		
<b>Realización</b>						
14. ¿Propuso acciones claras para el logro del objetivo propuesto?		Si	Mas o menos	No		
<b>Tiempo de logro</b>						
15. ¿El objetivo se logró en el tiempo determinado?		Si	Mas o menos	No		
16. ¿Logró el objetivo en el tiempo propuesto?		Si	Mas o menos	No		
17. ¿Tuvo que modificar el tiempo de logro del objetivo?		Si	Mas o menos	No		
<b>Estrategia Aplicada</b>						
<b>Penetración de mercados</b>						
18. ¿Ud. piensa crecer como negocio vendiendo más del mismo producto?		Si	Mas o menos	No		
19. ¿Usted piensa mantener los mismos clientes y que ellos siempre le compren?		Si	Mas o menos	No		
20. ¿Creó usted que la publicidad le ayudará a motivar a sus clientes a comprar más?		Si	Mas o menos	No		
<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>						
21. ¿Piensa Ud. que es mejor buscar nuevos clientes para mejor el negocio?		Si	Mas o menos	No		
22. ¿Piensa Ud. que es mejor vender nuevos productos para lograr nuevos clientes?		Si	Mas o menos	No		
23. ¿Piensa Ud. que es mejor implementar nuevas sucursales para mejorar?		Si	Mas o menos	No		
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>						
24. ¿Cree usted que para retener a sus clientes actuales debería incrementar el surtido de este negocio?		Si	Mas o menos	No		
25. ¿Cree usted que para captar más clientes debería ofertar productos de marca?		Si	Mas o menos	No		
26. ¿Cree usted que para captar más clientes es buena idea hacer combos (promociones)?		Si	Mas o menos	No		

<b>Diversificación</b>				
27. Cree que es mejor cambiar de giro de negocio, es decir cambiar de negocio	Si	Mas o menos	No	
28. ¿Cree usted que sería mejor asociarse con otros negocios para mejorar las ventas?	Si	Mas o menos	No	
29. ¿Cree usted que sería mejor abrir un negocio paralelo o complementario a este, para mejorar las ventas?	Si	Mas o menos	No	
<b>Evaluación de factores externos</b>				
30. ¿La canasta transfronteriza ha afectado positivamente su local comercial?	Si	Mas o menos	No	
31. ¿Le afecta el contrabando a su local comercial?	Si	Mas o menos	No	
32. ¿Ha superado la devaluación de la moneda colombiana?	Si	Mas o menos	No	
33. ¿Usted se ha adaptado a las nuevas tendencias del mercado?	Si	Mas o menos	No	
34. ¿La migración venezolana le ha afectado negativamente a su local comercial?	Si	Mas o menos	No	
35. ¿La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio?	Si	Mas o menos	No	
36. ¿El no usar las redes sociales y el internet afectan negativamente el negocio?	Si	Mas o menos	No	
37. ¿El cambio de autoridades municipales afecta negativamente su negocio?	Si	Mas o menos	No	
<b>Perfil Competitivo</b>				
38. ¿Conoce sus principales competidores en el mercado?	Si	Mas o menos	No	
39. ¿Conoce cuáles son sus debilidades en el mercado?	Si	Mas o menos	No	
40. ¿Conoce cuáles son sus fortalezas?	Si	Mas o menos	No	

<b>Control Operativo</b>		
Firma del encuestado	Firma del investigador	Firma del tutor

*Gracias Por Su Colaboración*

**Anexo 4.**

Formulario de la encuesta 002 aplicado a los comerciantes de la ciudad de Tulcán.

	<b>Universidad Politécnica Estatal Del Carchi</b> <b>Administración De Empresas Y Marketing</b> <b>Encuesta</b>	<b>Formulario 002</b> <b>N° 195</b>			
Objetivo: Análisis comparativo de las estrategias de marketing que aplican los centros comerciales de la ciudad de Tulcán.					
Usted como persona responsable de las acciones de mercadeo de este local se plantio objetivos. Sírvese por favor de responder las siguientes preguntas en esta encuesta.					
<b>Identificación De La Unidad De Información</b>					
1. Encuestado:					
2. Nombre del local comercial o número del local:					
3. Nivel de educación del administrador de este local comercial: Sin estudios formales ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Tercer nivel ( )					
4. Procedencia del administrador de este local comercial: Tulcán ( ) Ipiales ( ) Otro ( )					
5. Tiempo de funcionamiento de este local comercial:					
6. ¿Qué se vende en este local comercial? Prendas de vestir ( ) Alimentos y derivados ( ) Calzado ( ) Recreación ( ) Electrodomésticos ( ) Equipamiento del hogar ( ) Equipamiento personal ( ) Tecnología ( )					
7. Cuenta con: RUC ( ) RISE ( )					
A continuación, le voy a preguntar sobre su posición y situación actual, si usted considera que la pregunta tiene una respuesta negativa o está en una mala posición se registrará con un valor de uno, por el contrario, si usted está bien ante la respuesta se le calificará de 5. Pero si usted considera que desconoce o esta "más o menos" se le dará una calificación indiferente de 3.					
<b>Posición Estratégica Interna: Fuerza Financiera (FF)</b>					
8. ¿Cuál es su posición actual ante el dinero que usted invirtió en el mes anterior?	1	2	3	4	5
9. ¿Con el préstamo de entidades financieras logro incrementar su inventario y mejorar las ventas?	1	2	3	4	5
10. Si ya termino de pagar sus deudas, ¿Cuál es su posición actual?	1	2	3	4	5
11. ¿Tiene usted claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio cada mes? 1 no tiene claro, 5 si tiene claro.	1	2	3	4	5
12. ¿Una vez que usted realiza la diferencia entre ingresos y egresos cuál es su posición actual?	1	2	3	4	5
13. ¿Qué tan fácil o difícil le sería para usted cerrar el negocio? 1 difícil, 5 si sería fácil.	1	2	3	4	5
14. ¿Su negocio tiene riesgos propios, como por ejemplo administrar empleados, cuál es su posición para enfrentar este problema?	1	2	3	4	5
<b>Posición Estratégica Interna: Ventaja Competitiva (VC)</b>					
15. ¿Cuál es su posición en ventas respecto a sus competidores?	1	2	3	4	5
16. ¿Cuál es la calidad de sus productos en función a sus competidores?	1	2	3	4	5
17. ¿Cuál es su posición ante la obligación de comercializar productos nuevos? Sea por moda, temporada.	1	2	3	4	5
18. ¿Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia? ¿En qué posición esta?	1	2	3	4	5
19. De todos los competidores usted está en el primer, segundo, tercero, cuarto, quinto.	1	2	3	4	5
20. Usted debe de tener página web, estar en redes sociales. ¿En qué posición del manejo de estas tecnologías está en comparación con sus competidores?	1	2	3	4	5
21. Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia en que posición esta al respecto de su competencia en cuestión de proveedores y distribuidores	1	2	3	4	5
<b>Posición Estratégica Externa: Estabilidad Del Ambiente (EA)</b>					
22. ¿Qué tan estable se encuentra usted en función de los cambios tecnológicos? Si se encuentra mal es 1, si se encuentra bien es 5.	1	2	3	4	5
23. ¿Por culpa de la inflación usted está peor o mejor? Califique entre peor o mejor.	1	2	3	4	5
24. ¿De acuerdo a los cambios y gustos de los compradores usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5

25. ¿En función del cambio de precio de sus competidores usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5
26. ¿El cumplimiento de normativas de municipio de las patentes eso afecta y por eso usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5
27. ¿Por el efecto de incremento de competidores usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5
28. ¿Cuándo los precios de otros productos, relacionados con su local aumenta o disminuyen, en que posición se encuentra?	1	2	3	4	5
<b>Fuerza Del Sector Comercial (SC) De La Acción Comercial</b>					
29. ¿El sector como comerciante al que usted pertenece le permite crecer? Si 5, No 1	1	2	3	4	5
30. ¿El sector del comercio ha disminuido, por el cambio monetario esto le permite mejorar sus utilidades, usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5
31. ¿Cómo comerciante comparado con los otros locales comerciales, este local está en una posición financiera peor o mejor?	1	2	3	4	5
32. ¿Las entidades como el municipio, la cámara de comercio, las universidades dan conocimientos tecnológicos, al recibir estos conocimientos usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5
33. Gracias a las acciones de apoyo del gobierno, como por ejemplo la canasta transfronteriza, o la ley de desarrollo fronterizo ¿usted está peor o mejor?	1	2	3	4	5
34. La crisis económica en Tulcán. ¿En qué posición lo pone?	1	2	3	4	5
35. ¿Usted puede producir los productos que comercializa?	1	2	3	4	5

Control Operativo		
Firma del encuestado	Firma del investigador	Firma del tutor

*Gracias Por Su Colaboración*

**Anexo 5.**

**Cálculo de reducción de datos en los objetivos Smart**

	Plantea los objetivos	Cumple con los objetivos	Mide los logros de los objetivos	Sabe ganancia	Sabe ganancia después de un mes	Fecha de inicio y fecha de final	Fue difícil plantear un objetivo	Por medio del objetivo aumentarán las ventas	El objetivo propuesto permitió ganar mas	Acciones claras para el logro del objetivo	Objetivo en el tiempo determinado	Objetivo en el tiempo propuesto	Modificar el tiempo de logro del objetivo
Plantea los objetivos	1,00	0,69	0,54	0,36	0,40	0,42	0,27	0,56	0,53	0,57	0,45	0,47	0,40
Cumple con los objetivos	0,69	1,00	0,45	0,33	0,44	0,40	0,16	0,43	0,55	0,56	0,48	0,46	0,35
Mide los logros de los objetivos	0,54	0,45	1,00	0,44	0,34	0,42	0,32	0,34	0,38	0,40	0,43	0,44	0,21
Sabe ganancia	0,36	0,33	0,44	1,00	0,63	0,37	0,16	0,33	0,29	0,30	0,34	0,26	0,27
Sabe ganancia después de un mes	0,40	0,44	0,34	0,63	1,00	0,41	0,15	0,41	0,43	0,39	0,35	0,30	0,25
Fecha de inicio y fecha de final	0,42	0,40	0,42	0,37	0,41	1,00	0,23	0,30	0,33	0,52	0,47	0,44	0,18
Fue difícil plantear un objetivo	0,27	0,16	0,32	0,16	0,15	0,23	1,00	0,29	0,30	0,26	0,23	0,18	0,32
Por medio del objetivo aumentarán las ventas	0,56	0,43	0,34	0,33	0,41	0,30	0,29	1,00	0,63	0,46	0,31	0,28	0,35
El objetivo propuesto permitió ganar mas	0,53	0,55	0,38	0,29	0,43	0,33	0,30	0,63	1,00	0,58	0,37	0,35	0,29
Acciones claras para el logro del objetivo	0,57	0,56	0,40	0,30	0,39	0,52	0,26	0,46	0,58	1,00	0,41	0,39	0,27
Objetivo en el tiempo determinado	0,45	0,48	0,43	0,34	0,35	0,47	0,23	0,31	0,37	0,41	1,00	0,77	0,14
Objetivo en el tiempo propuesto	0,47	0,46	0,44	0,26	0,30	0,44	0,18	0,28	0,35	0,39	0,77	1,00	0,12
Modificar el tiempo de logro del objetivo	0,40	0,35	0,21	0,27	0,25	0,18	0,32	0,35	0,29	0,27	0,14	0,12	1,00

Plantea los objetivos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cumple con los objetivos	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mide los logros de los objetivos	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sabe ganancia	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sabe ganancia después de un mes	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fecha de inicio y fecha de final	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Fue difícil plantear un objetivo	0,00	0,01	0,00	0,01	0,02	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00
Por medio del objetivo aumentarán las ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
El objetivo propuesto permitió ganar mas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
Acciones claras para el logro del objetivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
Objetivo en el tiempo determinado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,02
Objetivo en el tiempo propuesto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00		0,05
Modificar el tiempo de logro del objetivo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,05	

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,864
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1135,881
	Gl	78
	Sig.	,000

## Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
Plantea los objetivos	,800
Cumple con los objetivos	,762
Mide los logros de los objetivos	,672
Sabe ganancia	,589
Sabe ganancia después de un mes	,648
Fecha de inicio y fecha de final	,648
Fue difícil plantear un objetivo	,415
Por medio del objetivo aumentarán las ventas	,672
El objetivo propuesto permitió ganar mas	,722
Acciones claras para el logro del objetivo	,733
Objetivo en el tiempo determinado	,686
Objetivo en el tiempo propuesto	,656
Modificar el tiempo de logro del objetivo	,455

## Comunalidades

	Componente
	1
Plantea los objetivos	,800
Cumple con los objetivos	,762
Mide los logros de los objetivos	,672
Sabe ganancia	,589
Sabe ganancia después de un mes	,648
Fecha de inicio y fecha de final	,648
Fue difícil plantear un objetivo	,415
Por medio del objetivo aumentarán las ventas	,672
El objetivo propuesto permitió ganar mas	,722
Acciones claras para el logro del objetivo	,733
Objetivo en el tiempo determinado	,686
Objetivo en el tiempo propuesto	,656
Modificar el tiempo de logro del objetivo	,455

## Varianza total explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,649	43,452	43,452

### Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
Plantea los objetivos	,142
Cumple con los objetivos	,135
Mide los logros de los objetivos	,119
Sabe ganancia	,104
Sabe ganancia después de un mes	,115
Fecha de inicio y fecha de final	,115
Fue difícil plantear un objetivo	,073
Por medio del objetivo aumentarán las ventas	,119
El objetivo propuesto permitió ganar mas	,128
Acciones claras para el logro del objetivo	,130
Objetivo en el tiempo determinado	,121
Objetivo en el tiempo propuesto	,116
Modificar el tiempo de logro del objetivo	,081

**Anexo 6.**

Cálculo de reducción de datos en la estrategia aplicada

Matriz de correlaciones												
	Crece más vendiendo del mismo producto	Mantener los mismos clientes	Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	Vender nuevos productos	Implementar nuevas sucursales	Incrementar el surtido de su negocio	Ofertar productos de marca	Captar clientes hacer combos o promociones	Cres que es mejor cambiar de negocio	Sería mejor asociarse con otros negocios	Sería mejor abrir un negocio complementario
Crece más vendiendo del mismo producto	1,00	0,48	0,16	0,19	0,20	0,29	0,10	0,09	0,13	-0,06	0,01	0,19
Mantener los mismos clientes	0,48	1,00	0,29	0,43	0,16	0,22	0,14	0,20	0,19	0,01	0,03	0,09
Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	0,16	0,29	1,00	0,43	0,27	0,29	0,24	0,23	0,32	0,13	0,16	0,22
Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	0,19	0,43	0,43	1,00	0,37	0,34	0,28	0,33	0,29	0,17	0,05	0,14
Vender nuevos productos	0,20	0,16	0,27	0,37	1,00	0,27	0,39	0,19	0,43	-0,11	0,10	0,20
Implementar nuevas sucursales	0,29	0,22	0,29	0,34	0,27	1,00	0,30	0,29	0,49	0,01	0,27	0,51
Incrementar el surtido de su negocio	0,10	0,14	0,24	0,28	0,39	0,30	1,00	0,40	0,39	0,01	0,13	0,30
Ofertar productos de marca	0,09	0,20	0,23	0,33	0,19	0,29	0,40	1,00	0,39	-0,01	0,23	0,29
Captar clientes hacer combos o promociones	0,13	0,19	0,32	0,29	0,43	0,49	0,39	0,39	1,00	-0,07	0,27	0,42
Cres que es mejor cambiar de negocio	-0,06	0,01	0,13	0,17	-0,11	0,01	0,01	-0,01	-0,07	1,00	0,19	-0,06

Sería mejor asociarse con otros negocios	0,01	0,03	0,16	0,05	0,10	0,27	0,13	0,23	0,27	0,19	1,00	0,38
Sería mejor abrir un negocio complementario	0,19	0,09	0,22	0,14	0,20	0,51	0,30	0,29	0,42	-0,06	0,38	1,00
Creecer más vendiendo del mismo producto		0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,09	0,10	0,04	0,20	0,45	0,00
Mantener los mismos clientes	0,00		0,00	0,00	0,02	0,00	0,03	0,00	0,00	0,45	0,31	0,10
Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	0,01	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,01	0,00
Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,25	0,03
Vender nuevos productos	0,00	0,02	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,08	0,00
Implementar nuevas sucursales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
Incrementar el surtido de su negocio	0,09	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,47	0,03	0,00
Ofertar productos de marca	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,45	0,00	0,00
Captar clientes hacer combos o promociones	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,18	0,00	0,00
Cres que es mejor cambiar de negocio	0,20	0,45	0,04	0,01	0,07	0,47	0,47	0,45	0,18		0,00	0,20
Sería mejor asociarse con otros negocios	0,45	0,31	0,01	0,25	0,08	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00		0,00
Sería mejor abrir un negocio complementario	0,00	0,10	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,00	

## Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,757
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	548,285
	gl	66
	Sig.	,000

## Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
Crecer más vendiendo del mismo producto	,404
Mantener los mismos clientes	,478
Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	,574
Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	,624
Vender nuevos productos	,578
Implementar nuevas sucursales	,701
Incrementar el surtido de su negocio	,598
Ofertar productos de marca	,587
Captar clientes hacer combos o promociones	,721
Cres que es mejor cambiar de negocio	,032
Sería mejor asociarse con otros negocios	,385
Sería mejor abrir un negocio complementario	,602

## Comunalidades

	Extracción
Crecer más vendiendo del mismo producto	,163
Mantener los mismos clientes	,228
Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	,330
Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	,389
Vender nuevos productos	,334
Implementar nuevas sucursales	,491
Incrementar el surtido de su negocio	,358
Ofertar productos de marca	,344
Captar clientes hacer combos o promociones	,519
Cres que es mejor cambiar de negocio	,001
Sería mejor asociarse con otros negocios	,148
Sería mejor abrir un negocio complementario	,362

### Varianza total aplicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,669	30,576	30,576

### Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
Crecer más vendiendo del mismo producto	,110
Mantener los mismos clientes	,130
Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	,157
Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	,170
Vender nuevos productos	,158
Implementar nuevas sucursales	,191
Incrementar el surtido de su negocio	,163
Ofertar productos de marca	,160
Captar clientes hacer combos o promociones	,196
Cres que es mejor cambiar de negocio	,009
Sería mejor asociarse con otros negocios	,105
Sería mejor abrir un negocio complementario	,164

**Anexo 7.**

Cálculo de reducción de los datos de los factores externos

<b>Matriz de correlaciones</b>								
	Canasta transfronteriza afectado positivamente	Le afecta el contrabando	Devaluación de la moneda colombiana	Adaptado a las nuevas tendencias	Migración venezolana le ha afectado negativamente	La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	Redes sociales y el internet afectan negativamente	El cambio de autoridades municipales afecta negativamente
Canasta transfronteriza afectado positivamente	1,00	0,30	0,31	0,13	0,29	0,15	0,20	0,24
Le afecta el contrabando	0,30	1,00	0,27	0,36	0,31	0,18	0,20	0,07
Devaluación de la moneda colombiana	0,31	0,27	1,00	0,28	0,22	0,16	0,14	0,23
Adaptado a las nuevas tendencias	0,13	0,36	0,28	1,00	0,21	0,17	0,29	0,08
Migración venezolana le ha afectado negativamente	0,29	0,31	0,22	0,21	1,00	0,48	0,24	0,22
La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	0,15	0,18	0,16	0,17	0,48	1,00	0,23	0,13
Redes sociales y el internet afectan negativamente	0,20	0,20	0,14	0,29	0,24	0,23	1,00	0,25
El cambio de autoridades municipales afecta negativamente	0,24	0,07	0,23	0,08	0,22	0,13	0,25	1,00
Canasta transfronteriza afectado positivamente		0,00	0,00	0,04	0,00	0,02	0,00	0,00
Le afecta el contrabando	0,00		0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,17

Devaluación de la moneda colombiana	0,00	0,00		0,00	0,00	0,01	0,03	0,00
Adaptado a las nuevas tendencias	0,04	0,00	0,00		0,00	0,01	0,00	0,13
Migración venezolana le ha afectado negativamente	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00		0,00	0,04
Redes sociales y el internet afectan negativamente	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00		0,00
El cambio de autoridades municipales afecta negativamente	0,00	0,17	0,00	0,13	0,00	0,04	0,00	

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,727
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	221,040
	gl	28
	Sig.	,000

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
Canasta transfronteriza afectado positivamente	,580
Le afecta el contrabando	,608
Devaluación de la moneda colombiana	,565
Adaptado a las nuevas tendencias	,548
Migración venezolana le ha afectado negativamente	,682
La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	,556
Redes sociales y el internet afectan negativamente	,550
El cambio de autoridades municipales afecta negativamente	,448

### Comunalidades

	Extracción
Canasta transfronteriza afectado positivamente	,336
Le afecta el contrabando	,369
Devaluación de la moneda colombiana	,320
Adaptado a las nuevas tendencias	,300
Migración venezolana le ha afectado negativamente	,465
La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	,309
Redes sociales y el internet afectan negativamente	,302
El cambio de autoridades municipales afecta negativamente	,200

### Varianza total explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,602	32,520	32,520

### Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
Canasta transfronteriza afectado positivamente	,223
Le afecta el contrabando	,234
Devaluación de la moneda colombiana	,217
Adaptado a las nuevas tendencias	,211
Migración venezolana le ha afectado negativamente	,262
La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	,214
Redes sociales y el internet afectan negativamente	,211
El cambio de autoridades municipales afecta negativamente	,172

**Anexo 8.**

Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) fuerza financiera

Matriz de correlaciones								
	Dinero que usted invirtió en el mes anterior	Con los prestamos logro incrementar su inventario	Si ya termino de pagar las deudas	Tiene claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio	Una vez realizado la diferencia entre ingresos y egresos	Que tan fácil o difícil le seria a usted cerrar el negocio	Riesgos propios como administrar empleados	
Dinero que usted invirtió en el mes anterior	1,000	,227	,071	,257	,379	-,064		,092
Con los prestamos logro incrementar su inventario	,227	1,000	,631	,222	,338	,028		,185
Si ya termino de pagar las deudas	,071	,631	1,000	,014	,274	,115		,160
Tiene claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio	,257	,222	,014	1,000	,267	-,025		,176
Una vez realizado la diferencia entre ingresos y egresos	,379	,338	,274	,267	1,000	,011		,128
Que tan fácil o difícil le seria a usted cerrar el negocio	-,064	,028	,115	-,025	,011	1,000		,100
Riesgos propios como administrar empleados	,092	,185	,160	,176	,128	,100		1,000
Dinero que usted invirtió en el mes anterior		,001	,162	,000	,000	,189		,101
Con los prestamos logro incrementar su inventario	,001		,000	,001	,000	,350		,005
Si ya termino de pagar las deudas	,162	,000		,421	,000	,054		,013

Tiene claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio	,000	,001	,421		,000	,364		,007
Una vez realizado la diferencia entre ingresos y egresos	,000	,000	,000	,000		,441		,037
Que tan fácil o difícil le sería a usted cerrar el negocio	,189	,350	,054	,364	,441			,082
Riesgos propios como administrar empleados	,101	,005	,013	,007	,037	,082		

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,616
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	203,241
	Gl	21
	Sig.	,000

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
Dinero que usted invirtió en el mes anterior	,530
Con los prestamos logro incrementar su inventario	,789
Si ya termino de pagar las deudas	,666
Tiene claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio	,474
Una vez realizado la diferencia entre ingresos y egresos	,686
Que tan fácil o difícil le sería a usted cerrar el negocio	,083
Riesgos propios como administrar empleados	,398

## Comunalidades

	Extracción
Dinero que usted invirtió en el mes anterior	,281
Con los prestamos logro incrementar su inventario	,623
Si ya termino de pagar las deudas	,443
Tiene claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio	,225
Una vez realizado la diferencia entre ingresos y egresos	,471
Que tan fácil o difícil le seria a usted cerrar el negocio	,007
Riesgos propios como administrar empleados	,158

## Varianza total explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,207	31,534	31,534

## Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
Dinero que usted invirtió en el mes anterior	,240
Con los prestamos logro incrementar su inventario	,358
Si ya termino de pagar las deudas	,302
Tiene claro cuanto requiere de dinero para iniciar su negocio	,215
Una vez realizado la diferencia entre ingresos y egresos	,311
Que tan fácil o difícil le seria a usted cerrar el negocio	,038
Riesgos propios como administrar empleados	,180

**Anexo 9.**

Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) ventaja competitiva

<b>Matriz de correlaciones</b>							
	Posición en ventas respecto a sus competidores	Calidad de sus productos en función a su competencia	Comercializar productos nuevos sea por moda o temporada	Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia	De todos los competidores usted está en el primer, segundo o tercer puesto	Usted maneja páginas web y redes sociales	Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia
Posición en ventas respecto a sus competidores	1,000	,350	,049	,214	,117	,209	,194
Calidad de sus productos en función a su competencia	,350	1,000	,174	,106	,006	-,096	,135
Comercializar productos nuevos sea por moda o temporada	,049	,174	1,000	,213	,066	-,076	,076
Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia	,214	,106	,213	1,000	,105	,068	-,017
De todos los competidores usted está en el primer, segundo o tercer puesto	,117	,006	,066	,105	1,000	,293	,235
Usted maneja páginas web y redes sociales	,209	-,096	-,076	,068	,293	1,000	,397
Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia	,194	,135	,076	-,017	,235	,397	1,000

Posición en ventas respecto a sus competidores		,000	,247	,001	,052	,002	,003
Calidad de sus productos en función a su competencia	,000		,007	,070	,467	,092	,030
Comercializar productos nuevos sea por moda o temporada	,247	,007		,001	,179	,144	,147
Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia	,001	,070	,001		,072	,173	,407
De todos los competidores usted está en el primer, segundo o tercer puesto	,052	,467	,179	,072		,000	,000
Usted maneja páginas web y redes sociales	,002	,092	,144	,173	,000		,000
Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia	,003	,030	,147	,407	,000	,000	

### Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,557
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	131,312
	gl	21
	Sig.	,000

## Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
Posición en ventas respecto a sus competidores	,640
Calidad de sus productos en función a su competencia	,398
Comercializar productos nuevos sea por moda o temporada	,256
Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia	,374
De todos los competidores usted está en el primer, segundo o tercer puesto	,541
Usted maneja páginas web y redes sociales	,605
Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia	,652

## Comunalidades

	Extracción
Posición en ventas respecto a sus competidores	,409
Calidad de sus productos en función a su competencia	,158
Comercializar productos nuevos sea por moda o temporada	,066
Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia	,140
De todos los competidores usted está en el primer, segundo o tercer puesto	,293
Usted maneja páginas web y redes sociales	,366
Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia	,425

## Varianza total explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,857	26,525	26,525

### Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
Posición en ventas respecto a sus competidores	,344
Calidad de sus productos en función a su competencia	,214
Comercializar productos nuevos sea por moda o temporada	,138
Le son más fieles sus clientes a usted que a la competencia	,201
De todos los competidores usted está en el primer, segundo o tercer puesto	,291
Usted maneja páginas web y redes sociales	,326
Quien tiene mejores proveedores usted o su competencia	,351

**Anexo 10.**

Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) estabilidad ambiental

	Estabilidad en función de los cambios tecnológicos	Por culpa de la inflación usted está peor o mejor	Cambios y gustos de los compradores	PEE_Cambio_Precio_Competidores	PEE_Cumplimiento_Normativas	PEE_Incremento_Competidores	PEE_Productos_Relacionado_Incrementa
Estabilidad en función de los cambios tecnológicos	1,00	0,40	0,29	0,19	0,15	0,31	0,14
Por culpa de la inflación usted está peor o mejor	0,40	1,00	0,37	0,39	0,19	0,47	0,45
Cambios y gustos de los compradores	0,29	0,37	1,00	0,29	0,06	0,18	0,32
PEE_Cambio_Precio_Competidores	0,19	0,39	0,29	1,00	0,24	0,38	0,45
PEE_Cumplimiento_Normativas	0,15	0,19	0,06	0,24	1,00	0,36	0,26
PEE_Incremento_Competidores	0,31	0,47	0,18	0,38	0,36	1,00	0,52
PEE_Productos_Relacionado_Incrementa	0,14	0,45	0,32	0,45	0,26	0,52	1,00
Estabilidad en función de los cambios tecnológicos		0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,02
Por culpa de la inflación usted está peor o mejor	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cambios y gustos de los compradores	0,00	0,00		0,00	0,20	0,01	0,00
PEE_Cambio_Precio_Competidores	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

PEE_Cumplimiento_Normativas	0,02	0,00	0,20	0,00		0,00	0,00
PEE_Incremento_Competidores	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00		0,00
PEE_Prodcutos_Relacionado_Incrementa	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

### Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,784
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	296,339
	gl	21
	Sig.	,000

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
Estabilidad en función de los cambios tecnológicos	,526
Por culpa de la inflación usted está peor o mejor	,756
Cambios y gustos de los compradores	,538
PEE_Cambio_Precio_Competidores	,670
PEE_Cumplimiento_Normativas	,464
PEE_Incremento_Competidores	,745
PEE_Prodcutos_Relacionado_Incrementa	,736

### Comunalidades

	Extracción
Estabilidad en función de los cambios tecnológicos	,276
Por culpa de la inflación usted está peor o mejor	,571
Cambios y gustos de los compradores	,289
PEE_Cambio_Precio_Competidores	,449
PEE_Cumplimiento_Normativas	,215
PEE_Incremento_Competidores	,555
PEE_Prodcutos_Relacionado_Incrementa	,542

### Varianza total explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,898	41,405	41,405

### Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
Estabilidad en función de los cambios tecnológicos	,181
Por culpa de la inflación usted está peor o mejor	,261
Cambios y gustos de los compradores	,185
PEE_Cambio_Precio_Competicidores	,231
PEE_Cumplimiento_Normativas	,160
PEE_Incremento_Competicidores	,257
PEE_Productos_Relacionado_Incrementa	,254

**Anexo 11.**

Cálculo de reducción de datos de la matriz (PEYEA) fuerza comercial

	FSCAC_Comerciante_Permite_Crecer	FSC_Cambio_Monetario	FSC_Posición_Financiera	FSC_Conocimientos_Tecnológicos	FSC_Canasta_Trasfronteriza	FSC_Crisis_Económica	FSC_Producir_Productos
FSCAC_Comerciante_Permite_Crecer	1,000	,109	,358	,124	,104	-,010	,054
FSC_Cambio_Monetario	,109	1,000	,367	,460	,331	,529	,263
FSC_Posición_Financiera	,358	,367	1,000	,472	,362	,225	,156
FSC_Conocimientos_Tecnológicos	,124	,460	,472	1,000	,523	,356	,162
FSC_Canasta_Trasfronteriza	,104	,331	,362	,523	1,000	,367	,171
FSC_Crisis_Económica	-,010	,529	,225	,356	,367	1,000	,457
FSC_Producir_Productos	,054	,263	,156	,162	,171	,457	1,000
FSCAC_Comerciante_Permite_Crecer		,065	,000	,042	,074	,443	,226
FSC_Cambio_Monetario	,065		,000	,000	,000	,000	,000
FSC_Posición_Financiera	,000	,000		,000	,000	,001	,015
FSC_Conocimientos_Tecnológicos	,042	,000	,000		,000	,000	,012
FSC_Canasta_Trasfronteriza	,074	,000	,000	,000		,000	,008
FSC_Crisis_Económica	,443	,000	,001	,000	,000		,000
FSC_Producir_Productos	,226	,000	,015	,012	,008	,000	

## Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,740
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	317,252
	gl	21
	Sig.	,000

## Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente
	1
FSCAC_Comerciante_Permite_Crecer	,275
FSC_Cambio_Monetario	,739
FSC_Posición_Financiera	,663
FSC_Conocimientos_Tecnológicos	,754
FSC_Canasta_Trasfronteriza	,685
FSC_Crisis_Económica	,701
FSC_Producir_Productos	,480

## Comunalidades

	Extracción
FSCAC_Comerciante_Permite_Crecer	,076
FSC_Cambio_Monetario	,546
FSC_Posición_Financiera	,439
FSC_Conocimientos_Tecnológicos	,569
FSC_Canasta_Trasfronteriza	,469
FSC_Crisis_Económica	,492
FSC_Producir_Productos	,230

## Varianza total explicada

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,820	40,285	40,285

### Matriz de coeficiente de puntuación de componente

	Componente
	1
FSCAC_Comerciante_Permite_Crecer	,098
FSC_Cambio_Monetario	,262
FSC_Posición_Financiera	,235
FSC_Conocimientos_Tecnológicos	,267
FSC_Canasta_Trasfronteriza	,243
FSC_Crisis_Económica	,249
FSC_Producir_Productos	,170

**Anexo 12.**

Cálculo de reducción de datos general del formulario 001 de tres componentes

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>			
	Componente		
	1	2	3
Cumple con los objetivos	,770	,138	-,003
Plantea los objetivos	,760	,224	,045
Acciones claras para el logro del objetivo	,711	,139	,076
Objetivo en el tiempo determinado	,699	,126	,051
Objetivo en el tiempo propuesto	,688	,109	-,043
Mide los logros de los objetivos	,677	,048	,081
El objetivo propuesto permitió ganar mas	,656	,309	,000
Fecha de inicio y fecha de final	,613	,139	,164
Por medio del objetivo aumentarán las ventas	,582	,237	,153
Sabe ganancia después de un mes	,521	,355	,089
Sabe ganancia	,461	,341	,139
Fue difícil plantear un objetivo	,434	,044	,057
Sería mejor asociarse con otros negocios	,366	,128	,190
Modificar el tiempo de logro del objetivo	,361	,192	,306
Cres que es mejor cambiar de negocio	,191	-,111	,123
Incrementar el surtido de su negocio	,051	,593	,154
Debilidades en el mercado	,011	,590	-,155
Principales competidores en el mercado	,040	,576	-,068
Ofertar productos de marca	,113	,573	,174
Conoce sus fortalezas	,057	,544	-,121
Implementar nuevas sucursales	,362	,539	,074
Captar clientes hacer combos o promociones	,260	,528	,310
Buscar nuevos clientes para mejorar el negocio	,226	,514	,226
Vender nuevos productos	,188	,509	,188
Publicidad le ayudara a motivar a sus clientes	,145	,474	,151
Sería mejor abrir un negocio complementario	,364	,391	,161
Creecer más vendiendo del mismo producto	,121	,311	-,030
Mantener los mismos clientes	,162	,303	,097
Migración venezolana le ha afectado negativamente	,036	-,168	,705
Le afecta el contrabando	-,048	,178	,630
La falta de empleo en la ciudad afecta su negocio	-,024	,117	,564
Canasta transfronteriza afectado positivamente	,169	-,067	,557
Adaptado a las nuevas tendencias	,056	,309	,489
Devaluación de la moneda colombiana	,073	,135	,489
Redes sociales y el internet afectan negativamente	,137	,135	,476
El cambio de autoridades municipales afecta negativamente	,215	-,106	,384