

CAPÍTULO I

Antecedentes

La creciente concentración de los canales de distribución hace que su poder de negociación haya aumentado dramáticamente, con una proyección que irá en aumento, para lo cual se propone un plan de Trademarketing para Almacenes Montero, una empresa ecuatoriana importadora y comercializadora de equipos y artículos profesionales

La distribución de Almacenes Montero no mantiene una estrecha relación Importadora- Puntos de venta, por lo que se pretende conseguir que los canales de distribución colaboren conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal. Los métodos de comercialización y distribución no han sido eficientes por lo que ha creado conflictos entre las partes.

Al realizar el plan de trademarketing se propone mejorar la rotación en los puntos de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, merchandising y otras gestiones que den mayor rentabilidad a la empresa, imagen y utilidad.

El objetivo principal es elaborar un plan de TradeMarketing para Almacenes Montero en las líneas de Equipos de gimnasia y equipos profesionales de Chef's y mejorar las relaciones en el canal de distribución Importador- Consumidor.

1. La Empresa

1.1. Breve reseña Histórica

Almacenes Montero tiene 60 años en el mercado, fundado en el año 1945 conocido como La casa del Peluquero en la ciudad de Quito, en un local pequeño ubicado en el centro de la ciudad, la primera línea de comercialización fue Peluquería constituida por productos básicos como cepillos, tijeras, sillonería, secadoras y todos los implementos profesionales necesarios para instalarse una peluquería, su mercado meta peluqueros, estilistas y estudiantes de belleza.

Con el incremento de las necesidades de la línea de peluquería, nuevas tendencias, el profesionalismo en la misma, fue necesario incrementar la comercialización de más implementos, abriéndose hasta el área de estética facial y corporal, en donde Almacenes Montero importa directamente equipos profesionales.

Para ello Almacenes Montero cuenta con dos Sucursales Centro y Santa Clara donde realiza sus actividades de comercialización. Se crea la empresa de Importaciones y Ventas al por mayor, la cual es la responsable de la importación de equipos y distribución de estos a los Almacenes Montero y a otros pequeños distribuidores.

De esta manera Almacenes Montero empieza a abrirse mercado en otras líneas profesionales, la línea industrial para restaurantes, hoteles, panaderías, gimnasios, sastrerías, entre otros, por lo que enfoca sus esfuerzos en importar equipos profesionales necesarios para instalar negocios. Y en la comercialización de productos y servicios que complementan los equipos profesionales con proveedores locales.

Para esto Almacenes Montero contaba con una identidad corporativa por lo que la renueva enfocándose como marca "Montero su complemento profesional".

Fotografía 1.1 LOGOTIPOS EMPRESA



(Logo anterior)



(Nuevo logotipo)

Elaborado por: Gina Flores
Fuente: Manual Logotipo Almacenes Montero

1.2. Giro del Negocio

Almacenes Montero es una empresa ecuatoriana importadora y comercializadora de equipos y artículos profesionales para gimnasia, peluquería, cosmetología, hogar, equipos industriales de panadería, sastrerías, restaurantes, chef's y otras líneas profesionales.



Fotografía 1.2 ALMACENES MONTERO



Elaborado por: Gina Flores
Fuente: Gina Flores

Almacenes Montero cuenta con una distribución de las distintas líneas mediante sucursales detalladas a continuación:

Tabla 1.1 Descripción de Productos Almacenes Montero

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS ALMACENES MONTERO							
LINEA DE PRODUCTOS	SUCURSALES	EL ESTADIO	STA. CLARA	CENTRO	EL RECREO	VENTAS AL POR MAYOR SUCURSAL 1	VENTAS AL POR MAYOR SUCURSAL 2
		Dirección: 6 de Diciembre y Gonzalo Serrano; Edificio Montero: 2 pisos Almacén, 1 piso servicio al cliente y capacitación, 2 pisos bodega	Sta. Clara Carrión y Ulloa, local una planta, 1 piso de bodega	Sucre y Venezuela, local una planta, 1 piso de bodega	Local CC. El Recreo 3 pisos, sala de capacitación, servicio al cliente	Local Sta. Clara Edificio 3 pisos, distribución almacenes y provincias	Local 6 de Diciembre, bodegas distribución almacenes y provincias
	GIMNASIA Caminadoras, escaladoras, bicicletas, multifuerzas, pesas, mancuernas y otros equipos	X			X		X
	PELUQUERÍA Cepillos, peinillas, pinzas, capas, artículos para manicure, pedicure, tijeras, secadoras, planchas, alisadoras, tinas de pedicure.	X	X	X	X	X	

LINEA DE PRODUCTOS		SUCURSALES					VENTAS AL POR MAYOR SUCURSAL 1	VENTAS AL POR MAYOR SUCURSAL 2
		EL ESTADIO	STA. CLARA	CENTRO	EL RECREO			
COSMETOLOGÍA								
	Camillas, vaporizadores, vacuum&spray, alta frecuencia, mantas térmicas, corriente farádica, brosaage, lupas cosmetológicas, masajeadores, calentadores de cera, depressor, ultrasonidos, corriente galvánica, básculas, entre otros.		X	X	X	X	X	
LINEA INDUSTRIAL								
	Balanzas, batidoras, amasadoras, licuadoras industriales, extractores de jugo, laminadoras, ventiladores, calentadores de ambiente, extractores de olor y calor, cortadores de masa, hornos industriales-.		X	X	X	X	X	X
DOMÉSTICA								
	Televisores, licuadoras, planchas, línea blanca, varios.		X	X	X	X	X	X

LINEA DE PRODUCTOS		SUCURSALES		EL ESTADIO	STA. CLARA	CENTRO	EL RECREO	VENTAS AL POR MAYOR SUCURSAL 1	VENTAS AL POR MAYOR SUCURSAL 2
		EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S							
	Utensilios de cocina, extractores de jugo, set garnish, porcionadores de alimentos, cuchillería, samobares, bandejas, tablas de picar, balanzas electrónicas, pailas, sartenes, vajilla.			X	X	X	X		X
PRODUCTOS PARA ESTÉTICA FACIAL Y COPORAL									
	Tintes de cabello, shampoos, maquillaje, cosméticos, esmaltes, entre otros productos para el cuidado personal			X	X	X	X		
MEDICINA Y SALUD									
	Estetoscopios, termómetros, tensiómetros, lentes, pinzas, artículos para laboratorio, esterilizadores.			X	X	X	X		X

Elaborado por: Gina Flores
Fuente: Sistema Montero Net

1.3. Filosofía corporativa actual

1.3.1. Valores y Principios Organizacionales

Valores

- Honestidad, hacer las cosas a conciencia y con el respaldo de la objetividad e imparcialidad.
- Responsabilidad, con los clientes internos y externos, disposición y voluntad de rendir cuentas por cada institución pública o privada.
- Respeto, para con todo el elemento humano sin diferencia de criterios y posiciones.
- Puntualidad en todos los procesos, empeño y consecución de las actividades que se realicen en la empresa.

Principios

- Transparencia en el cumplimiento de las actividades. igualdad, moralidad, e imparcialidad.
- Compromiso con los clientes internos, externos y la sociedad.
- Veracidad en todos los procesos y documentos.

1.3.2. **Misión**

“ Ser una importante empresa distribuidora de equipos para negocios con servicios de garantía, mantenimiento y reparación de sus equipos, con responsabilidad y calidad en todos nuestros servicios”.

1.3.3. **Visión**

“ Ser una empresa que lidere en la comercialización de bienes y servicios para el área de peluquería, cosmetología, gimnasia, hogar, equipos industriales y profesionales para panadería, restaurantes y chefs, con el cumplimiento cabal de las exigencias de sus clientes, manteniendo un soporte humano y tecnológico que se desarrolle en un ambiente organizacional de calidad, contribuyendo al desarrollo del país”.

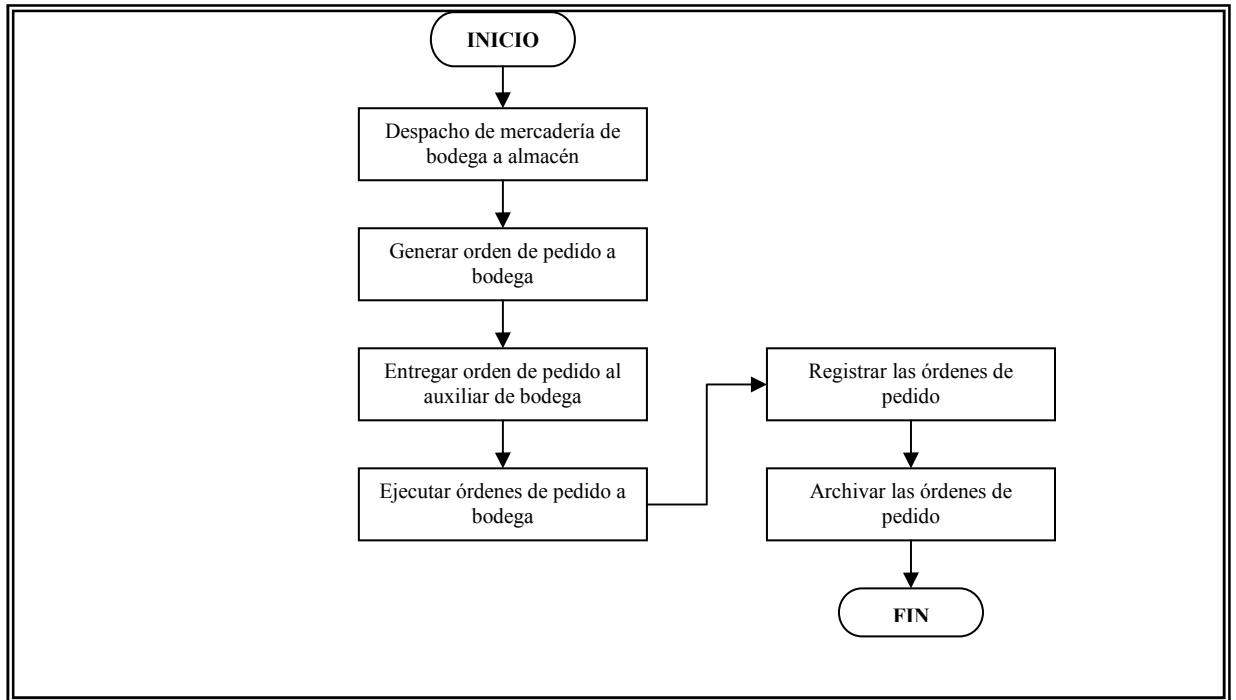
1.3.4. **Objetivos organizacionales**

En un tiempo de 10 años mantener la reinversión en la empresa para lograr un mejoramiento continuo que permita la ampliación del negocio y crecimiento en el mercado.

- Lograr un buen manejo de inventarios y stocks de modo que podamos cubrir con la demanda y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Lograr una mayor cobertura del mercado mediante la extensión de líneas, buena atención al cliente y ofreciendo precios accesibles al mercado.
- Lograr un buen ambiente de trabajo, de manera que se mantengan buenas relaciones interpersonales aportando a la empresa con valor agregado.
- Capacitar al personal para lograr un mejor servicio, mejorar los procesos de la empresa.

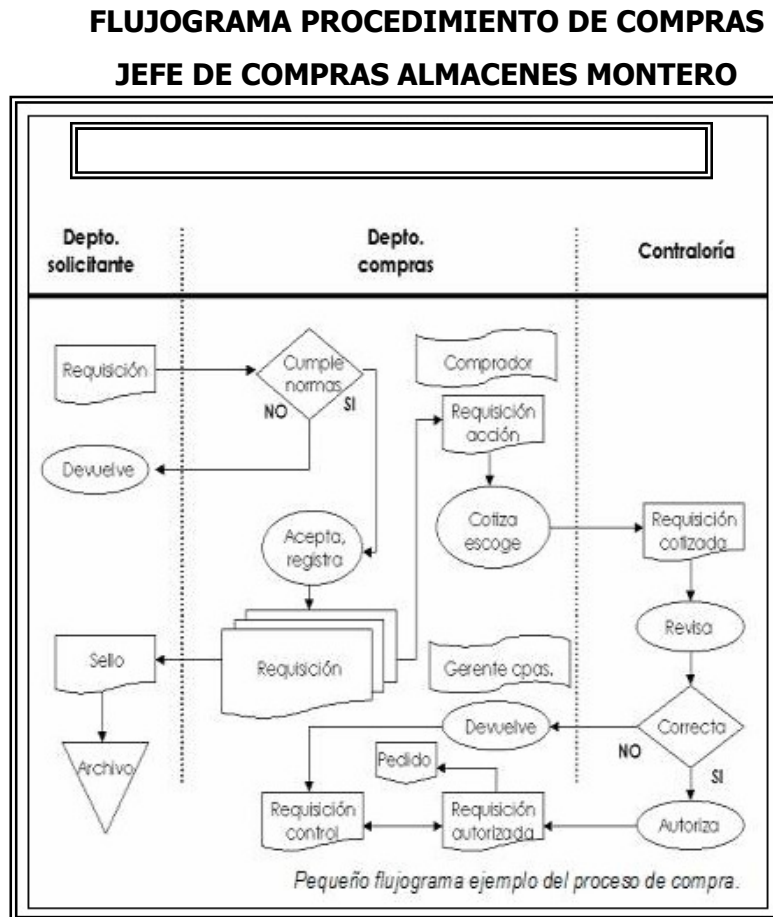
1.3.5. Proceso de la Organización (Flujograma)

Gráfico 1. 1 Proceso Ingreso Mercadería



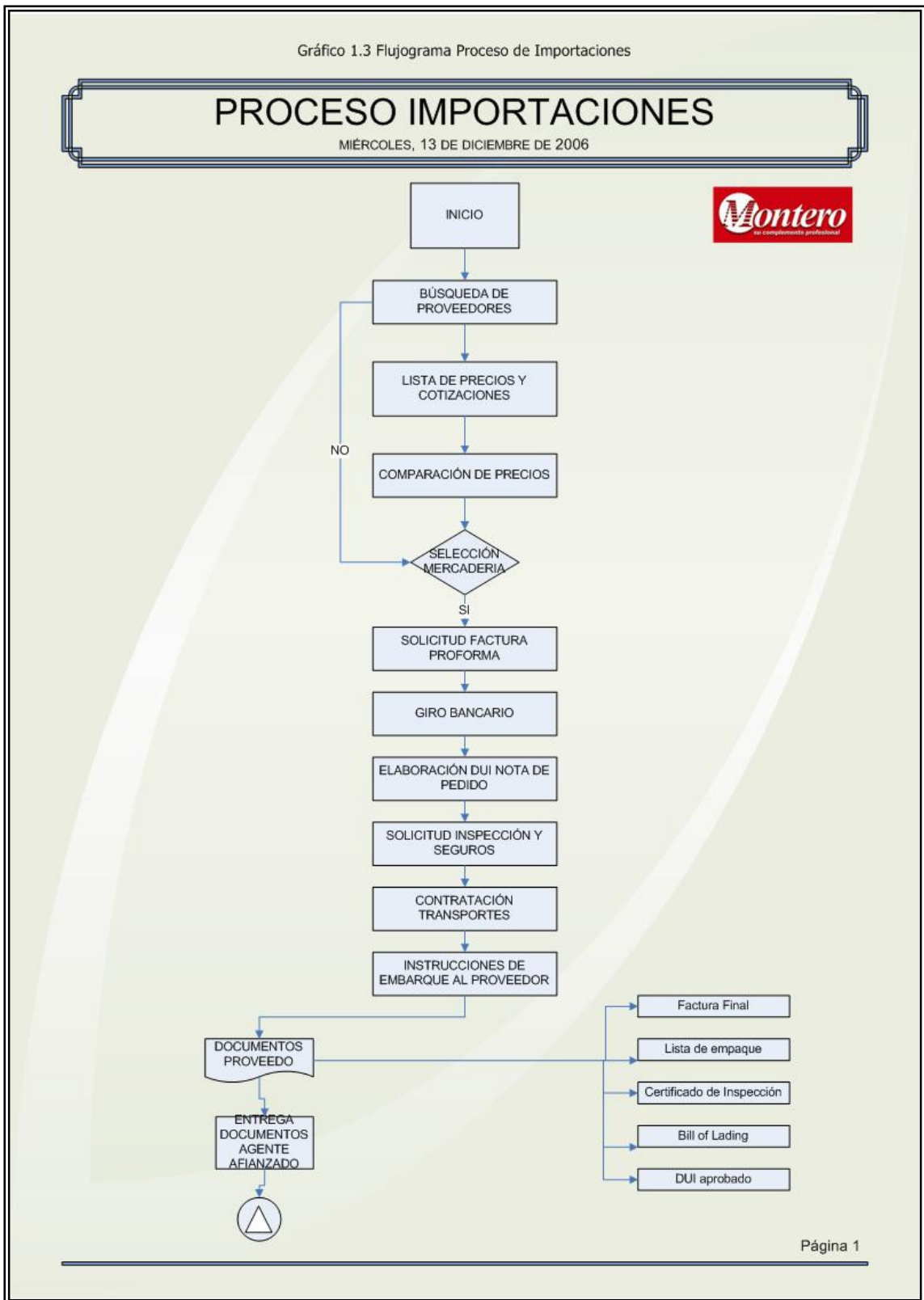
Elaborado por: Ing. Gina Méndez
Fuente: Tesis Procesos Almacenes Montero

Gráfico 1. 2 Flujoograma Procedimiento de Compras



Elaborado por: Ing. Gina Méndez
Fuente: Tesis Procesos Almacenes Montero

Gráfico 1.3 Flujograma Proceso de Importaciones



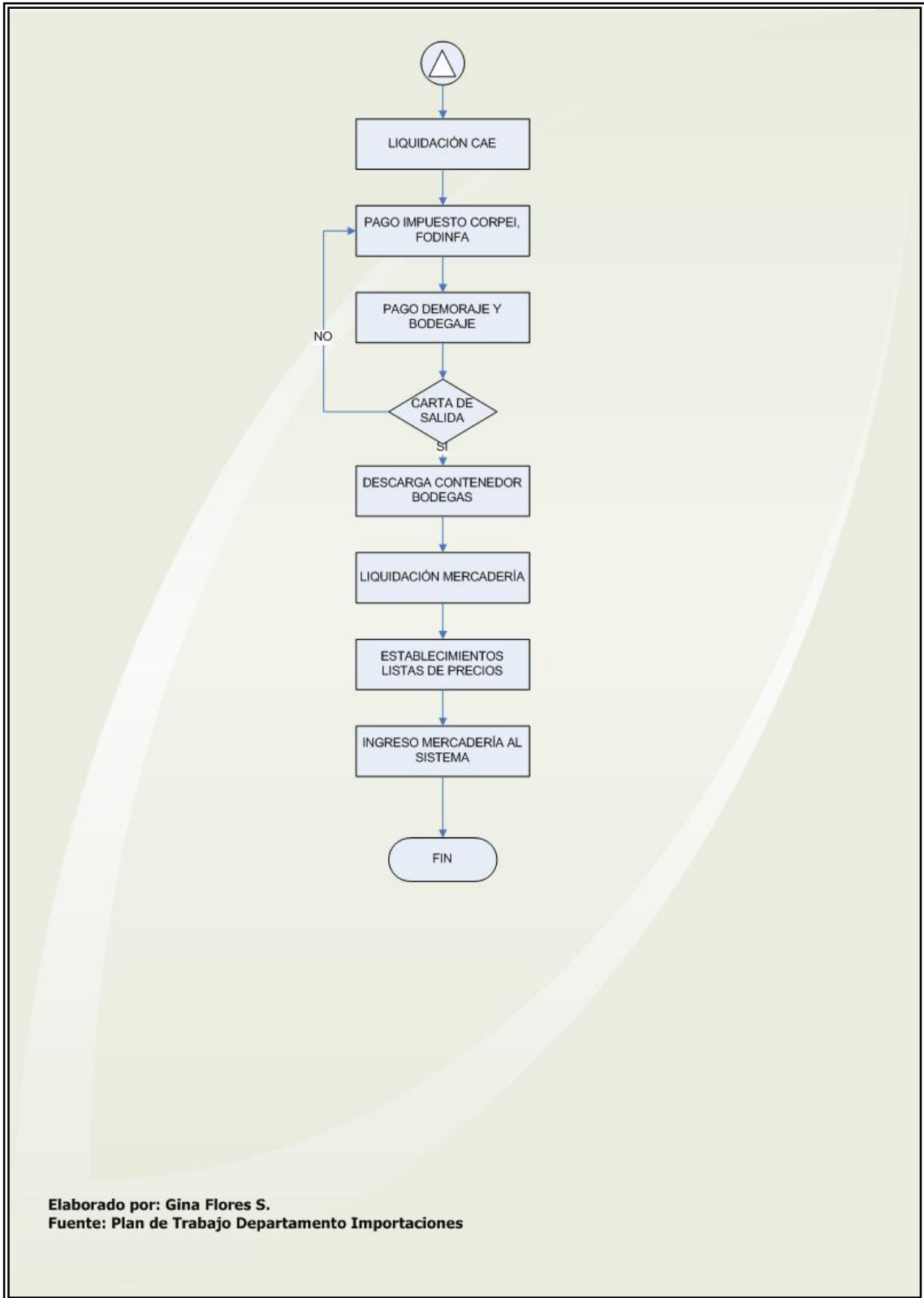
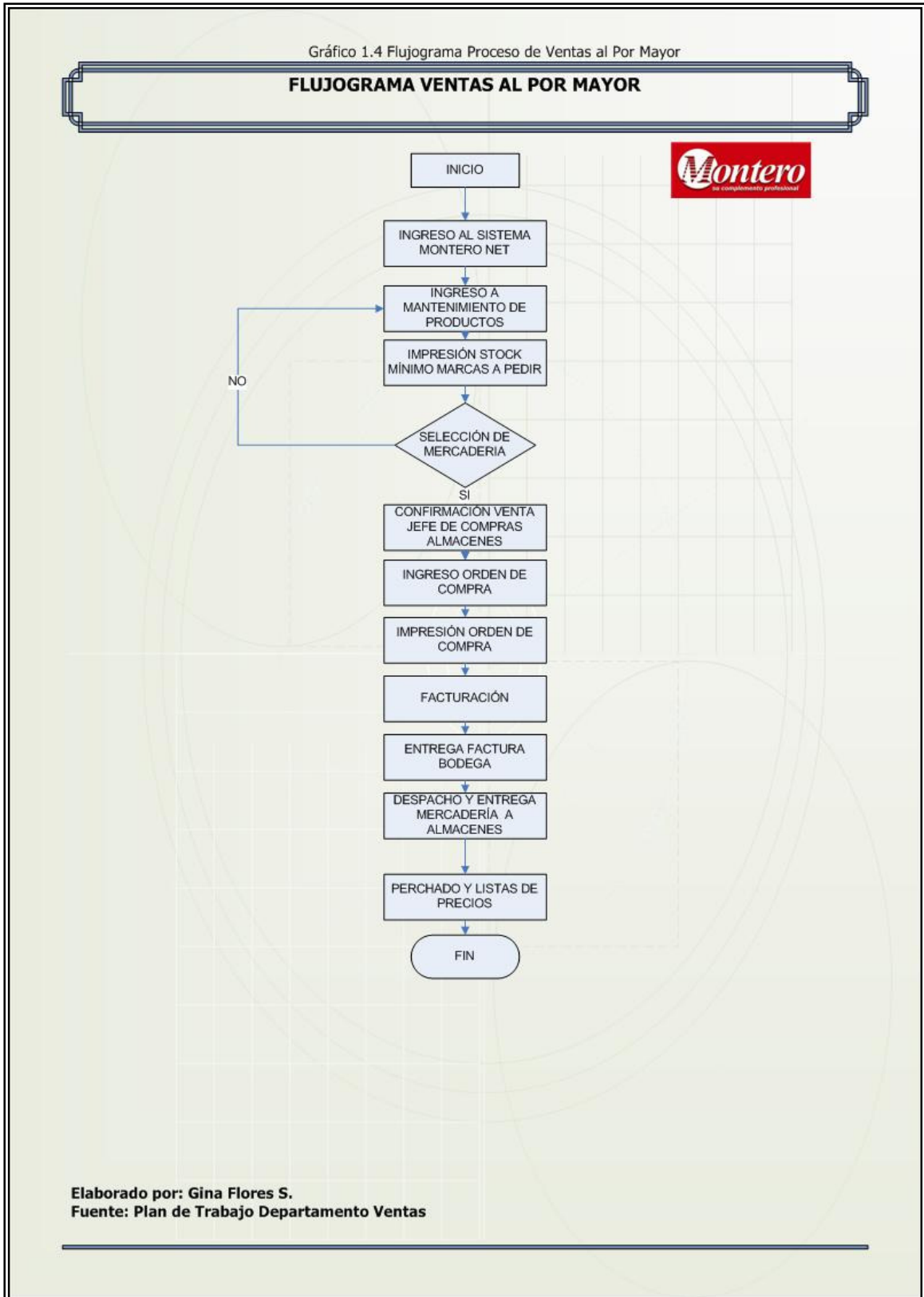
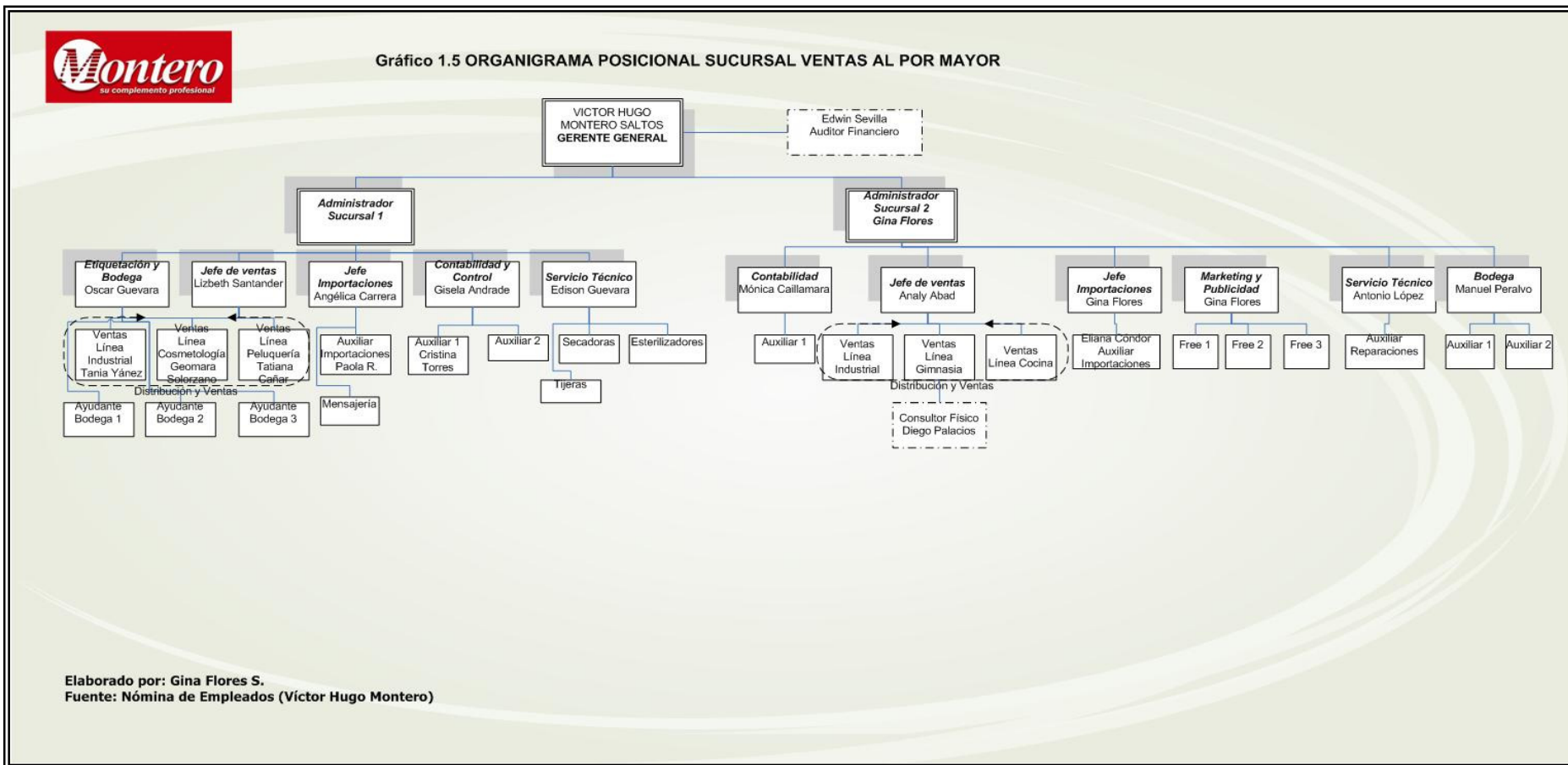
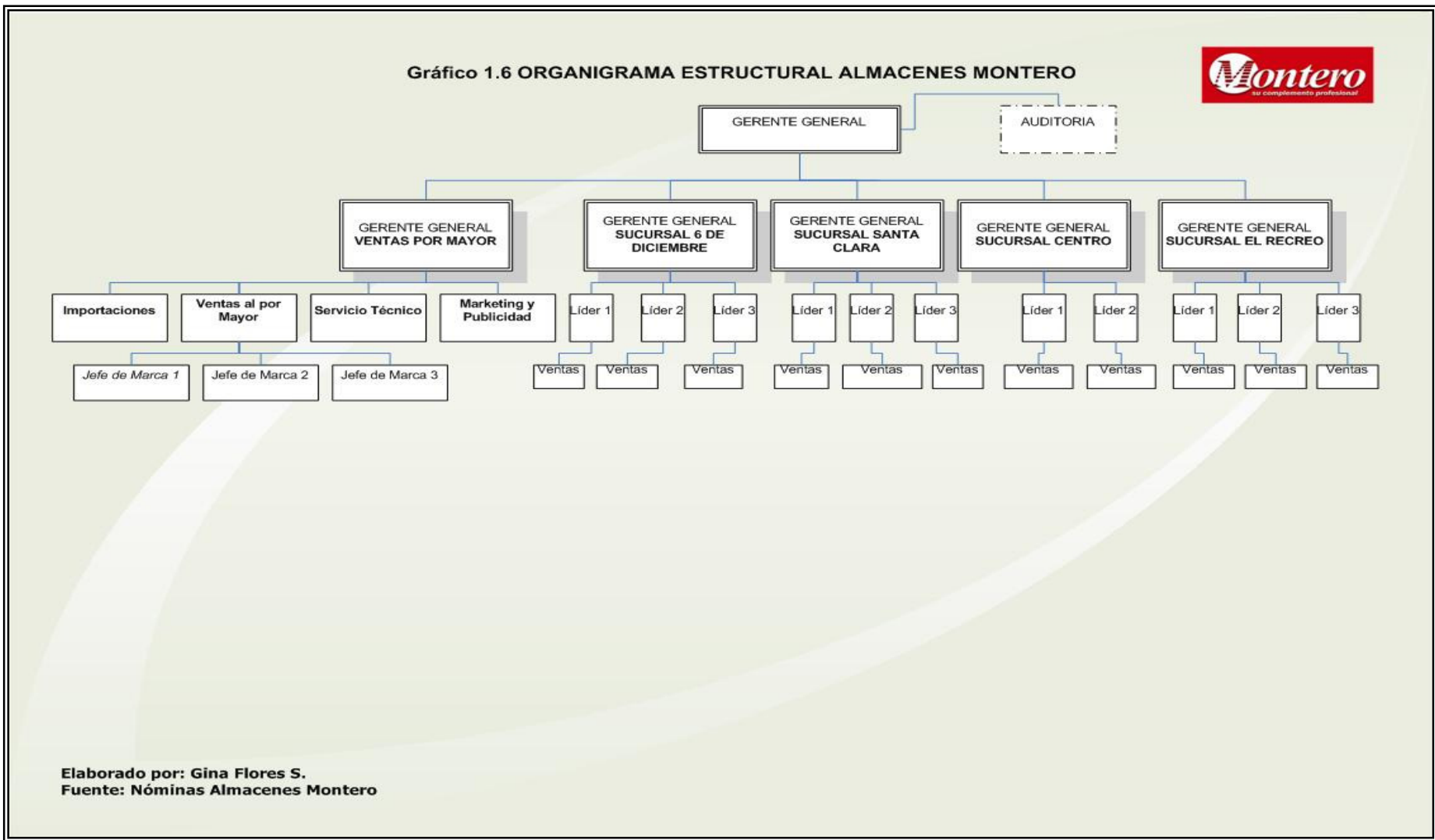


Gráfico 1.4 Flujoograma Proceso de Ventas al Por Mayor



1.3.6 Organización de la Empresa





1.4 Problemática

La distribución de Almacenes Montero no mantiene una estrecha relación Importadora- Puntos de venta, por lo que se pretende conseguir que los canales de distribución colaboren conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal. La distribución no ha sido eficiente por lo que se han creado conflictos entre las partes.

Con el plan de trademarketing se creará un proceso de gestión entre los participantes del canal de distribución para desarrollar planes que permitan alcanzar los objetivos, marca y montos propuestos por empresa y el mercado.

El trabajo de reposición, promotores, coordinar que el producto esté en góndolas, control de campañas publicitarias, control de material POP, dentro y fuera de los almacenes, entre otros, no han sido controladas ni coordinadas.

1. 5. OBJETIVOS

1. 5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de Trademarketing para Almacenes Montero en las líneas de Equipos de gimnasia y equipos profesionales para Chef's para mejorar las relaciones en el canal de distribución Importador- Consumidor.

1. 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis situacional de la empresa para establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el entorno que se desenvuelve.

- Definir los segmentos del mercado a los cuales debe ir dirigido las dos líneas de productos.
- Determinar las estrategias de diferenciación que permita distinguir los productos y servicios de la empresa de los de la competencia.
- Establecer estrategias de comercialización y posicionamiento.
- Establecer estrategias mediante la mezcla de mercadotecnia para alcanzar los objetivos organizacionales, y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Establecer una propuesta de presupuesto necesario para la ejecución del plan propuesto a la empresa.
- Evaluar beneficios económicos y financieros al aplicar al plan de Trademarketing en la empresa.

1.6 HIPOTESIS

1.6.1 GENERAL

Las relaciones en el canal de distribución Importador- Consumidor, lograrán un beneficio mutuo al elaborar el plan de Trademarketing para Almacenes Montero en las líneas de Equipos de gimnasia y equipos profesionales para Chef's.

1.6.2 ESPECÍFICOS

- El análisis situacional de Almacenes Montero permite determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el entorno que se desenvuelve.
- Almacenes Montero definirá los segmentos de las líneas de productos.
- Las estrategias de diferenciación distinguirán los productos y servicios de Almacenes Montero con respecto a la competencia.
- Se determina el porcentaje de participación en el mercado y posicionamiento con respecto a las líneas de equipos de Gimnasia y equipos profesionales para Chef's.
- El plan operativo de marketing mix permitirá desarrollar estrategias para la ejecución del plan de trademarketing.
- Se evaluará el porcentaje de rentabilidad económica y financiera, que afecta con la aplicación del plan de Trademarketing en la empresa.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 MARCO TEORICO

“El Marketing es una filosofía o forma de realizar negocios a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos de los clientes y los consumidores. Tiene por obligación lograr valor para los dueños del negocio y forma parte inherente de la estrategia de negocios de la empresa. Pero, también

agrega la entrega de valor a los clientes y consumidores." ¹³

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el *concepto de marketing* es *"una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"*

¹⁴.

La mayoría de conceptos coinciden en enfocar a toda la organización mediante una serie de procesos y estrategias comerciales para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, logrando mediante esta herramienta incrementar nuevos mercados, y fidelizar a los clientes.

Para conseguir una aproximación a las condiciones del ambiente de la mercadotecnia con el cual se topará de frente la empresa en su trabajo de descubrir amenazas y examinar oportunidades es de gran importancia entender todos los actores y las fuerzas que afectan la capacidad de la compañía en su entorno a fin de realizar transacciones efectivas con los consumidores meta a saber (mayoristas, detallistas, estudiantes y profesionales).

Para cumplir los objetivos se aplicará información sobre marketing estratégico que se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial. En el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa.

El análisis del mercado para identificar la situación actual de la empresa frente al mercado, suministra un conocimiento del entorno económico en el que se

¹³ http://www.google.com.ec/search?hl=es&lr=&client=firefox-a&rls=org.mozilla:es-ES:official_s&defl=es&q=define:Marketing&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

¹⁴ Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Ed., Prentice Hall, Pág. 20

desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores.

La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de imagen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente. No solo un costo, sino una poderosa herramienta de creación de demanda. Está permitiendo atraer más clientes otorgándoles mejor servicio o precios más bajos por medio de una mejor distribución física.

El Trademarketing será esencial para definir operaciones comerciales y de merchandising a través de la Importadora y los diferentes puntos de venta, para mejorar aspectos importantes en la distribución como la rotación en el punto de venta, impulso de las ventas, planificación y coordinación de promociones, desarrollo del merchandising y traffic building.

El plan de Trademarketing está orientado al cliente (canal de distribución), en el cual se definen las actividades acordadas conjuntamente por productor y distribuidor, en función de las estrategias establecidas. El productor adaptará las funciones al surtido de la marca a las necesidades del cliente, exhibición con publicidad, material POP, presencia de góndola y punto de venta, promociones propuestas por el productor a clientes y viceversa, y el precio adaptado al posicionamiento del cliente.

La política de Precios, será óptimo cuando esté basado en el valor del cliente. En función de dicho valor, es posible determinar qué ofertas, precios y descuentos se deben realizar a cada segmento, ofreciéndoles el precio que resulta justo para cada uno de ellos, descubrir qué modelos de precios aplicar a cada segmento de cliente, para obtener el máximo beneficio sin perjudicar ni a los consumidores ni a la empresa.

Trademarketing es una forma de llegar al consumidor una vez que éste se encuentra físicamente en el lugar de compra, a través de merchandising, uso de material POP, actividades de POS (Point of sale) que son sistemas informáticos que ayudan en las tareas de gestión de un negocio de ventas al público mediante un interfase accesible para los vendedores, los POS permiten la creación e impresión del ticket de venta mediante las referencias de productos, realizan diversas operaciones durante todo el proceso de venta como cambios en el stock, también generan diversos reportes que ayudan en la gestión del negocio, la comunicación y cualquier otro medio lícito que nos permita generar el diferencial que influirá en la decisión final de compra.

El merchandising es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.¹⁵

Este término ha sido definido por el Instituto Francés de Merchandising de la siguiente manera:

"Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías."¹⁶

Pero si importante es la colocación del producto, no menos trascendental son los

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

¹⁶ http://mercadeo.com/07_merchand.htm

medios para resaltar su colocación, o lo se llama PLV (publicidad en el punto de venta). La PLV es la que va a permitir diferenciarse de los competidores y la que va a facilitar convencer al consumidor hacia el producto y servicio en el momento que realiza su elección de compra.

La mayoría de las compañías encuentran que el 80 por ciento de su negocio vienen a partir de 20 por ciento de sus clientes. Con todo no pueden a menudo tener una "estrategia dominante específica de la cuenta." El Key account permite identificar las cuentas dominantes cruciales y después idear un plan para asegurar la satisfacción y la lealtad óptimas de esos clientes. Cada cliente tiene un sistema único de las necesidades que se deben resolver para satisfacer sus requisitos del negocio.

El CDT (Consumer decisión tree) un modelo flexible y sofisticado del comportamiento del consumidor basado en datos históricos e información del mercado, se utiliza para determinar categorías para analizar y planificar estrategias basadas en el consumidor.

El CDT permite definir la categoría desde el punto de vista del consumidor y brinda información sobre: marcas de compra, cómo evalúa el consumidor los atributos de una determinada categoría de producto, el formato de compra habitual y actitudes motivacionales hacia la compra.

Para la distribución física Almacenes Montero realiza investigaciones continuamente para realizar el proceso de importación, que es el proceso de adquisición de mercadería desde el exterior hasta las bodegas del importador, desde ahí mantiene relaciones con proveedores-clientes. El acceso a los mercados exteriores debe decidirse racionalmente analizando rigurosamente las posibilidades de importación mediante estudios de mercado, análisis de viabilidad comercial y una adecuada planificación

1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

BENCHMARKING. Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos. Copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas."¹⁷

BENEFICIO DEL PRODUCTO. Características del producto o servicio que son percibidas por el consumidor como una o ganancia actual y real.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN. Estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

CANAL DIRECTO: Sin intermediario (el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final.

CANAL INDIRECTO: Varios intermediarios (agentes de ventas, centrales de compra,...)

El CDT (Consumer decisión tree). Es un modelo flexible y sofisticado del comportamiento del consumidor basado en datos históricos e información del mercado, se utiliza para determinar categorías para analizar y planificar estrategias basadas en el consumidor.

CICLO DE LA VENTA: Cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiendo por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.

¹⁷ <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: El periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. Se entiende que incluye cinco diferentes fases: Introducción, crecimiento, turbulencia, madurez y declive.

CONSUMIDOR. Es una persona u organización que *consume* bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Se entiende que un consumidor posee un presupuesto que puede ser gastado en un amplio abanico de productos y servicios disponibles en el mercado. Bajo la asunción de racionalidad, esta elección de gasto presupuestario se va a realizar según las preferencias del consumidor, por ejemplo para maximizar su función de utilidad.

CUOTAS DE VENTAS: Es la meta de ventas para un línea de productos, una división de una empresa o un vendedor.

DISTRIBUCION COMERCIAL. Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial".

KEY ACCOUNT. "Estrategia dominante específica de la cuenta", permite identificar las cuentas dominantes cruciales y después idear un plan para asegurar la satisfacción y la lealtad óptimas de esos clientes.

IMPORTACIÓN. Cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros. La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país.

INTEGRACIÓN VERTICAL. Se combinan dos o más etapas del canal bajo una dirección. Esto trae como resultado la compra de las operaciones de un eslabón

de canal o la realización de las operaciones de este eslabón para llevar a cabo las funciones.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL. Consiste en combinar instituciones al mismo nivel de operaciones bajo una administración única.

LÍNEA DE PRODUCTOS: Grupo de productos que se relacionan entre sí ya sea porque funcionan de manera similar, son vendidos al mismo grupo de clientes, son vendidos por medio de los mismos almacenes.

LOGÍSTICA: Concepto amplio aplicado a todas las fases de distribución de los productos, incluyendo todos los eslabones de la cadena distribución, requeridos para hacer llegar el producto hasta el cliente final.¹⁸

MARCA: Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de todos ellos, que tiende a identificar bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los la competencia.

MAYORISTA. Un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con sus consumidores, sino que entrega esta tarea a un especialista.

MERCADO. La totalidad de los compradores potenciales y actuales de algún producto o servicio.

MERCHANDISING. Conjunto de estudios y técnicas de aplicación llevados a la práctica, de forma conjunta o separada, por distribuidores y fabricantes con objeto de aumentar la rentabilidad del punto de venta y dar mayor salida a los productos, mediante una permanente adaptación del surtido a las necesidades del mercado y la presentación apropiada de las mercancías.

¹⁸ <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>

MINORISTA. En el comercio minorista, su dueño compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores bien directamente o a través de un mayorista. En este caso, vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en una tienda. También se les llama detallistas. Los minoristas se encuentran al final de la cadena de suministro. Los responsables de marketing comprenden el comercio minorista dentro de su estrategia global de distribución.

PLANIFICACIÓN. Toda actividad en la cual se prevé de manera conciente y programada las actividades que puedan ocurrir en el futuro. Toda actividad requiere ser planificada

POS. Acrónimo inglés (Point Of Sale). Son sistemas informáticos que ayudan en las tareas de gestión de un negocio de ventas al público mediante un interfase accesible para los vendedores, los POS permiten la creación e impresión del ticket de venta mediante las referencias de productos, realizan diversas operaciones durante todo el proceso de venta como cambios en el stock. también generan diversos reportes que ayudan en la gestión del negocio.

POP (Point OF Purchase). Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO. Se refiere a las estrategias y tácticas de comunicación destinadas a crear y mantener en un lugar de preferencia en la mente del consumidor, ya sea un producto o un servicio.

PRODUCTO. Cualquier elemento tangible o intangible que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo.

PUBLICIDAD. Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.¹⁹

PUSH MARKETING. Una estrategia de empujar implica "empujar" el producto a lo largo de sus canales de distribución hasta los consumidores finales. El productor dirige sus actividades de mercadotecnia (venta personal, y promociones comerciales) hacia los miembros del canal, con e fin de inducirlos a promover e producto y llevarlo hasta los consumidores finales.

PULL MARKETING. Traducida como "marketing de aspiración", estrategia centrada en el consumidor final, sosteniendo una marca fuerte y bien diferenciada de manera que fuerce al distribuidor a introducirla en el surtido.

SERVICIO. Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible.

TRADEMARKETING. Consiste en la aplicación de la gestión de marketing a los distribuidores. Esto es consecuencia de la voluntad por parte de los fabricantes de integrar objetivos e información con los distribuidores, a fin de obtener beneficios para ambos."²⁰

TRAFFIC BULDING. Conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento, establecimiento de zonas frías y calientes.

¹⁹ <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>

²⁰ <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>

CAPÍTULO II

2. Análisis Situacional

2.1 Introducción al análisis Situacional

Esta herramienta permitirá analizar la situación competitiva de la organización. Su principal función será detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizará las principales variables que la afectan; en el ambiente externo están las amenazas que son todas las variables negativas que la afectan directa o indirectamente y además las oportunidades que señalan las variables externas positivas a la organización.

Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la empresa y las debilidades, aquellos factores que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

2.1.1 Oportunidades y Amenazas

Se identificarán las oportunidades organizacionales que se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Todos aquellos

factores del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

2.1.2 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas definirán la parte positiva de la empresa de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante la competencia producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la organización, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas.

2.2 Análisis Externo

2.2.1. Análisis del Macro Ambiente

2.2.1.1 Factores económicos nacionales

2.2.1.1.1 Inflación

DEFINICIÓN

Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable.

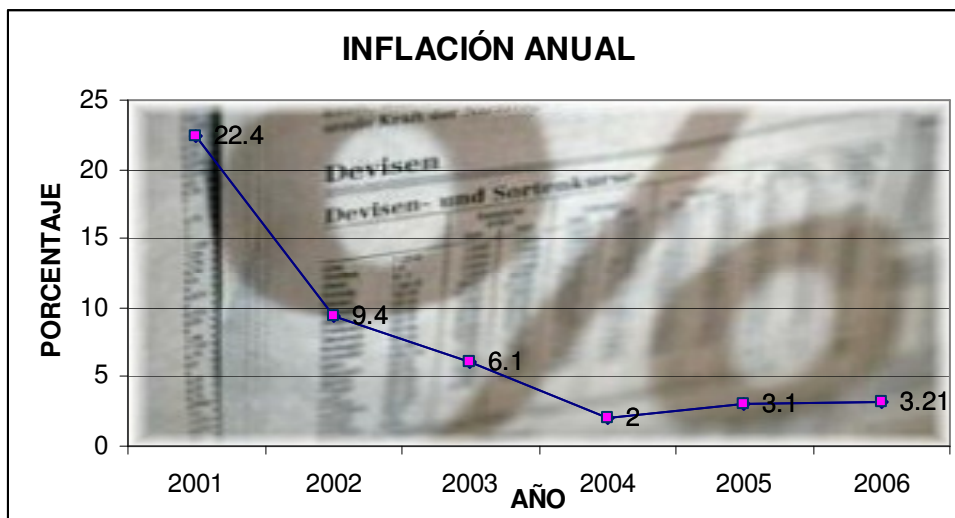
Tabla No. 2.1 Inflación Anual 2001-2006

INFLACIÓN ANUAL	
Años 2001-2006	
2001	22.4
2002	9.40
2003	6.10
2004	2.00
2005	3.10
2006	3.21

Fuente: Instituto de Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Gina Flores S.

Gráfico 2.1 Inflación Anual 2001-2006



Fuente: Tabla 2.1 INEC
Elaborado por: Gina Flores S.

ANÁLISIS

La inflación en el país se ha estabilizado con tendencia a estancarse en períodos posteriores, esto como resultado de la adopción del sistema económico de dolarización. Se sustenta esta afirmación al momento de comparar la relación ingresos versus gastos de las familias Ecuatorianas dando como resultado una capacidad de compra constante.

CONNOTACIÓN GENERAL

La Inflación es una oportunidad de alto impacto debido a la estabilidad de los costos de comercialización y de los precios de venta. Estabilidad en el poder adquisitivo de los clientes.

2.2.1.1.2 Tasas de Interés

DEFINICIÓN

Tasas de interés: Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Tasa de interés activa: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

Tasa de interés pasiva: Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

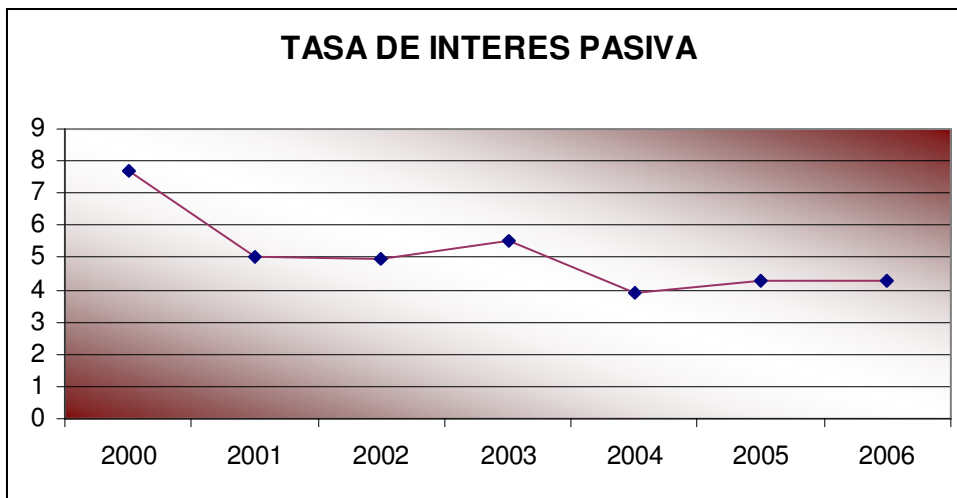
Tabla 2.2 Tasa de Interés Activa y Pasiva 2000-2006

Año	Pasiva	Activa
2000	7.7	14.52
2001	5.05	15.1
2002	4.97	12.77
2003	5.51	11.19
2004	3.92	7.65
2005	4.3	8.99
2006	4.26	8.29

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Boletín Anuario (varios números), Cuentas Nacionales del Ecuador No. 17, e Información Estadística Mensual (varios números).

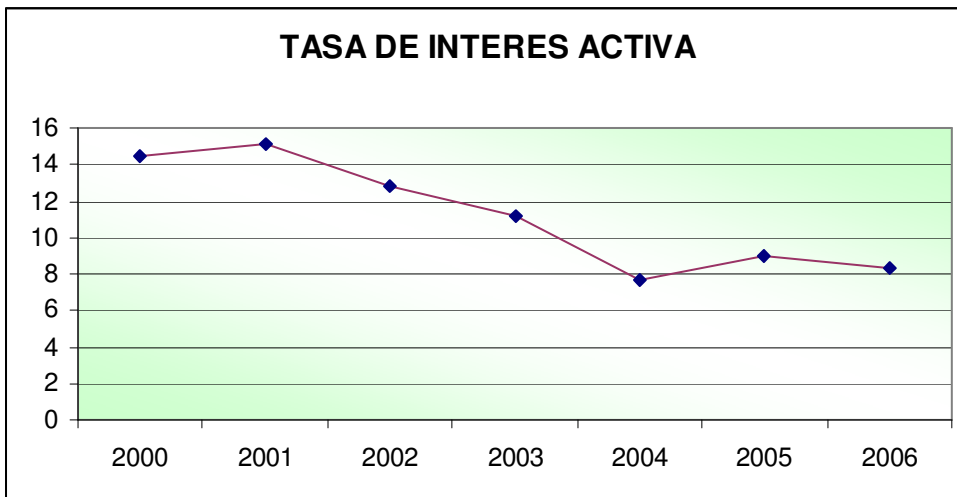
Elaborado por: Gina Flores S.

Gráfico 2.2 Tasa Interés activa 2000-2006



Elaborado por: Gina Flores S.
Fuente: INEC

Gráfico 2.3 Tasa Interés pasiva 2005-2006



Elaborado por: Gina Flores S.
Fuente: INEC

ANALISIS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Influencia en la empresa por las facilidades de financiamiento, y liquidez. La tasa de interés activa y pasiva ha disminuido considerablemente en los últimos años, muestra una tendencia a estabilizarse, lo que es beneficioso para la empresa por lo que el interés que paga a las entidades Financieras es estable, lo que influencia en los precios.

CONNOTACIÓN GENERAL

Las tasas de interés activa y pasiva es para la empresa una oportunidad de alto impacto, debido a mayores ingresos al momento de hacer inversiones financieras, aumentan las posibilidades de acceder a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.

2.2.1.1.3 Tasa de desempleo

DEFINICIÓN

“Desempleo: parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva.

Subempleo: es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.”²¹

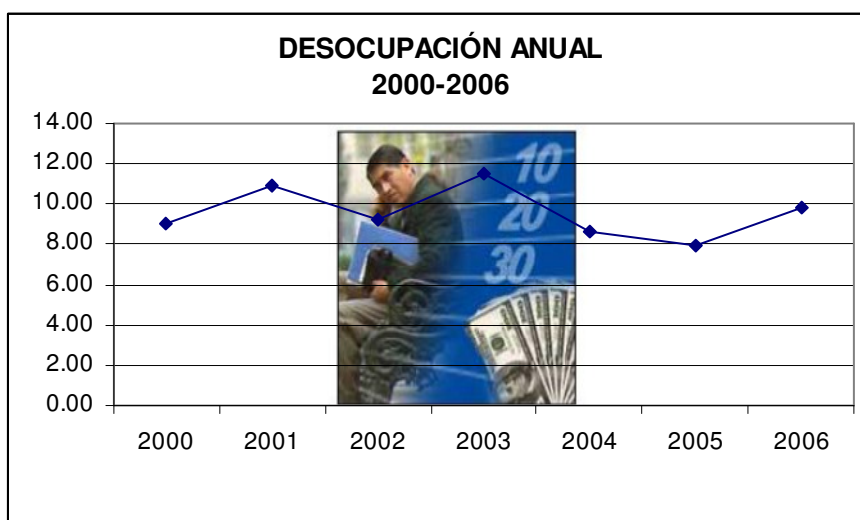
²¹ <http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasdos.htm>

Tabla 2.3 Tasa de desempleo 2000-2006

EVOLUCION DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR 1990-2006							
CONDICION	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Desocupación Total	9.00	10.90	9.20	11.50	8.60	7.90	9.80
Desempleo Abierto	5.90	5.90	5.50	7.70	5.80	5.30	
Desempleo Oculto	3.10	5.00	3.70	3.80	2.80	2.60	

Fuente: INEC
Elaborado por: Gina Flores S.

Gráfico 2.4 Tasa de desempleo 2005-2006



Fuente: INEC
Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

Esta variable es muy importante para la empresa ya que representa un determinante para sus ingresos, por lo tanto a la capacidad de compra, en el Ecuador encontramos una tasa de desempleo muy alta por la situación económica del país, y debido a esto tenemos la migración como efecto principal, y otros problemas sociales. El nivel de desocupación ha disminuido debido a la

elevada tasa de emigración que muestran los ecuatorianos, siendo dos sus metas preferidas: Estados Unidos y España.

Ecuador ahora busca con urgencia atraer la inversión foránea, a fin de crear fuentes de trabajo que frenen la ola migratoria que, algo ha disminuido debido a las restricciones impuestas desde el extranjero, y el incremento del riesgo país.

CONNOTACIÓN GENERAL

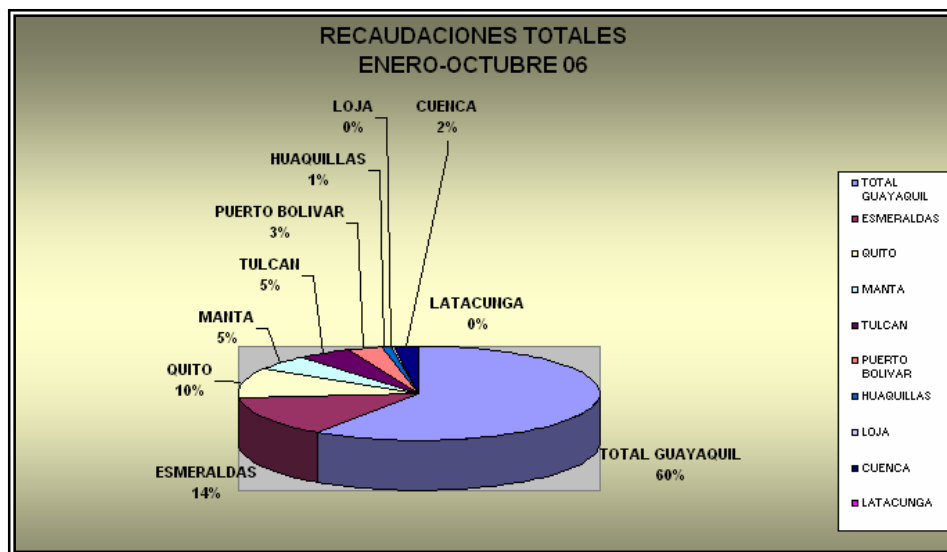
Para la empresa es una amenaza de Impacto medio, debido a la disminución del ingreso de las familias ecuatorianas, priorización de los productos básicos para la subsistencia del hogar y la búsqueda de productos sustitutos.

1.2.1.1.4 Aranceles

DEFINICIÓN

Impuesto que se debe pagar por concepto de importación o exportación de bienes. Pueden ser "ad valorem" (al valor), como un porcentaje del valor de los bienes, o "específicos" como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen. Los aranceles se emplean para obtener un ingreso gubernamental o para proteger a la industria nacional de la competencia de las importaciones.

Gráfico 2.5 Recaudaciones Totales Enero-Octubre 2006



Elaborado por: Corporación Aduanera Ecuatoriana
Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana

ANALISIS

Los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración a consumo.

El incremento de estas tarifas sobre los productos a importar eleva su precio y los hacen menos competitivos dentro del mercado del país que importa, tendiendo con esto a restringir su comercialización.

Con sujeción a los Convenios Internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.

Se mantienen preferencias arancelarias en importaciones en acuerdos como el ALADI, el MERCOSUR, en algunos países de América Latina, por lo que la empresa por ser importadora se beneficia con estos acuerdos, en el caso de otro

orígenes como Asia, Europa, Estados Unidos se mantienen los aranceles según la nomenclatura establecida a la fecha.

CONNOTACIÓN GENERAL

Para la empresa es una oportunidad de alto impacto debido a las Preferencias arancelarias para diferentes importaciones de varios países, de manera que se reducen los costos de comercialización y obtener precios competitivos. Estabilidad en costos de importación y pago de impuestos.

1.2.1.1.5 PIB (Producto Interno Bruto)

DEFINICIÓN

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. Mide el valor de la producción, a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior.

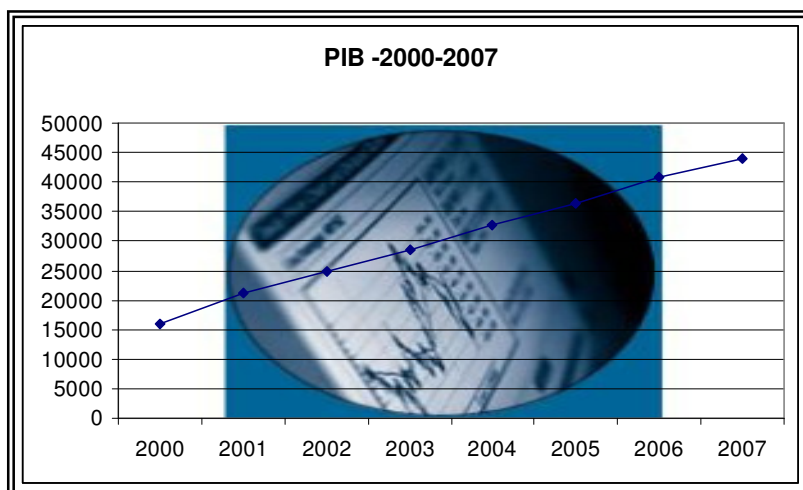
Tabla 2.4 Producto Interno Bruto

AÑO	PIB (Millones de dólares)
2000	15934
2001	21250
2002	24899
2003	28636
2004	32636
2005	36489
2006	40892
2007	43936

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual (varios números)

Elaborado por: Gina Flores.

Gráfico 2.6 Producto Interno Bruto 2000-2007



Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE, Información Estadísticas Mensual (varios números)

Elaborado por: Gina Flores.

ANALISIS

Estas políticas están integradas por el conjunto de medidas gubernamentales que intentan controlar la economía con el fin de mantener el PIB cerca de su nivel potencial manteniendo una tasa de inflación baja y estable.

Al existir un crecimiento en el PIB nos indica que hay un crecimiento en la economía del país.

Las políticas comerciales que deberíamos emplear tienen que estar encaminadas a proteger principalmente las pocas industrias que generan empleo en nuestros países en la actualidad como son: Manufactura, artesanías, calzado, cuero, textiles, y productos agroindustriales.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una oportunidad de Impacto medio, al momento de controlar la economía y mantener un incremento de la economía del país facilita las inversiones, mayor poder adquisitivo, y el incremento de ventas en la empresa.

2.2.1.1.5 Ingresos

DEFINICION

“El Ingreso detalla la estructura del presupuesto de los hogares, de acuerdo a los distintos orígenes y montos de los ingresos por remuneraciones, forma del gasto, así como los hábitos de consumo de los diferentes bienes y servicios. Información para la estimación global del consumo final de los hogares.

Salario: Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

Salario mínimo vital: Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Salario real: Capacidad de compra que tiene un salario, esto es teniendo en consideración la evolución de los precios. ²²

TABLA 2.5 Ingreso Promedio Mensual, Según Sectores Económicos Y Sexo Ciudades Principales - Marzo 2006

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	387	290	305	263
Hombres	454	334	377	312
Mujeres	297	223	224	183
SECTOR MODERNO	498	402	413	379
Hombres	562	434	457	411
Mujeres	399	347	348	302
SECTOR INFORMAL	254	195	201	212
Hombres	295	236	262	273
Mujeres	198	130	141	133
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	216	390	349	197
Hombres	238	408	552	194
Mujeres		212	107	208
SERVICIO DOMESTICO	170	150	133	168
Hombres		98		210
Mujeres	170	154	133	166

Fuente: INEC

Elaborado por: Gina Flores S.

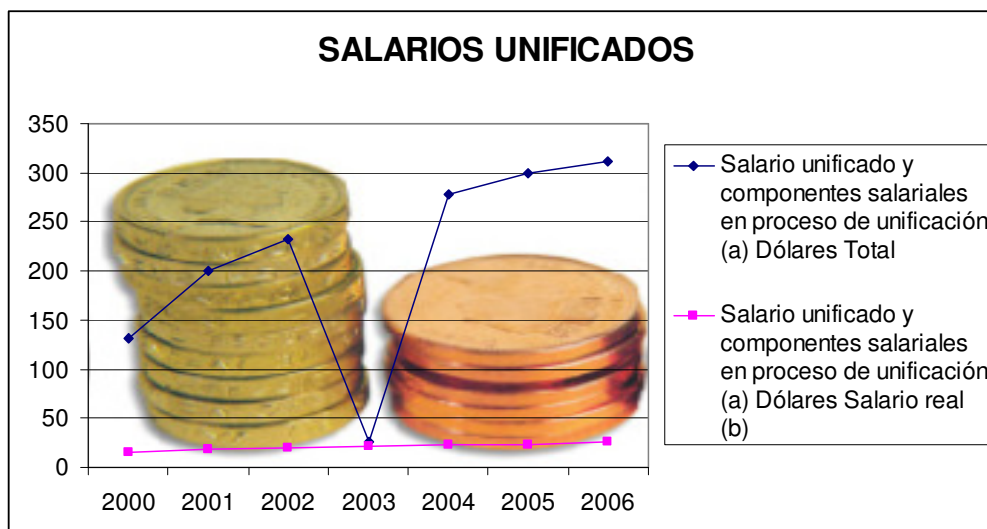
²² www.inec.gov.ec/Ingresos htm.

Tabla 2.6 Salarios unificados y componentes salariales

Salario unificado y componentes salariales en proceso de unificación (a) Dólares			
Años	Remuneraciones unificadas	Total	Salario real (b)
2000	56.65	131.61	15.4
2001	85.65	200.88	19.1
2002	104.88	232.16	20.2
2003	121.91	25.84	21.2
2004	135.6	278.1	22.4
2005	150	298.8	23.1
2006	160	311.5	26.0

Fuente: INEC
Elaborado por: Gina Flores S.

GRÁFICO 2.7 SALARIOS UNIFICADOS 2000-2006



Fuente: INEC
Elaborado por: Gina Flores S.

TABLA 2.7 Negocios De Los Hogares A Nivel Nacional Y Por Área, Según Rama De Actividad Octubre De 2004 - Septiembre De 2006

RAMA DE ACTIVIDAD	Manufactura	Comercio	Servicios	Otros
NACIONAL	22,9%	43,6%	29,3%	4,1%
URBANO	21,6%	44,9%	31,7%	1,7%
RURAL	26,6%	40,0%	22,8%	10,7%

Fuente: INEC

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

Los negocios familiares se originan como una alternativa a la insuficiente demanda en el sector moderno de la economía. Existe un incremento en el Ingreso por salarios.

La grafica y los cuadros, indican que la mayor parte de los negocios familiares se dedican a las actividades relacionados con el comercio y los servicios, con el afán y propósito de procurar reactivar los ingresos del hogar en tiempos cortos y tener respuesta a los efectos que ocasiona la crisis.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una oportunidad de impacto alto, ya que el incremento de negocios y microempresas beneficia a Almacenes Montero, por el servicio que da la empresa para microempresario, habiendo así un incremento de ventas. Y facilidades de alianzas estratégicas con micro empresas.

2.2.1.1.6 Índice de Precios al Consumidor

DEFINICION

Se define como el promedio ponderado de los bienes de un conjunto específico de bienes y servicios consumidos por las familias, conocido como la canasta básica o de mercado, el cual es convertido a una serie de tiempo que relaciona los precios de un periodo con los precios de otro periodo.

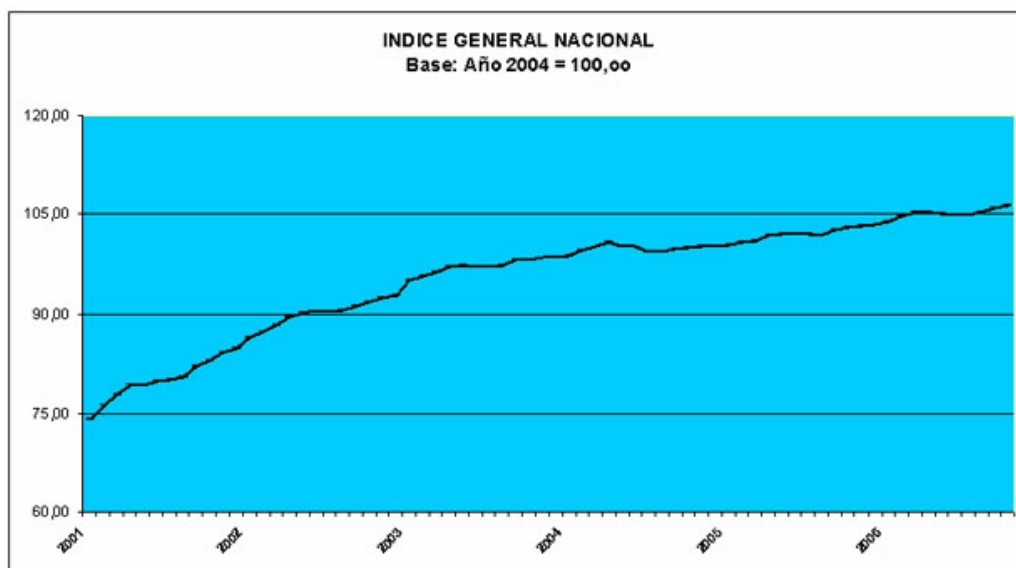
TABLA 2.8 INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR GENERAL NACIONAL OCTUBRE 2006

Años						
Meses	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ene.	74,12	86,37	95,08	98,81	100,57	103,96
Feb	76,27	87,29	95,81	99,49	100,84	104,69
Mar	77,95	88,27	96,35	100,18	101,10	105,38
Abr	79,29	89,59	97,28	100,84	101,95	105,45
May	79,42	90,03	97,46	100,36	102,13	105,30
Jun	79,80	90,37	97,25	100,05	102,20	105,06
Jul	79,99	90,31	97,29	99,43	102,04	105,09
Ago	80,34	90,71	97,35	99,46	101,89	105,32
Sep	81,98	91,23	98,12	99,69	102,62	105,92
Oct	82,95	91,82	98,12	99,97	102,98	106,29
Nov	84,27	92,46	98,45	100,38	103,16	
Dic	84,84	92,77	98,41	100,32	103,46	

Fuente: INEC

Elaborado por: Gina Flores S.

Gráfico 2.8 Índice de precios al consumidor a Octubre 2006



Fuente: INEC

Elaborado por: Gina Flores S.

ANALISIS

El índice de precios al consumidor a tenido de incremento considerable anual durante los últimos 6 años. Los ingresos de los ecuatorianos se han incrementado en los últimos años, pero este aumento no es proporcional al precio de los productos que conforman la canasta básica, por lo tanto el poder adquisitivo de los consumidores disminuye.

CONNOTACIÓN GENERAL

Esta variable es una amenaza de impacto medio debido a la disminución en la adquisición de los productos, priorización gastos en productos de consumo básicos y productos sustitutos.

2.2.1.2 Factores sociales

ESTRUCTURA DEMOGRÁFICA 2006

“Población: 13,547,510 (Julio 2006 est.)

Estructura por edad:

0-14 años: 33% (hombres 2,281,499 / mujeres 2,195,551)

15-64 años: 61.9% (hombres 4,178,653 / mujeres 4,210,766)

65 años en adelante: 5% (hombres 319,719 / mujeres 361,322) (2006 est.)

Edad Media: 23.6 años (Total), 23.1 años (Hombres), 24 años (Mujeres) (2006 est.)

Tasa de Crecimiento: 1.5% (2006 est.)

Tasa de natalidad: 22.29 nacimientos / 1,000 población. (2006 est.)

Tasa de Mortalidad: 4.23 muertes / 1,000 población (2006 est.)

Nacionalidad: Ecuatoriano (a)

Grupos Étnicos: Mestizos 65%, Indígenas 25%, Españoles y otros 7%, negros 3%

Religión: Católicos 95%, Otros 5%

Idiomas: Español (Oficial), Quichua

Alfabetismo: Desde 15 años en adelante pueden leer y escribir. 92.5% (Total), 94% (Hombres), 91% (Mujeres) – (2003 est.)²³

Tabla 2.9 Crecimiento Poblacional 2000-2006

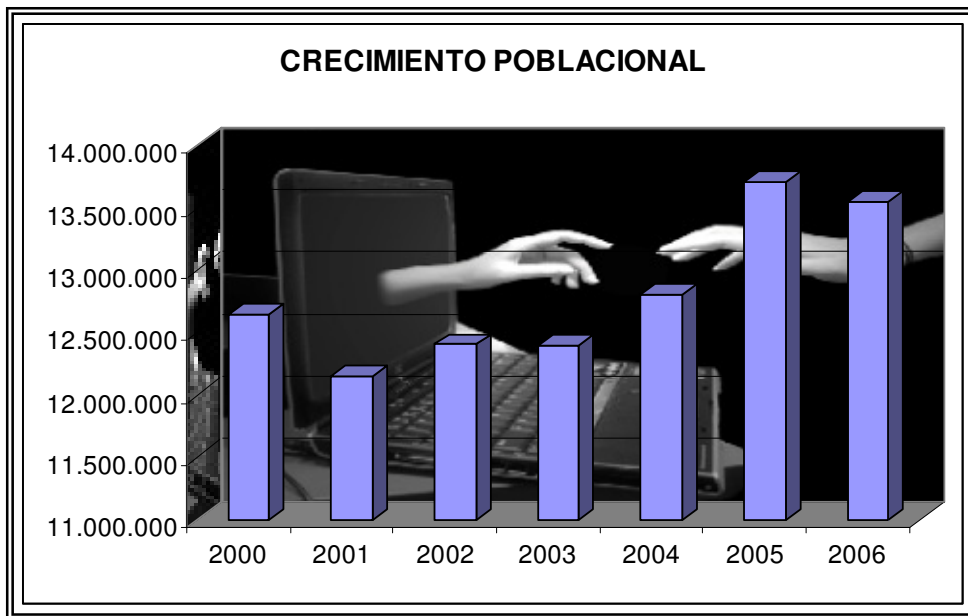
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Poblacion (millones habitantes)	12.646.095	12.156.608	12.404.645	12.402.449	12810000	13710000	13.547.510
Crecimiento poblacional	1,89%	-3,87%	2,04%	-0.02%	3,29%	7,03%	-1,19%

Fuente: SICA

Elaborado por: Gina Flores S.

²³ Wikipedia Demografía Ecuador

Gráfico 2.9 Crecimiento Poblacional 2000-2006



Fuente: SICA
Elaborado por: Gina Flores S.

Esta variable es una oportunidad de impacto medio debido al incremento de la población incrementa la demanda.

2.2.1.2.2 Estilos de vida

HÁBITOS DE CONSUMO

Los ingresos más representativos en este tipo de industria son los provenientes de las líneas industrial y comercial, por lo que clientes no tienen una mente consumista ya que los precios de venta son altos y para inversión.

En la línea de cosmética, hogar y gimnasia es altamente demandado, debido a nuevas tendencias, modas, medida que las condiciones económicas mejoran, más mujeres en nuestro país tendrán la oportunidad de comprar más, es decir, las tendencias de consumo muestran un aumento.

CONNOTACIÓN GENERAL

Esta variable es una oportunidad de Impacto bajo ya que dentro del presupuesto mensual de las familias ecuatorianas se delega un moderado porcentaje a la compra de artículos como los de nuestra línea de productos.

2.2.1.3 Factores políticos

1.2.1.3.1 SITUACIÓN POLÍTICA

Tabla 2.10 Presidentes del Ecuador desde 1996 hasta 2006

PRESIDENTE	PERIODO	OBRAS
ABDALÁ BUCARAM ORTIZ	10 de agosto de 1996 a 10 de agosto del 2000	Llegó sin un plan de gobierno, pero tenía tres metas claras: un ajuste económico, político y social tajante y coherente, la paz con el Perú y la vivienda para los pobres.
		El modo como el Presidente gobernó durante todo el tiempo volvía muy dudosas esas condiciones de posibilidad y convencieron al pueblo y a los políticos de que el presidente no era apto para gobernar.
		Sus relaciones con el Congreso se basaron en el cálculo político inmediatista y en los sobornos. La Función Judicial le fue obsecuente. La Superintendencia de Compañías fue instrumentalizada para que se solucione un problema de herencia del presidente de Junta Monetaria.
		El 29 de enero de 1997, el embajador de los Estados Unidos leyó un discurso escrito denunciando la corrupción del régimen y alertando a los inversionistas de su país a no poner el dinero en Ecuador.
		Abdalá fugó nuevamente a Panamá, pero esta vez se llevaba supuestamente un botín cuantioso a vista y paciencia de la Policía y de las Fuerzas Armadas.
FABIÁN ALARCÓN RIVERA	11 de febrero de 1997 a 10 de agosto de 1998	La vicepresidenta Rosalía Arteaga reclamó la sucesión el 5 de febrero a las siete de la mañana.
		Alarcón recibió un Ecuador en crisis con un déficit fiscal del sector público (proyectado) de 1.400 millones de dólares, equivalente a un siete por ciento del producto interno bruto; con una caja fiscal vacía, con sueldos públicos atrasados, con deudas a los gobiernos seccionales, con un retraso de casi 300 millones de dólares en el pago de la deuda externa y una inflación acumulada en enero y febrero de algo más de 10 puntos.
		Las metas del gobierno era consolidar el sistema democrático e impulsar una reforma política y jurídica; "equilibrar lo económico y lo social impulsando la reactivación mediante el control de los parámetros macroeconómicos"
		El precio del barril de petróleo cayó en la cima de la década : valió tan solo seis dólares veinte centavos. Con el Niño insoportable y el petróleo deprimido, la economía creció apenas al 0,4 del PIB mientras la población crecía al 1.9 por ciento.
		Sin embargo, la opinión pública consideró el gobierno de Alarcón como un gobierno corrupto aunque no se le plantearon demandas judiciales, salvo por el caso de piponazgo antes de que ejerciera la presidencia de la República

Plan Trademarketing Almacenes Montero

PRESIDENTE	PERIODO	OBRAS
JAMIL MAHUAD WITT	Elegido para gobernar desde el 10 de agosto de 1998 hasta el 15 de enero del año 2003, gobernó hasta el 21 de enero del año 2000	En este lapso logró su mayor éxito : la firma de la paz con Perú. A partir de enero de 1999, su imagen fue deteriorándose poco a poco hasta marzo de ese año en que Mahuad tomó la decisión de congelar los depósitos bancarios.
		El presidente Mahuad anunció el 19 de agosto que la opción " técnica " en el proceso se había agotado. El 6 de septiembre volvió a verse con Fujimori en Panamá, durante la reunión del Grupo de Río.
		Las políticas de salvataje que trataron de impedir la quiebra de los bancos, constituyen el principal elemento explicativo de la profundización de la crisis en el Ecuador
		El Central trató de evitar la devaluación monetaria. Entre agosto de 1998 y febrero de 1999 vendió 700 millones de dólares de la Reserva Monetaria Internacional.
		Mahuad decidió dolarizar la economía más como un acto político para conservar el poder que no como una medida económica seriamente analizada
		Los hechos que se sucedieron hasta la salida forzada de Mahuad sucedió la presidencia por el vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano
GUSTAVO NOBOA	21 enero 2000 - 15 enero 2003	Noboa mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor.
		Contrató la construcción del privado oleoducto de crudos pesados. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad.
		Llevó a cabo elecciones libres en las que triunfó el ex militar Lucio Gutiérrez. Cerca de tres meses después de terminado su mandato fue acusado de malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.
LUCIO GUTIERREZ	15 de enero de 2003 a 20 de abril de 2005	El 21 de enero, 2000, Lucio Gutiérrez participó en un golpe de Estado que derrocó al Presidente electo Jamil Mahuad.
		Fue candidato presidencial por el partido "Sociedad Patriótica - 21 de Enero" en alianza con el movimiento Pachakutik.
		A los dos años se deshizo el acuerdo político, quedando su gobierno políticamente muy debilitado. El 9 de diciembre del 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el partido del ex presidente Abdalá Bucaram.
		En 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "Rebelión de los forajidos" en Quito, el Congreso de Ecuador declaró la vacancia presidencial por abandono del cargo y procedió a nombrar a Alfredo Palacio como nuevo Presidente.
		Tras su llegada al Ecuador fue inmediatamente arrestado y encarcelado. El 3 de marzo de 2006, Gutiérrez fue liberado luego de la Corte Superior de Justicia de Quito lo sobreseyó en un proceso.

Plan Trademarketing Almacenes Montero

PRESIDENTE	PERIODO	OBRAS
ALFREDO PALACIOS	Desde el 20 de abril del 2005	Palacio fue electo vicepresidente en la fórmula Gutiérrez-Palacio en las elecciones de 2001. Palacio asume la Presidencia el 20 de abril de 2005, después de que el Congreso destituye a Gutiérrez de su cargo.
		Hasta el momento, el mandatario se ha aliado con organizaciones de la más diversa índole: Grupos sindicales, agrupaciones sociales y representantes de las minorías. Y, en eso sigue, intentando reunir una fuerza popular significativa para convencer al Congreso de que sólo existe una salida a la crisis institucional del país.
		A pesar de las aparente discrepancias, toda la Cámara Baja coincide en intentar bloquear del Congreso y del Partido de la Sociedad Patriótica se dirigen en un mismo sentido: no quieren que Palacios, que no fue elegido directamente por el pueblo, cambie el orden institucional.

Fuente: es.wikipedia.org/wiki/Presidente_del_Ecuador

Elaborado por: Gina Flores S.

ANALISIS

La situación política del país durante los últimos diez años ha sido inestable debido a acciones y decisiones desacertadas por parte de los últimos gobiernos lo que ocasiona que cada día pierda credibilidad, aumento del riesgo país, esto hace que los consumidores limiten sus gastos por temor a futuras crisis, no inviertan y limiten sus gastos.

Las últimas elecciones del 26 de Noviembre del 2006 designaron a Rafael Correa como Presidente del Ecuador, el cual presentó un plan de Gobierno con puntos importantes como:

Garantizar el acceso a un nivel de bienestar que responda a sus necesidades mínimas básicas, a su interés de desarrollo, y su conversión en ciudadanos y ciudadanas. Hoy este desafío es mucho más difícil y complejo, si se considera el proceso de globalización internacional y apertura en que se encuentra inmersa la economía nacional, así como la prolongada crisis que le afecta. De hecho, entraña el establecimiento de una nueva estrategia de desarrollo.

Estado Social de derecho, que se trace un horizonte común, que garantice seguridad y justicia a los ciudadanos, con instituciones de control independientes y despartidizadas.

Procesos económicos que confronten al modelo de acumulación de la riqueza en pocas manos, que garanticen un sistema económico sustentado en la equidad, la libertad y la solidaridad. Un país donde exista una verdadera apropiación de la riqueza por parte de los pueblos, garantizando el desarrollo equitativo de las regiones.

Un país competitivo, en el marco de una competitividad sistémica y dinámica que englobe a grandes, medianos, pequeños y micro productores y empresarios, sin monopolios ni oligopolios privados.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una amenaza de impacto alto debido a la inestabilidad política, gobiernos no terminados en todos los períodos disminuyendo las posibilidades de inversión extranjera.

2.2.1.3.2 RELACIONES GUBERNAMENTALES

La empresa mantiene buenas relaciones con Instituciones como: Superintendencia de Compañías, Servicios de Rentas Internas, Cámara de la Pequeña Industria, Cámara de Comercio, Corporación Aduanera Ecuatoriana, Bancos, por el uso frecuente de sus servicios, y la puntualidad en el pago de sus obligaciones.

Es una Oportunidad de Impacto Alto, ya que la empresa tiene respaldo y agilidad en la obtención de préstamos, trámites legales y negocios con empresas afines.

2.2.1.3.3 LEGISLACIÓN

El sistema legal de nuestro país es bastante deficiente, las leyes son numerosas pero no claras en su aplicación lo que retardan los procesos. Esto principalmente en el sistema de importación de mercaderías. Debido a la complejidad de sus resoluciones.

CAE Administrar los servicios aduaneros en forma ágil y transparente, orientados hacia la facilitación y control de la gestión aduanera en el comercio exterior actual, sobre la base de procesos integrados y automatizados, con una férrea cultura de competitividad, que garanticen la excelencia en el servicio a los

usuarios externos e internos, contribuyendo activamente al desarrollo del Estado ecuatoriano.

Los impuestos al comercio exterior aplicables para el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera son los vigentes a la fecha de la presentación de la declaración a consumo.

Con sujeción a los Convenios Internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas. Debido a los altos porcentajes de impuestos ha permitido la entrada de mercadería por contrabando y el incremento de la corrupción en las aduanas del Ecuador, por lo que se vuelve más difícil el ingreso y la desaduanización de mercaderías, multas injustas, e ineficiencia en el servicio.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una amenaza de alto impacto debido a que los costos de comercialización son demasiado altos no permiten que podamos competir con productos de mejor calidad ya que los impuestos que se deben pagar por importación evitan que las empresas comercializadoras sean más competitivas en relación a las extranjeras. La falta de seguridad jurídica provoca un riesgo en el amparo legal. Demora en los procesos de legalización de la mercadería. Entrada de mercadería de contrabando con menores costos de comercialización.

2.2.1.4 Factores tecnológicos

2.2.1.4.1 Adelantos Y Aplicaciones

La tecnología desempeña actualmente un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. Su característica de ser acumulativa y de encontrarse en todas las actividades generan valor en la empresa.

Los equipos y sistemas con los que cuenta la empresa son:

Tabla 2.11 Tecnología Almacenes Montero

Sistema
Sistema de red de facturación e inventario Montero Net, dominio y hosting propio.
Ordenadores Pentium IV para cada caja sistema Linux
Ordenadores Pentium IV para por personal en el área administrativo sistema Windows
Sistema integrado seguridad. (Televisores, alarmas, cámaras)
Lectores y sistemas de codificación de barras
Software ventas al por mayor, y aduanas.

Elaborado por: Gina Flores S.

Estos equipos y sistemas permiten un mejor control y coordinación de los procesos de inventario y facturación, cuyo software permite de esta manera obtener más fácilmente un análisis de ventas, compras, gastos, ingresos, pagos a proveedores, rentabilidad, costos de ventas y control de inventario.

SOFTWARE MONTERO NET:

CARACTERÍSTICAS:

- El software está conectado a través del Internet cualquier usuario (proveedor, administrador, colaborador), puede tener acceso mediante clave al sistema.
- El Sistema permite:
- Ingresos Ordenes de Compra
- Ventas por marca, producto, fechas.
- Detalle Clientes
- Detalle proveedores
- Elaboración de pedidos Proveedor- Almacén
- Ingreso de productos, precios, descuentos, promociones, composiciones.
- Mantenimiento de productos.
- Puntos de venta, venta de caja
- Cierres diarios de venta.
- Facturación
- Movimientos Bodega-Almacén
- Rotación de productos por marcas, modelos, detalles.

Los ordenadores Pentium IV, se encuentran en un sistema de red, que permiten el óptimo funcionamiento del software, y un correcto manejo de los sistemas contables, y de ventas de la empresa.

El lector de código de barras permite brindar un mejor servicio a nuestros clientes, evitando errores en la emisión de comprobantes de venta, un mejor servicio de tiempos de espera, y una excelente atención.

El sistema de vigilancia continua, permiten crear un nivel de confianza dentro de las actividades diarias, evita situaciones de robo o emergencia, ya que permite una vigilancia durante las 24 Horas, la alarma estará conectada con la central, la cual brindará un mejor servicio en casos de urgencia.

CAMARAS DE SEGURIDAD

Mini cámara color en domo de alta resolución gracias a su sensor de imagen Sony de 1/3" que proporciona mas de 420 líneas de TV con una claridad y nitidez superior a las cámaras de 1/4". Esta cámara se instala fácilmente en cualquier lugar, pasando fácilmente inadvertida gracias a su pequeño tamaño. Por su gran resolución sensibilidad y gran ángulo de apertura resulta ideal para vigilar tiendas, comercios, almacenes, oficinas y cualquier lugar con iluminación artificial.

Fotografía 2.1 Sistemas de Seguridad y cámaras



Elaborado por: Gina Flores S.

Fuente: Almacenes Montero

SENSORES DE MOVIMIENTO

Detector PIR para uso en almacenes, etc.

Análisis de señal microprocesado.

Sensor piroeléctrico: Elemento infrarrojo pasivo doble.

Compensación de temperatura adaptativa.

Tensión de alimentación: de 9 a 16Vcc.

Consumo en reposo: 17mA a 12V.

Consumo en alarma: 25mA a 16V.

Cobertura Máxima: 15m x 15m.

Duración de la Alarma: 2 segundos.

Cómputo de impulsos: 1 o 2 seleccionable por puente.

Salida de alarma: Relé N.C. (30V/0.3A máx.)

Tamper Switch: N.C. (30Vcc/50mA máx.).

Temperatura de funcionamiento: -20° a 60°C.

Protección contra inversión de polaridad: Diodo.

Protección contra incendios: Cubierta plástica ABS.

Indicador LED: Activación seleccionable por puente

CONNOTACIÓN GENERAL

Esto es para la empresa una oportunidad de Impacto medio, ya que mediante el software manejado por Internet permite tener un buen manejo de stocks, rotación de mercadería, control de precios, detalles por parte de los proveedores.

Un buen sistema de codificación previene de errores de codificación, pérdidas, cambios de precios, por falta de identificación del producto.

Los computadores y materiales administrativos se encuentran en excelente estado, lo que permite un buen desenvolvimiento de actividades. Vigilancia

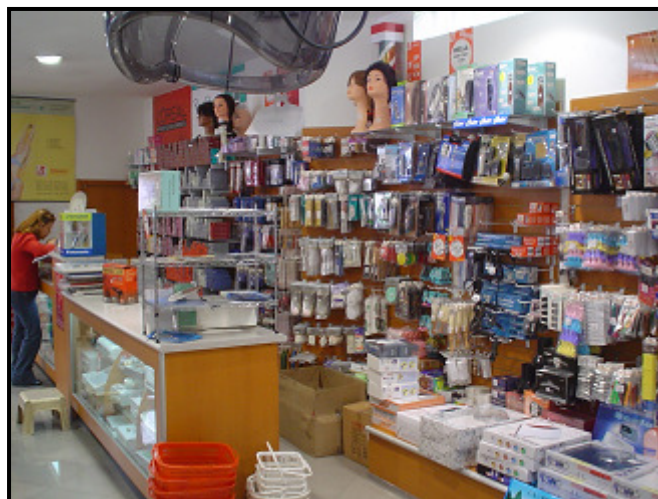
Fotografía 2.3 Entrada Local Sta. Clara



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.4 Local Sta. Clara Instalaciones Internas



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.5 Sucursal El Recreo



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.6 Sección Gimnasia



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.7 Sección Industrial



Elaborado por: Gina Flores
Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.8 Sucursal Centro



Elaborado por: Gina Flores
Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.9 Sucursal Centro Sección Belleza



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero

Fotografía 2.10 Sucursal 6 de Diciembre



Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GENERAL

Esto es para la empresa una oportunidad de Impacto medio porque Posee los principales servicios que permiten el normal desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En cuanto a los lugares en que se encuentra el local, permite mayor confortabilidad y servicios de parqueo a los clientes.

NIVEL DE LA INDUSTRIA

Dentro del sector industrial al que pertenece "Montero" existe un gran número de oferentes, tanto mayoristas como minoristas, con diferentes niveles de calidad de los productos que ofrecen y es lo que marca la diferencia dentro de esta industria al igual que el servicio y lugar en el que esté ubicado.

Distribuidores son a nivel de provincias, por lo que no compiten dentro de la misma zona.

CONNOTACIÓN GENERAL

Esto es para la empresa una oportunidad de impacto medio ya que sus mayoristas no son para Montero competencia, ni afectan sus actividades dentro de la zona.

2.2.1.5 Factores ecológicos

La empresa comercializa productos, y se maneja con productos no biodegradables para su empaque y transporte.

El plástico está compuesto por moléculas artificiales, por lo que no puede ser degradado por los microorganismos y permanece en el planeta por muchas

décadas. Uno de los plásticos más contaminantes es el polipropileno, que generalmente se utiliza para fabricar vasos, botellas y platos desechables, botellas plásticas, blister de empaques.

Cartón, material fabricado con pasta de papel o de trapos prensada y endurecida o con varias hojas de papel húmedas, fuertemente comprimidas. Material que no se recicla en la empresa.

Los desechos tóxicos que generan las industrias poseen propiedades corrosivas, explosivas, inflamables y reactivas que no sólo son peligrosas para el ambiente sino también para nuestra salud. Como son productos químicos como tintes, oxigentas, entre otros. Que causan problemas al medio ambiente por sus compuestos.

CONNOTACIÓN GENERAL

Esta variable es una amenaza de impacto medio ya que atenta contra el medio ambiente, no se aprovecha los recursos biodegradables como el cartón para reciclaje. Los empaques plásticos son perjudiciales para el medio ambiente.

2.2.1.6 Factores internacionales

TLC. El nuevo Presidente del Ecuador, Rafael Correa definido como católico practicante y bolivariano, señaló que su gobierno no firmará un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, trabajará para que su país retorne a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) y convocará a una Asamblea Nacional Constituyente. Así lo manifestó en una entrevista que le hiciera la empresa privada de información. Para Almacenes Montero algunos productos son importados desde Estados Unidos. Pero los productos de la empresa no tienen beneficios arancelarios.

Para la empresa es una oportunidad de impacto alto, ya que al no firmar el TLC la gente necesitará ponerse negocios y microempresa encontrando lo que necesita en la empresa.

Convenios Bilaterales China- Ecuador

Los dos países mantienen convenios de carácter comercial, cultural, cooperación técnica, económica, tecnológica, bancario, protección de inversiones, que constituyen una amplia base para llevar adelante programas de interés mutuo. Esta cooperación beneficia a la empresa ya que la mayor parte de la mercadería es importada desde esta zona.

CONNOTACIÓN GENERAL

Para la empresa es una oportunidad de impacto alto, ya que se obtienen mejores costos de comercialización y precios de venta.

Ecuador- Corea Sur

Las relaciones ecuatoriana - coreanas se han caracterizado por una gran cooperación y una tendencia creciente a incrementar los intercambios entre los dos países. En estos momentos, al Ecuador le interesa que la República de Corea intensifique los diferentes rubros de esta importante relación: la cooperación económica, técnica, el intercambio comercial; incluyendo el incremento de productos ecuatorianos en el mercado coreano; y el apoyo de Corea dirigido al ingreso del Ecuador al APEC. Se han incrementado la comercialización de Corea en la empresa, debido al excelente servicio que ofrecen las empresas coreanas, la calidad de sus productos y garantías.

Se mantienen preferencias arancelarias en importaciones en acuerdos como el ALADI, el MERCOSUR, en algunos países de América Latina, por lo que la empresa por ser importadora se beneficia con estos acuerdos.

Amenazas de impacto alto Mismos proveedores para la competencia, debido a la comercialización que mantienen a nivel mundial. Exclusividades de algunos proveedores, teniendo distribuidores en el Ecuador. Ingreso de nuevos competidores.

2.2.1.7 Matriz resumen de oportunidades y amenazas

ANALISIS MACROAMBIENTE	IMPACTO		
OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta	X		
Mayor poder adquisitivo de los clientes.	X		
Mayores ingresos en inversiones financieras	X		
Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.	X		
Preferencias arancelarias en importaciones.	X		
Incremento de ventas en la empresa		X	
Alianzas estratégicas con microempresas	X		
Buenas relaciones públicas, con varias empresas			X
Porcentaje del presupuesto mensual para algunas líneas.			X
Software para el manejo de stocks, rotación de mercadería, control de precios, detalles por parte de los proveedores.		X	
Sistema de codificación previene de errores de codificación, pérdidas, cambios de precios, por falta de identificación del producto.		X	
AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
Disminución del ingreso de las familias ecuatorianas.		X	
Incremento de productos sustitutos.		X	
Priorización de gastos de los clientes en otros productos.		X	
Inestabilidad Política	X		
Disminución Inversión extranjera	X		
Altos porcentajes de aranceles.	X		
Problemas en desaduanización de mercadería.	X		
Falta de seguridad jurídica .		X	
Entrada de mercadería de contrabando con menores costos.	X		
No todos los almacenes poseen la infraestructura suficiente para exhibición de todas las líneas.		X	
Incremento de competidores	X		
Empaques dañan el medio ambiente	X		
Proveedores internacionales proveen a la competencia	X		
Exclusividades de algunos proveedores	X		

Elaborado por: Gina Flores S.

2.2.2 Análisis del Micro Ambiente

2.2.2.1 Identificación de clientes

2.2.2.1.1 Actuales

Se han dividido en pequeños (clientes que compran pequeños volúmenes directamente en los puntos de venta), mayoristas (Clientes con volúmenes más altos de compra puede adquirir en puntos de venta o en las sucursales de ventas al por Mayor) y distribuidores (Clientes con descuentos de punto de venta, compras frecuentes al por mayor).

Anexo 1. Detalle clientes actuales

CONNOTACIÓN GENERAL

Esta variable es una oportunidad de alto impacto porque mantiene una buena cartera de clientes que permiten llegar a más clientes y consumidores. Principales clientes mantienen cuentas más altas de volúmenes de venta.

2.2.2.1.2 Comportamiento del consumidor

Tabla 2.12 Comportamiento Consumidor por Líneas de productos

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS ALMACENES MONTERO							
LINEA DE PRODUCTOS		Cultura	Estratificación Social	Grupo Social	Motivación	Aprendizaje y memoria	Actitudes
	GIMNASIA Caminadoras, escaladoras, bicicletas, multifuerzas, pesas, mancuernas y otros equipos	Hábito de hacer ejercicio, perseverancia	Media-Alta	Jóvenes- Jóvenes Adultos	Mantenerse en forma, moda	Recordar que tienen todos los implementos de gimnasia, y reparabilidad	Capacitación por parte del mercadólogo
	PELUQUERÍA Cepillos, peinillas, pinzas, capas, artículos para manicure, pedicure, tijeras, secadoras, planchas, alisadoras, tinas de pedicure.	Capacitación, nuevas tendencias, actualizada, habilidad en la rama de peluquería	Media-baja	Adolescentes- Jóvenes	Tener los implementos necesarios para el negocio	Todo los implementos en Almacenes Montero	Existencia de mercadería y stocks
	COSMETOLOGÍA Camillas, vaporizadores, vacuum&spray, alta frecuencia, mantas térmicas, corriente farádica, brosaage, lupas cosmetológicas, masajeadores, calentadores de cera, depressor, ultrasonidos, corriente galvánica, básculas, entre otros.	Capacitación, cuidado personal, relajación, extremo cuidado	Media-Alta	Jóvenes Adultos- Adultos	Los mejores equipos para su negocio y de mejor calidad	Nuevas tendencias, nuevas tecnologías	Existencia stocks, capacitación
	LINEA INDUSTRIAL Balanzas, batidoras, amasadoras, licuadoras industriales, extractores de jugo, laminadoras, ventiladores, calentadores de ambiente, extractores de olor y calor, cortadores de masa, hornos industriales-	Trabajadores, habilidad, emprendedores	Media-baja	Jóvenes Adultos- Adultos	Tener los implementos necesarios para el negocio	Garantía en los equipos, mejores precios	Existencia stocks, capacitación
	DOMÉSTICA Televisores, licuadoras, planchas, línea blanca, varios.	Innovadores	Media-Alta	Jóvenes Adultos- Adultos	Los mejores equipos para mi hogar	Status al comprar mejores productos	Innovación, existencia de stocks.
	EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S Utensilios de cocina, extractores de jugo, set garnish, porcionadores de alimentos, cuchillería, samobares, bandejas, tablas de picar, balanzas electrónicas, pallas, sartenes, vajilla.	Habilidad, estudiantes, actualizadores	Media-Alta	Jóvenes- Jóvenes Adultos	Tener los implementos necesarios para aprender, y mi cocina	Mejores precios, diversificación, innovación, equipos profesionales	Innovación, existencia de stocks.
	PRODUCTOS PARA ESTÉTICA FACIAL Y COPORAL Tintes de cabello, shampoos, maquillaje, cosméticos, esmaltes, entre otros productos para el cuidado personal	Capacitación, cuidado personal, relajación, extremo cuidado	Media-Alta/ Media Baja	Jóvenes- Jóvenes Adultos	Los implementos para mi negocio/ implementos básicos cuidado personal	Mejores precios, variedad	Innovación, existencia de stocks, capacitación
	MEDICINA Y SALUD Estetoscopios, termómetros, tensiómetros, lentes, pinzas, artículos para laboratorio, estrellizadores.	Profesionales, especializados, preparados.	Media-alta	Jóvenes Adultos- Adultos	Implementos necesarios enfermería	Existencia de mercadería	Stocks

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero


CONNOTACIÓN GENERAL

Es una amenaza de alto impacto debido a la falta de stock suficiente, para cubrir el mercado. Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor, no hay planes de retención de clientes ni un departamento de servicio al cliente.

2.2.2.2 Competencia

LÍNEA DE GIMNASIA

Tabla 2.13 Equipos de Gimnasia

EMPRESA	IMAGEN	PRODUCTOS	MONTO ANUAL IMPORTACIÓN EQUIPOS GIMNASIA DESDE ENERO 2005 - DICIEMBRE 2005 VALOR CIF
IMPORTACIONES KAO		Caminadoras, bicicletas, pesas, multifuerzas, set de aeróbicos, mancuernas, ropa deportiva, zapatos	439987.32
MARATHON SPORTS		Caminadoras, bicicletas, pesas, multifuerzas, set de aeróbicos, mancuernas, ropa deportiva, gorras, zapatos,	539987.32
MONTERO		Caminadoras, bicicletas, pesas, multifuerzas, set de aeróbicos, mancuernas, escaladoras	237961.69
TVENTAS		Caminadoras, bicicletas, set de aeróbicos, mancuernas, escaladoras, equipos para abdominales	298763.12
SUKASA		Caminadoras, bicicletas, pesas, multifuerzas	198631.31
CREDITOS ECONOMICOS		Pesas, multifuerzas, escaladoras	176953.17
MEGAMAXI		Multifuerzas, set de aeróbicos, mancuernas, bicicletas	69863.32
			1962147.25

Elaborado por: Gina Flores
Fuente: http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/corpei2/importaciones/importa1_resul.cgi

Es una Amenaza de Impacto Bajo debido a que existen grandes competidores, mercados informales. Venta de competidores mediante catálogos y redes amplias de ventas.

Tabla 2.13 Equipos de Gimnasia

COMPETIDORES EQUIPOS PROFESIONALES CHEFS			
EMPRESA	IMAGEN	PRODUCTOS	MONTO ANUAL IMPORTACIÓN EQUIPOS GIMNASIA DESDE ENERO 2005 - DICIEMBRE 2005 VALOR CIF
IRMX		Vajilla de porcelana Vajilla de vidrio templado Vajilla de polycarbonato Vasos y copas de vidrio Vasos y copas de polycarbonato Cubiertos de acero inoxidable Cuchillos profesionales de cocina Accesorios de mesa y de cocina Bandejas de servicio Bandejas gastronómicas de acero inoxidable y polycarbonato Calentadores de alimentos Cajas térmicas para el transporte de alimentos y bebidas Cajas plásticas para almacenamiento de alimentos Estanterías para almacenamiento de productos Mesas para ensaladas Carritos para hielo Carros para entrega de alimentos en bandejas Canastillas de lavado Ollas, sartenes, pinzas etc. Productos de limpieza Productos para el manejo de basura & basureros Carros para transporte interno y limpieza Señales de seguridad Carros barqueteros Hornos combinados Secadores de manos	1978698
TERVALIMEX		Cubiertos de acero inoxidable Cuchillos profesionales de cocina Accesorios de mesa y de cocina Bandejas de servicio Bandejas gastronómicas de acero inoxidable y polycarbonato Calentadores de alimentos Canastillas de lavado Ollas, sartenes, pinzas etc. Productos de limpieza Productos para el manejo de basura & basureros	6887523
MONTERO		Cubiertos de acero inoxidable Cuchillos profesionales de cocina Accesorios de mesa y de cocina Bandejas de servicio Bandejas gastronómicas de acero inoxidable y polycarbonato Calentadores de alimentos Canastillas de lavado Ollas, sartenes, pinzas etc. Carnish, Extractores de jugo	2583355
TVENTAS		Cubiertos de acero inoxidable Cuchillos profesionales de cocina Accesorios de mesa y de cocina Ollas, sartenes, pinzas etc. Extractores	985233
SUKASA		Cubiertos de acero inoxidable Cuchillos profesionales de cocina Accesorios de mesa y de cocina Ollas, sartenes, pinzas etc.	2128923

Elaborado por: Gina Flores
Fuente: http://www.ecuadrexporta.org/cg-bin/corpe2importaciones/importat1_resul.cgi

Es una Amenaza de Impacto Bajo debido a que existen grandes competidores, mercados informales. Venta de competidores mediante catálogos y redes amplias de ventas como televisión y teléfono.

Plan Trademarketing Almacenes Montero

2.2.2.3 Proveedores

Almacenes Montero mantiene relaciones comerciales con proveedores Internacionales y Locales, esto depende del volumen de compra y facilidades de compra.

Tabla 2.14 Proveedores Locales e Internacionales

DETALLE PROVEEDORES INTERNACIONALES		
EMPRESA		VICTOR HUGO MONTERO
NOMBRE	ORIGEN	MERCADERIA
CAVOR INDUSTRIAL COMPANY	China	BALANZAS
DAHAB INTERNATIONAL CORP	Taiwan	PERCHAS
GUANGDONG ZHAOQING DETON CO., LTD	China	VENTILADORES
EKAL SURGICAL WORKS	Pakistán	TIJERAS, PINZAS, ALICATES
INTERNATIONAL PACIFIC INDUSTRIAL CORPORATION	Taiwan	EQUIPOS DE GIMNASIA
NANTONG RUILIN INTERNATIONAL LIMITED	China	EQUIPOS DE GIMNASIA
BHALARIA STEEL CORPORATION	India	ACERO INOXIDABLE
PADIA EXPORTS PVT. LTD	India	ACERO INOXIDABLE
JIANGMEN VICTORY INDUSTRY	China	SAMOBARES/ ACERO INOXIDABLE
PEARLAND	China	PLANCHAS INDUSTRIALES
MAIER ELECTRICAL	China	PLANCHAS INDUSTRIALES
HOMEARTS - CHINA JIANGSU INTERNATIONAL	China	ACERO INOXIDABLE
GOLDEN SUN -NINGBO REYDA INTERNATIONAL	China	ACERO INOXIDABLE
GOLDEN PINEAPPLE GRINDER Co. Ltd.	China	EXTRACTORES DE JUGO
SHIEN MING ENTERPRISE CORP.	Hong Kong	TABLAS DE PICAR
FULL AID CO., LTD.	China	EQUIPOS MEDICOS
MACHIMPEX NINGBO LIMITED	China	CALENTADORES DE AMBIENTE
ATECO BY SAFFIANO	Miami	ARTICULOS DE PASTELERIA
ETABLISSEMENTS L. TELLIER	Francia	SET DE GARNISH
The Zeroll Co	Estados Unidos	CUCHARETAS PARA HELADOS
EUNSUNG ELECTRIC CO., LTD.	Korea	PLANCHAS INDUSTRIALES
TRAMONTINA CUTELARIA	Brasil	ARTICULOS DE COCINA
TRAMONTINA FARROUPILHA	Brasil	ARTICULOS DE COCINA
BRUNNO SCARAVVAGI	Italia	SILLONES PELUQUERIA
HENGLIAN FOOD	China	BATIDORAS Y AMASADORAS
GOODMAN	Estados Unidos	KITCHEN AID
DON TIAN	Taiwan	EQUIPOS COSMETOLOGIA
CH-HAIR	China	ARTICULOS PELUQUERIA
GUANGDONG SHUNDE	China	ESTERILIZADORES DE TOALLAS
ZC	China	ESTERILIZADORES MEDICOS
DETALLE PROVEEDORES NACIONALES		
ALMACENES ESTUARDO SANCHEZ		
COMERCIAL CASARES CIA. LTDA		
COSMETICOS ECOS S.A.		
COSMETICOS PROIMPORT S.C.C		
EDUARDO DOUSDEBES REPRESENT.DOUS IMPORT-EXPORT S.A		
EL PALACIO DE LAS PILAS S.A. PALPILAS		
HENKEL ECUATORIANA S.A.		
HOGAR IMPORT & EXPORT CIA. LTDA.		
IMPORTADORA COMERCIAL LA MANO INCOMANO S.A.		
IMPORTADORA COMERCIAL LARTIZCO CIA. LTDA.		
IMPORTADORA CREDITOS QUEZADA C. LTDA.		
IMPORTADORA EL ROSADO CIA.LTDA *FERRISARIATO*		
IMPORTADORA FEDERAL		
IMPORTADORA HA LTON S.A.		
IMPORTADORA MAENPO C.LTDA		
IMPORTADORA MESIAS CIA. LTDA.		
IMPORTADORA RIVALTON S.A.		
IMPORTADORA SAN VICENTE		
PRODUCTORA INTERNACIONAL DE COSMETICOS S.A.		
LA COMPETENCIA		
DIPROCOBE SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL		
PRODUCTORA INTERNACIONAL DE COSMETICOS S.A.		
SANSUR & CIA.		

Elaborado por: Gina Flores S
Fuente: Nexo Transaccional Montero

CONNOTACIÓN GENERAL

Para la empresa es una oportunidad de Alto Impacto. Tiene variedad de proveedores y distribuidos adecuadamente, de modo que sus compras no estén concentradas en uno solo. Mayor capacidad de crédito y confianza por referencias comerciales y bancarias.

2.2.2.4 Relaciones Interinstitucionales

1.2.2.4.1 Poder de Negociación Empresa-Proveedores

Muchos precios de las líneas que distribuyen Almacenes Montero dependen de la negociación que mantenga con sus proveedores como estrategia para competir. Para ello es necesario saber cuáles son sus proveedores y los productos que le distribuyen.

Tabla 2.15 Volumen y Frecuencia de Compra Proveedores Internacionales

DETALLE PROVEEDORES INTERNACIONALES (PODER DE NEGOCIACIÓN)			VOLUMEN			FRECUENCIA		
EMPRESA	ORIGEN	MERCADERIA	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja
NOMBRE	ORIGEN	MERCADERIA						
CAVORY INDUSTRIAL COMPANY	China	BALANZAS	x			x		
DAHAB INTERNATIONAL CORP	Taiwan	PERCHAS		x			x	
GUANGDONG ZHAOQING DETON CO., LTD	China	VENTILADORES	x			x		
EKAL SURGICAL WORKS	Pakistán	TIJERAS, PINZAS, ALICATES		x			x	
INTERNATIONAL PACIFIC INDUSTRIAL CORPORATIO	Taiwan	EQUIPOS DE GIMNASIA	x			x		
NANTONG RUILIN INTERNATIONAL LIMITED	China	EQUIPOS DE GIMNASIA	x			x		
BHALARIA STEEL CORPORATION	India	ACERO INOXIDABLE	x				x	
PADIA EXPORTS PVT. LTD	India	ACERO INOXIDABLE	x			x		
JIANGMEN VICTORY INDUSTRY	China	SAMOBARES/ ACERO INOXIDABLE	x			x		
PEARLAND	China	PLANCHAS INDUSTRIALES			x			x
MAIER ELECTRICAL	China	PLANCHAS INDUSTRIALES		x				x
HOMEARTS - CHINA JIANGSU INTERNATIONAL	China	ACERO INOXIDABLE			x			x
GOLDEN SUN -NINGBO REYDA INTERNATIONAL	China	ACERO INOXIDABLE			x			x
GOLDEN PINEAPPLE GRINDER Co. Ltd.	China	EXTRACTORES DE JUGO	x					x
SHIEN MING ENTERPRISE CORP.	Hong Kong	TABLAS DE PICAR		x			x	
FULL AID CO., LTD.	China	EQUIPOS MEDICOS			x			x
MACHIMPEX NINGBO LIMITED	China	CALENTADORES DE AMBIENTE		x				x
ATECO BY SAFFIANO	Miami	ARTICULOS DE PASTELERIA			x			x
ETABLISSEMENTS L. TELLIER	Francia	SET DE GARNISH			x			x
The Zeroll Co	Estados Unidos	CUCHARETAS PARA HELADOS			x			x
EUNSUNG ELECTRIC CO., LTD.	Korea	PLANCHAS INDUSTRIALES		x				x
TRAMONTINA CUTELARIA	Brasil	ARTICULOS DE COCINA	x			x		
TRAMONTINA FARROUPILHA	Brasil	ARTICULOS DE COCINA	x			x		
BRUNNO SCARAVVAGI	Italia	SILLONES PELUQUERIA	x			x		
HENGLIAN FOOD	China	BATIDORAS Y AMASADORAS	x			x		
GOODMAN	Estados Unidos	KITCHEN AID			x		x	
DON TIAN	Taiwan	EQUIPOS COSMETOLOGÍA	x			x		
CH-HAIR	China	ARTICULOS PELUQUERIA	x			x		
GUANGDONG SHUNDE	China	ESTERILIZADORES DE TOALLAS			x		x	
ZC	China	ESTERILIZADORES MEDICOS			x		x	

Elaborado por: Gina Flores S
Fuente: Nexo Transaccional Montero

Volumen:

Alto: \$ 40.000 a \$ 80.000

Medio: \$ 10.000 a \$ 40.000

Bajo: \$ 1.000 a \$ 10.000

Frecuencia:

Alto: más de 4 veces al año

Medio: de 2 a 3 veces al año

Bajo: una vez al año

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una oportunidad de Impacto Alto debido a los altos volúmenes de compra, donde el poder de negociación lo tiene Almacenes Montero y la frecuencia de compra con gran parte de proveedores son altas.

1.2.2.4.2 Concentración de los Proveedores

La mayor parte de los proveedores de la empresa se encuentran agrupados en Asia China y Taiwán, existiendo variedad de proveedores, lo cual representa que el poder de negociación se encuentra en manos de la empresa ya que podría elegir quien ofrezca mejores precios, servicios, garantía, calidad.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una amenaza de Impacto Medio debido a la competencia y el incremento de Competidores.

1.2.2.4.3 Importancia del producto que surten

Las líneas de proveedores internacionales son las más comercializadas por Almacenes Montero, por lo que se compran mayores volúmenes de compra, obteniendo así mayor poder de negociación, que la de proveedores nacionales.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una oportunidad de Impacto Alto se mantienen mejores márgenes de utilidad debido a la compra directa de los proveedores.

1.2.2.4.4 Fuentes de abastecimiento

Las empresas internacionales son fabricantes de los productos que le venden a Almacenes Montero la lo cual significa un poder de negociación a favor de la empresa debido a que los canales de distribución con los que se provee están fragmentados brindándole una ventaja ya que puede elegir entre fabricantes, distribuidores o proveedores minoristas.

Tabla 2.16 Calificación Proveedores Internacionales

DETALLE PROVEEDORES INTERNACIONALES (PODER DE NEGOCIACIÓN)			VOLUMEN		
EMPRESA		VICTOR HUGO MONTERO	Fabricante	Mayorista	Detallista
NOMBRE	ORIGEN	MERCADERIA			
CAVORY INDUSTRIAL COMPANY	China	BALANZAS	x		
DAHAB INTERNATIONAL CORP	Taiwan	PERCHAS	x		
GUANGDONG ZHAOQING DETON CO., LTD	China	VENTILADORES	x		
EKAL SURGICAL WORKS	Pakistán	TIJERAS, PINZAS, ALICATES	x		
INTERNATIONAL PACIFIC INDUSTRIAL CORPORATIO	Taiwan	EQUIPOS DE GIMNASIA		x	
NANTONG RUILIN INTERNATIONAL LIMITED	China	EQUIPOS DE GIMNASIA	x		
BHALARIA STEEL CORPORATION	India	ACERO INOXIDABLE	x		
PADIA EXPORTS PVT. LTD	India	ACERO INOXIDABLE		x	
JIANGMEN VICTORY INDUSTRY	China	SAMOBARES/ ACERO INOXIDABLE	x		
PEARLAND	China	PLANCHAS INDUSTRIALES		x	
MAIER ELECTRICAL	China	PLANCHAS INDUSTRIALES		x	
HOMEARTS - CHINA JIANGSU INTERNATIONAL	China	ACERO INOXIDABLE			x
GOLDEN SUN -NINGBO REYDA INTERNATIONAL	China	ACERO INOXIDABLE	x		
GOLDEN PINEAPPLE GRINDER Co. Ltd.	China	EXTRACTORES DE JUGO	x		
SHIEN MING ENTERPRISE CORP.	Hong Kong	TABLAS DE PICAR	x		
FULL AID CO., LTD.	China	EQUIPOS MEDICOS		x	
MACHIMPEX NINGBO LIMITED	China	CALENTADORES DE AMBIENTE	x		
ATECO BY SAFFIANO	Miami	ARTICULOS DE PASTERIA			x
ETABLISSEMENTS L. TELLIER	Francia	SET DE GARNISH			x
The Zeroll Co	Estados Unidos	CUCHARETAS PARA HELADOS			x
EUNSUNG ELECTRIC CO., LTD.	Korea	PLANCHAS INDUSTRIALES	x		
TRAMONTINA CUTELARIA	Brasil	ARTICULOS DE COCINA	x		
TRAMONTINA FARROUPILHA	Brasil	ARTICULOS DE COCINA	x		
BRUNNO SCARAVVAGI	Italia	SILLONES PELUQUERIA	x		
HENGLIAN FOOD	China	BATIDORAS Y AMASADORAS	x		
GOODMAN	Estados Unidos	KITCHEN AID			x
DON TIAN	Taiwan	EQUIPOS COSMETOLOGÍA	x		
CH-HAIR	China	ARTICULOS PELUQUERIA	x		
GUANGDONG SHUNDE	China	ESTERILIZADORES DE TOALLAS		x	
ZC	China	ESTERILIZADORES MEDICOS	x		

Elaborado por: Gina Flores S
Fuente: Catálogos Proveedores

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una amenaza de Impacto Medio debido a que la mayoría son fabricantes y exigen altos volúmenes de compra, por lo que requiere de alta liquidez de dinero.

1.2.2.4.3 Manejo de Precio y Calidad por parte del Proveedor

La mayoría de proveedores de Estados Unidos, Francia, manejan el precio y la calidad de productos ya que ellos son considerados como trading donde realizan el control de calidad, empaque, producto. Mantienen marcas reconocidas dentro de su industria con posicionamiento en el mercado por la calidad de sus productos logrando la fidelización de sus clientes.

Dentro de los proveedores de China y Taiwán el precio depende del volumen de compras, frecuencias, cambios en empaques o en producto, pero es negociable con ellos, incluso la empresa maneja marcas propias Montero dentro de los productos. Manteniendo la empresa el poder de negociación.

CONNOTACIÓN GENERAL

Es una oportunidad de Impacto Medio la empresa puede negociar mejores precios con los proveedores y exigir mejores presentaciones.

- *Concentración de los Proveedores:* poder de negociación tiene la empresa.
- *Importancia del producto que surten:* poder de negociación tiene la empresa.
- *Fuentes de abastecimiento:* poder de negociación tiene la empresa.
- *Manejo de Precio y Calidad por parte del Proveedor:* poder de negociación tienen los proveedores para la línea de Estados Unidos y Francia. Y el poder mantiene la empresa para las líneas de comercialización de Asia.

2.2.2.5 Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas

ANALISIS MICROAMBIENTE	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
OPORTUNIDAD			
Buena cartera de clientes	X		
Principales clientes mantienen cuentas más altas de volúmenes de venta	X		
Precios más bajos en la línea de Gimnasia		X	
La diversidad de productos satisface las necesidades de los consumidores.		X	
Variedad de proveedores.	X		
Capacidad de crédito, confianza buenas referencias bancarias y comerciales	X		
Altos volúmenes de compra de fabricantes.	X		
Mejor rotación de mercadería y compras	X		
Altos márgenes de utilidad.	X		
Poder de negociación con precio y calidad		X	
AMENAZA	Alto	Medio	Bajo
Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado	X		
Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.	X		
No hay departamento servicio al cliente	X		
Precios más bajos en la competencia en la línea Cosmetología.		X	
Alta competencia en línea Industrial		X	
Mejor diversificación línea doméstica manejado por la competencia.			X
Entrada de mercados informales.			X
Red amplias de ventas de la competencia		X	
Incremento de competidores	X		
Falta de liquidez para adquirir volúmenes altos de compra		X	

Elaborado por: Gina Flores S.

2.3 Análisis Interno

2.3.1 Aspectos Organizacionales

Almacenes Montero se encuentra dividido en 4 sucursales como puntos de venta, y dos sucursales de ventas al por mayor manteniendo el organigrama en una estructura horizontal, y por cada sucursal su propio organigrama vertical.

Gráfico 2.10 Cadena de valor



Elaborado por: Gina Flores S

Fuente: Estructura Organizacional A.Montero

CONNOTACIONES GENERALES

Se mantienen las funciones de apoyo que cumplen su función e interactúan en los procesos de la cadena de valor por lo que se convierte en una **fortaleza de Impacto Alto**.

Esta distribuidora tiene una organización horizontal ya que es la que más se acopla a sus actividades. Cada sucursal tiene su organización vertical. Esta se

Plan Trademarketing Almacenes Montero

distribuye en áreas que se reconocen de acuerdo a las funciones que cada miembro realiza como lo muestra el organigrama.

Tabla 2.17 Descripción de Funciones por Áreas de la Empresa

AREAS FUNCIONES	AREAS			
	GERENTE	CONTABILIDAD	ADM. Y VENTAS	IMPORTACIONES
Adquisiciones				X
Pago a proveedores		X		
Contratación de empleados	X			
Reportes contables		X		
Nóminas de empleados		X		
Declaración de impuestos		X		
Llevar contabilidad		X		
Manejo del programa de facturación	X	X	X	X
Análisis de cotizaciones	X		X	X
Facturación			X	
Control de empleados	X			
Asignación de precios a los productos	X			X
Merchandising			X	X
Publicidad			X	X
Contacto de proveedores				X
Ventas			X	
Elaboración documentos de Importación				X
Atención al cliente			X	
Mantenimiento del local	X		X	
Arreglo de las perchas			X	X
Arreglo de la bodega			X	
Recepción de la mercadería				X
Despacho a puntos de ventas y/o distribuidores			X	
Control de Bodega			X	

Elaborado por: Gina Flores S.
Fuente: Almacenes Montero

Tabla 2.18 Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa									
1 Responsabilidad social		X					X		
2 Uso de planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
3 Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
4 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X		
5 Flexibilidad de la estructura organizacional			X					X	
6 Comunicación y control gerencial		X						X	
7 Orientación empresarial				X			X		
8 Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X				X	
9 Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X					X		
10 Habilidad para manejar la inflación			X					X	
11 Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
12 Sistemas de control	X							X	
13 Sistemas de toma de decisiones					X			X	
14 Sistemas de coordinación					X		X		
15 Evaluación de Gestión				X				X	
16 Otros									

Elaborado por: Gina Flores S.

Fuente: Cuestionario Diagnóstico Interno Almacenes Montero

2.3.2 Área Administrativa

Tabla 2.19 Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Habilidad técnica y de 1 manufactura		X							X
2 Capacidad de innovación					X			X	
Nivel de tecnología utilizado 3 en los productos			X						X
Fuerza de patentes y 4 procesos					X				X
Efectividad de la producción y 5 programas de entrega	X						X		
6 Valor agregado al producto	X						X		
Intensidad de mano de obra 7 en el producto			X						X
8 Economía de escala				X				X	
9 Nivel tecnológico			X					X	
Aplicación de tecnología de 10 computadores		X					X		
Nivel de coordinación e 11 integración con otras áreas			X					X	
12 Flexibilidad de la producción					X				X
13 Otros									

Elaborado por: Gina Flores S.

Fuente: Cuestionario Diagnóstico Interno Almacenes Montero

Tabla 2.20 Capacidad Talento Humano

CAPACIDAD TALENTO HUMANO		Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1	Nivel académico del talento				X			X		
2	Experiencia técnica			X					X	
3	Estabilidad		X					X		
4	Rotación					X		X		
5	Absentismo					X			X	
6	Pertenencia		X					X		
7	Motivación					X		X		
8	Nivel de remuneración					X		X		
9	Accidentalidad						X			X
10	Retiros						X			X
11	Índices de desempeño				X			X		
12	Otros									

Elaborado por: Gina Flores S.

Fuente: Cuestionario Diagnóstico Interno Almacenes Montero

Tabla 2.21 Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1 Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X				X		
2 Lealtad y satisfacción del cliente				X			X		
3 Participación del mercado		X					X		
4 Bajos costos de distribución y ventas		X					X		
5 Uso de la curva de experiencia			X					X	
6 Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición				X			X		
7 Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					X			X	
8 Grandes barreras en entrada de productos en la compañía			X				X		
9 Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado				X			X		
10 Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
11 Concentración de consumidores				X			X		
12 Administración de clientes					X			X	
13 Acceso a organismos privados o públicos	X						X		
14 Portafolio de productos		X					X		
15 Programas postventa					X		X		
16 Otros									

Elaborado por: Gina Flores S.

Fuente: Cuestionario Diagnóstico Interno Almacenes Montero

Tabla 2.22 Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1 Acceso a capital cuando lo requiere			X				X		
2 Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
3 Facilidad para salir del mercado									
4 Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
5 Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X		
6 Comunicación y control gerencial			X				X		
7 Habilidad para competir con precios		X					X		
8 Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda				X			X		
9 Estabilidad de costos		X						X	
10 Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica				X			X		
11 Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X					X	
12 Otros									

Elaborado por: Gina Flores S.

Fuente: Cuestionario Diagnóstico Interno Almacenes Montero

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

La capacidad de liderazgo es diferente en cada sucursal definiéndose:

Tabla 2.23 Estilos de Liderazgo en Almacenes Montero

SUCURSAL	ESTILO DE LIDERAZGO	DEFINICION	Fortaleza/ Debilidad
6 de Diciembre	Autoritario	Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia	Debilidad de Impacto medio , por que se mantiene la idea de que a las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.
Sta. Clara	Concesivo-liberal	Se delega la autoridad en los miembros del equipo	Fortaleza de Impacto medio: Personal capacitada.
Sucre y Venezuela	Concesivo-liberal	Se delega la autoridad en los miembros del equipo	Fortaleza de Impacto medio: La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.
Recreo	Democrático	Liderazgo orientado al grupo	Fortaleza de Impacto medio:

			El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia
Ventas al por Mayor	Democrático	Liderazgo orientado al grupo	Debilidad de Impacto bajo: Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

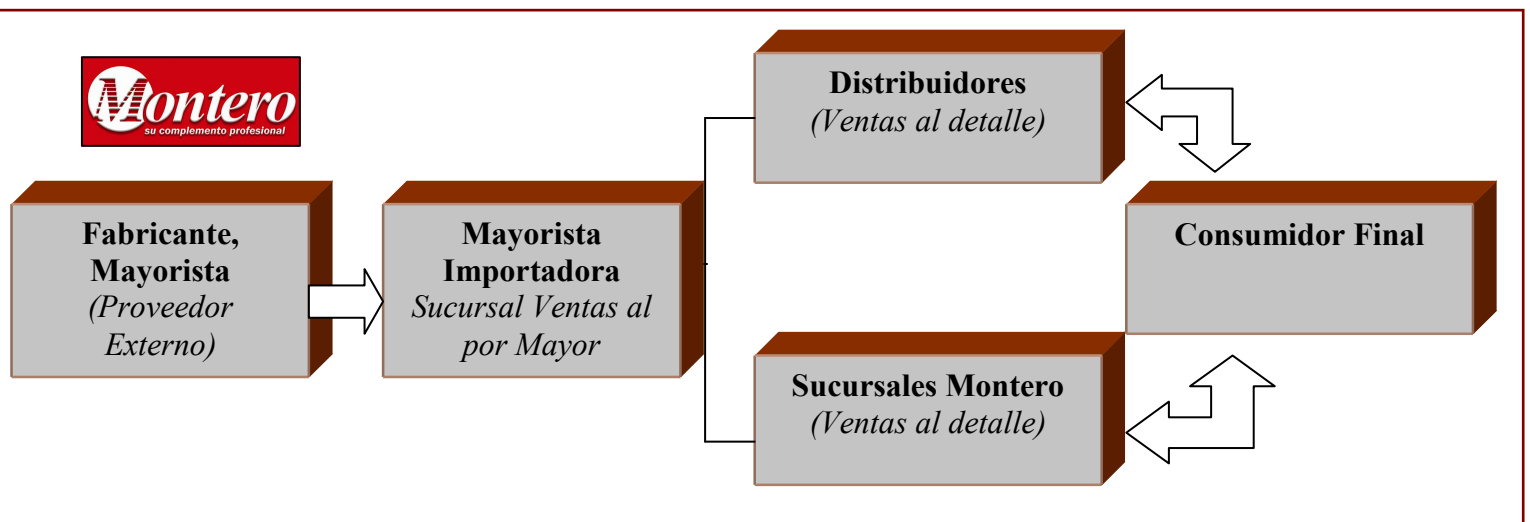
Elaborado por: Gina Flores S.

2.3.3 Área de Comercialización

La distribución comercial son las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos

En el área de comercialización Almacenes Montero maneja el siguiente canal de distribución:

Gráfico 2.11 Canal de Distribución Almacenes Montero



Elaborado por: Gina Flores S.
Fuente: Almacenes Montero

ANALISIS

Existen varios intermediarios desde la Importación de la mercadería hasta llegar al consumidor final, en este tipo de distribución de los productos se elevan los precios de venta y las utilidades en cada canal se disminuyen.

CONNOTACIONES GERENCIALES

Debilidad de Impacto Medio, Elevación del precios de venta por lo que en cada canal se incrementa un porcentaje del valor hasta llegar al consumidor final.

2.3.4 Matriz de resumen de fortalezas y debilidades

ANALISIS INTERNO	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES			
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico	X		
Falta de orientación empresarial	X		
Bajo nivel de habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X		
No hay agresividad para enfrentar la competencia	X		
No existe sistemas de toma de decisiones y coordinación		X	
No existe una Evaluación de Gestión	X		
Poca capacidad de innovación		X	
Falta de Fuerza de patentes y procesos		X	
No hay Economía de escala	X		
No existe Flexibilidad de la producción		X	
Bajo Nivel académico del talento	X		
Baja Rotación de productos		X	
Poca Motivación a empleados		X	
Nivel de remuneración bajo con respecto al mercado		X	
Bajos Índices de desempeño	X		
No existe programas de lealtad y satisfacción del cliente	X		
No hay un uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X		
No existe una administración de clientes		X	
Poca concentración de consumidores	X		
No existen programas postventa		X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento baja	X		
No existe suficiente liquidez en la empresa	X		
Poca capacidad para satisfacer la demanda	X		
Liderazgo autoritario en algunas sucursales		X	
FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo	X		
Imagen corporativa Responsabilidad social		X	
Evaluación y pronóstico del medio		X	
Flexibilidad de la estructura organizacional			X
Comunicación y control gerencial		X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X	
Sistemas de control	X		
Habilidad técnica y de manufactura		X	
Nivel de tecnología utilizado en los productos			X
Efectividad de la producción y programas de entrega	X		
Valor agregado al producto	X		
Aplicación de tecnología de computadores		X	
Estabilidad y pertenencia		X	
Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X
Participación del mercado		X	
Bajos costos de distribución y ventas		X	
Uso de la curva de experiencia			X
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos		X	
Pocas barreras en entrada de productos en la compañía			X
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X		
Acceso a organismos privados o públicos	X		
Portafolio de productos		X	
Rentabilidad, retorno de la inversión			X
Comunicación y control gerencial			X
Habilidad para competir con precios		X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X

2.4 Diagnóstico

2.4.1 Matriz General de factores FODA

MATRIZ RESUMEN
FORTALEZAS
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
Flexibilidad de la estructura organizacional
Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Valor agregado al producto
Fuerza de producto, calidad, exclusividad
Participación del mercado
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos
Acceso a capital cuando lo requiere
Estabilidad de costos
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios
Comunicación y control gerencial
Habilidad para competir con precios
OPORTUNIDADES
Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta
Mayores ingresos en inversiones financieras
Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.
Preferencias arancelarias en importaciones.
Incremento de ventas en la empresa
Mayor poder adquisitivo clientes.
Alianzas estratégicas con micropresas
Buenas relaciones públicas, con varias empresas
Facilidad de Software para el manejo de inventario y ventas.proveedores.
Buena cartera de clientes
La diversidad de productos satisface las necesidades de los consumidores.
Variedad de proveedores.
Altos volúmenes de compra de fabricantes.
Mejor rotación de mercadería y compras y mejor utilidad
DEBILIDADES
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico
Poca orientación empresarial
Poca habilidad para atraer y retener gente altamente creativa
Agresividad para enfrentar la competencia
Alta rotación de personal
Baja Motivación
Falta de presupuesto para mejoramiento de remuneraciones
Bajos Indices de desempeño
No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente
Poca liquidez, disponibilidad de fondos internos
Falta de Inversión de capital
No hay inversión suficiente para mantener una rotación de productos de acuerdo a la demanda
AMENAZAS
Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado
Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.
No hay departamento servicio al cliente
Entrada de mercados informales.
Incremento de competidores
Falta de liquidez para adquirir volúmenes altos de compra
Sustitución de productos.
Inestabilidad Política
Altos porcentajes de aranceles.
Problemas en desaduanización de mercadería.
Entrada de mercadería de contrabando con menores costos.
No todos los almacenes poseen la infraestructura suficiente para exhibición de todas las líneas.
Exclusividades de los proveedores.

Plan Trademarketing Almacenes Montero

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA - PONDERADO							
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo	5			Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta	5		
Flexibilidad de la estructura organizacional		3		Mayores ingresos en inversiones financieras	5		
Comunicación y control gerencial			1	Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.	5		
Valor agregado al producto	5			Preferencias arancelarias en importaciones.	5		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	5			Incremento de ventas en la empresa		3	
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	5			Alianzas estratégicas con micropresas	5		
Participación del mercado		3		Buenas relaciones públicas, con varias empresas			1
Bajos costos de distribución y ventas	5			Facilidad de Software para el manejo de inventario y ventas.proveedores.	5		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	5			Buena cartera de clientes	5		
Acceso a capital cuando lo requiere	5			La diversidad de productos satisface las necesidades de los consumidores.		3	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	5			Variedad de proveedores.		3	
Habilidad para competir con precios	5			Capacidad de credito, confianza buenas referencias bancarias y comerciales	5		
				Mejor rotación de mercadería y compras	5		
				Altos márgenes de utilidad.	5		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico	5			Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado	5		
Poca habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		3		Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.	5		
Falta de agresividad para enfrentar la competencia	5			Inestabilidad Política	5		
No existen sistemas de toma de decisiones	5			Entrada de mercados informales.	5		
Alta rotación de personal		3		Red amplias de ventas de la competencia		3	
Baja Motivación	5			Incremento de competidores	5		
Bajos preupuestos para remuneración		3		Disminución del ingreso de las familias ecuatorianas.		3	
Bajos índices de desempeño	5			Disminución Inversión extranjera	5		
No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente	5			Problemas en desaduanización de mercadería.			
Pocos programas postventa	5			Entrada de mercadería de contrabando con menores costos.	5		
Poca liquidez, disponibilidad de fondos internos	5			No todos los almacenes poseen la infraestructura suficiente para exhibición de todas las líneas.		3	

Plan Trademarketing Almacenes Montero

MATRIZ OFENSIVA										
MATRIZ OFENSIVA	OPORTUNIDADES									
		Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta	Mayores ingresos en inversiones financieras	Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.	Preferencias arancelarias en importaciones.	Alianzas estratégicas con micropresas	Buena cartera de clientes	Mejor rotación de mercadería y compras	Altos márgenes de utilidad.	
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo	F1	1	1	1	1	3	1	3	1	12
Valor agregado al producto	F2	5	1	1	1	3	1	5	1	18
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	F3	5	5	5	5	3	1	1	5	30
Bajos costos de distribución y ventas	F4	3	5	5	5	1	1	5	5	30
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	F5	5	5	5	5	5	1	5	1	32
Acceso a capital cuando lo requiere	F6	3	5	5	1	1	1	3	5	24
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	F7	5	1	1	1	3	5	1	1	18
		27	23	23	19	19	11	23	19	164
	Mayor Impacto:	5								
	Menor Impacto:	1								

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Matriz Ponderada

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS

F3 Fuerza de producto, calidad, exclusividad

E1 Apertura de nuevas Sucursales

F4 Bajos costos de distribución y ventas

E2 Diversificación de productos de las líneas ya establecidas.

F5 Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos

E3 Importación de nuevas líneas de productos

O1 Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta

E4 Enfocar publicidad con precios

O3 Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.

E4 Importación de más líneas de productos

O4 Alta rotación de mercadería y compras

E5 Negociar con nuevos proveedores

Plan Trademarketing Almacenes Montero

MATRIZ RESPUESTA								
MATRIZ RESPUESTA	AMENAZAS	Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado	Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.	Inestabilidad Política	Entrada de mercados informales.	Incremento de competidores	Disminución Inversión extranjera	
FORTALEZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo	F1	1	1	1	1	1	3	8
Valor agregado al producto	F2	5	3	1	5	5	1	20
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	F3	5	3	1	5	5	5	24
Bajos costos de distribución y ventas	F4	5	5	1	5	5	5	26
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	F5	5	5	5	5	5	5	30
Acceso a capital cuando lo requiere	F6	3	1	1	1	1	5	12
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	F7	5	3	3	5	5	1	22
		29	21	13	27	27	25	142
Mayor Impacto:		5						
Menor Impacto:		1						

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Matriz Ponderada

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

D1 Agresividad para enfrentar la competencia

E6 Elaboración de plan de Marketing

D2 No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente

E7 Creación de departamento de Servicio al Cliente

D3 Pocos programas postventa

E8 Programa de Fidelización al cliente

A4 Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado

E9 Programas de operaciones bancarias, o socios estratégico para incremento de capital.

A5 Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.

E10 Diseñar programa en base al CDT (Consumer decision tree), tomar decisiones en base a la satisfacción del cliente.

MATRIZ DEFENSIVA								
MATRIZ DEFENSIVA	AMENAZAS	Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado	Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.	Inestabilidad Política	Entrada de mercados informales.	Incremento de competidores	Disminución Inversión extranjera	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico	D1	1	3	1	1	1	1	8
Agresividad para enfrentar la competencia	D2	5	5	1	3	5	1	20
No existen sistemas de toma de decisiones	D3	1	3	1	3	1	1	10
Baja Motivación	D4	1	5	1	1	1	1	10
Bajos Índices de desempeño	D5	1	5	1	1	1	1	10
No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente	D6	5	5	1	3	1	1	16
Pocos programas postventa	D7	5	5	1	5	5	1	22
		19	31	7	17	15	7	96
Mayor Impacto:		5						
Menor Impacto:		1						

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Matriz Ponderada

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA

A1 Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado

E11 Programas de operaciones bancarias, o socios estratégico para incremento de capital.

A4 Entrada de mercados informales.

E12 Acciones publicitarias para enfocar la importancia de la calidad del producto.

A5 Incremento de competidores

E13 Formular estrategias para diferenciarse de la competencia.

F3 Fuerza de producto, calidad, exclusividad

E13 Formular estrategias para diferenciarse de la competencia.

F4 Bajos costos de distribución y ventas

E13 Diversificación de marca

F5 Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos

E13 Incremento de proveedores y líneas de productos.

Plan Trademarketing Almacenes Montero

MATRIZ MEJORAMIENTO									
MATRIZ MEJORAMIENTO	OPORTUNIDADES	Oportunidades							Total
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	
DEBILIDADES									
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico	D1	1	1	3	5	3	5	5	18
Agresividad para enfrentar la competencia	D2	5	3	5	5	5	1	3	24
No existen sistemas de toma de decisiones	D3	3	1	1	1	3	5	1	14
Baja Motivación	D4	1	1	1	1	3	3	3	10
Bajos Índices de desempeño	D5	1	1	1	1	1	3	3	8
No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente	D6	3	3	1	1	5	3	3	16
Pocos programas postventa	D7	3	3	1	1	5	3	3	16
		17	13	13	15	25	23	21	106
	Mayor Impacto:	5							
	Menor Impacto:	1							

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Matriz Ponderada

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO

O5 Buena cartera de clientes

E14 Creación de base de datos de clientes y segmentación.

O6 Mejor rotación de mercadería y compras

E15 Importación de nuevos mercados con preferencias arancelarias, y desarrollo tecnológico.

D1 No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico

E16 Elaboración de plan estratégico de la empresa

D7 Pocos programas postventa

E17 Plan de Fidelización de clientes.

2.4.2 Matriz de Evaluación Interna Externa
2.4.2.1 Matriz de Evaluación Externa

Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta	0.08	3	0.24
Mayores ingresos en inversiones financieras	0.08	3	0.24
Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.	0.11	4	0.43
Preferencias arancelarias en importaciones.	0.08	3	0.24
Alianzas estratégicas con micropresas	0.05	2	0.11
Buena cartera de clientes	0.08	3	0.24
Mejor rotación de mercadería y compras	0.08	3	0.24
Altos márgenes de utilidad.	0.11	4	0.43
AMENZAS			
Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado	0.08	3	0.24
Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.	0.03	1	0.03
Inestabilidad Política	0.03	1	0.03
Entrada de mercados informales.	0.05	2	0.11
Incremento de competidores	0.08	3	0.24
Disminución Inversión extranjera	0.05	2	0.11
		37	2.95

TABLA DE EQUIVALENCIAS	
CALIFICACION	EQUIVALENCIA
4	EXCELENTE
3	ARRIBA DEL PROMEDIO
2	NIVEL PROMEDIO
1	DEFICIENTE

Elaborado por: Gina Flores
Fuente: Matriz Ponderada

2.4.2.1 Matriz de Evaluación Interna

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
DEBILIDADES			
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico	0.03	1	0.03
Agresividad para enfrentar la competencia	0.03	1	0.03
No existen sistemas de toma de decisiones	0.03	1	0.03
Baja Motivación	0.06	2	0.11
Bajos Índices de desempeño	0.06	2	0.11
No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente	0.03	1	0.03
Pocos programas postventa	0.03	1	0.03
FORTALEZAS			
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo	0.09	3	0.26
Valor agregado al producto	0.11	4	0.46
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0.11	4	0.46
Bajos costos de distribución y ventas	0.11	4	0.46
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	0.11	4	0.46
Acceso a capital cuando lo requiere	0.11	4	0.46
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	0.09	3	0.26
		35	3.17

TABLA DE EQUIVALENCIAS	
CALIFICACION	EQUIVALENCIA
4	FORTALEZA MAYOR
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD MAYOR

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Matriz Ponderada

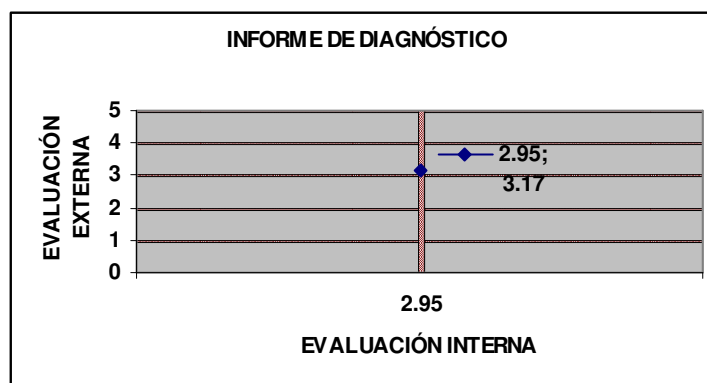
2.4.2 Informe de Diagnóstico

EVALUACION EXTERNA	EVALUACION INTERNA			
	Alto (3.68-5.00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	Mediano (2.34-3.67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA	COSECHE O ELIMINE
	Bajo (1,00 – 2,33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
	Débil (1,00-2,33)	Promedio (2,34 – 3,67)	Fuerte (3,68 – 5,00)	

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Matriz Evaluación Interna - Externa

MATRICES	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	2.95
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	3.17



El resultado de persista o persista en el informe de diagnóstico considera de que la empresa debe insistir y reforzar lo que consideramos fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades que al momento se nos presenta externamente.

Plan Trademarketing Almacenes Montero

2.5 Diagnóstico

2.5.1 Matriz General de factores FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Estabilidad de los costos de comercialización y precios de venta	Falta de stock suficiente, para cubrir el mercado
	Mayores ingresos en inversiones financieras	Decisiones no son tomadas en base al comportamiento al consumidor.
	Acceso a préstamos, créditos a largo plazos, con menores tasas de interés.	Inestabilidad Política
	Preferencias arancelarias en importaciones.	Entrada de mercados informales.
	Alianzas estratégicas con micempresas	Incremento de competidores
	Buena cartera de clientes	Disminución Inversión extranjera
	Mejor rotación de mercadería y compras	
	Altos márgenes de utilidad.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Interacción de la Cadena de Valor con la de apoyo	Apertura de nuevas Sucursales	Acciones publicitarias para enfocar la importancia de la calidad del producto.
Valor agregado al producto	Diversificación de productos de las líneas ya establecidas	Estrategias publicitarias de diferenciación de los productos frente a la competencia.
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	Importación de nuevas líneas de productos	Establecer políticas de motivación para estimular al personal
Bajos costos de distribución y ventas	Publicidad dirigida	Analizar las cuentas por cobrar clientes para mejorar la liquidez de la empresa
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	Negociar con nuevos proveedores	Diversificación de marca
Acceso a capital cuando lo requiere		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No hay uso de planes estratégicos, análisis estratégico	Creación de base de datos de clientes y segmentación.	Elaboración de plan de Marketing
Agresividad para enfrentar la competencia	2. Programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes.	Creación de departamento de Servicio al Cliente
No existen sistemas de toma de decisiones	Elaboración de plan estratégico de la empresa	Programa de Fidelización al cliente
Baja Motivación	Plan de Fidelización de clientes	Evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.
Bajos Índices de desempeño		Programas de operaciones bancarias, o socios estratégico para incremento de capital.
No hay planes de lealtad y satisfacción del cliente		Diseñar programa en base al CDT (Consumer decision tree), tomar decisiones en base a la satisfacción del cliente.
Pocos programas postventa		

ANALISIS

Almacenes Montero mantiene una buena aceptación del mercado por la calidad de sus productos, diversificación, buenos precios con respecto a la competencia, y el valor agregado en sus productos.

Sus clientes han permitido que Montero diversifique y amplíe las líneas de sus productos ofreciéndole buenos precios, diversidad de productos, facilidades de pago y buenas referencias comerciales nacionales e internacionales.

Entre los problemas que amenazan a Almacenes Montero es la inestabilidad política, y la entrada de competidores con bajos precios, mercados informales y el incremento de mercadería en contrabando, de mala calidad y bajos precios, por lo que es importante buscar proveedores de procedencia con Preferencias arancelarias, y con buena calidad, planificar campañas enfocando la calidad de los productos la diferenciación entre doméstico y Profesional.

Entre las debilidades más importantes es la falta de liquidez para inversiones por lo que no se mantiene un stock constante, no satisfaciendo la demanda de los productos, pero la Empresa tiene una alta accesibilidad a créditos Bancarios de corto y largo plazo, alianzas con microempresas, o la búsqueda de socios estratégicos que podrían solucionar el problema de liquidez.

Son pocos los esfuerzos para retener y fidelización de los clientes, Montero mantiene una buena cartera de clientes pero no se creado planes para retener estos clientes, por lo que es necesario un proyecto de Fidelización y la creación de un departamento de Servicio al cliente, mediante el cual se pueda conocer las necesidades de los clientes, y tomar decisiones en base al consumidor, más no desde el punto de vista de la Empresa sino del cliente.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Segmentación

“La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Requisitos para segmentar

Un proceso de segmentación debe responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

Mensurabilidad, que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.

Accesibilidad, que los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.

Sustanciabilidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante (rentable) es el segmento a utilizar.

Accionamiento, tiene la relación con la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados y efectivos para el segmento en cuestión.

3.1.2. Importancia de la segmentación

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico

- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.²⁵

3.1.3. Clases de segmentación

“ MACROSEGMENTACION

Consiste en seleccionar dentro del mercado de referencia los productos mercado en los que se va a competir. Es la definición del campo de actividad e identificación de factores claves a controlar.

MERCADO DE REFERENCIA

El mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos.

Macrosegmento 1: ¿Cuáles son las funciones (solución de necesidades) a satisfacer?

Macrosegmento 2: ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el producto?

Macrosegmento 3: ¿Cuáles son las tecnologías existentes que pueden producir estas funciones?

Por ejemplo, en el mercado de la fabricación de transporte pesado, el transporte de mercancías (regional, internacional) responde a la primera pregunta, los transportistas (profesionales, por cuenta propia, agencias de alquiler) a la segunda y por carretera, por ferrocarril o por aire a la tercera

La macrosegmentación es una división del mercado de referencia en productos-mercado. Es más un troceado que una segmentación del mercado.

Siguiendo con el ejemplo, un producto-mercado sería el suministro de material de transporte internacional, por carretera, para transportistas profesionales.

²⁵ www.monografias.com/segmentaciónmercados.html

MICROSEGMENTACION

Consiste en descubrir segmentos de interés en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados, y establecer una estrategia de marketing específica para cada segmento.

Es la segmentación propiamente dicha, ya que consiste en descubrir segmentos de comportamiento homogéneo en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados.

La macro segmentación es una división previa del mercado, que puede hacerse en base a datos estadísticos sin conocer el comportamiento de compra. La micro segmentación, en cambio, requiere generalmente el análisis del comportamiento de compra.

Los criterios de micro segmentación mas frecuentemente utilizados son:

SEGMENTACIÓN POR VENTAJAS

En base a las ventajas buscadas en el producto por los consumidores potenciales.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

En base a las características socio-demográficas de los consumidores

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En base a los estilos de vida descritos en términos de actividades, intereses y opiniones.

SEGMENTACIÓN COMPORTAMENTAL

En base a las características del comportamiento de compra. Esta forma de segmentar no es descriptiva, y se basa en que los consumidores encuentran en los productos ventajas diferentes y los consumen teniendo en cuenta dichas ventajas.

SEGMENTACION INDUSTRIAL

ENTORNO

- Sectores industriales
- Tamaño de la empresa
- Situación geográfica

PARAMETROS DE EXPLOTACIÓN

- Tecnología de la empresa
- Utilización del producto o marca
- Capacidad técnica y financiera

MÉTODO DE COMPRA

- Organización del centro de compra
- Estructura jerárquica
- Relaciones comprador-vendedor
- Política general de compra
- Criterios de compra

FACTORES COYUNTURALES

- Urgencia de ejecución
- Aplicación del producto
- Importancia del encargo”²⁶

3.1.4. Metodología para segmentar mercados

ESTUDIO: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se realiza entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos

²⁶ www.monografias.com/segmentacion.html

para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

ANÁLISIS: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

PREPARACIÓN DE PERFILES: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados.

3.1.5. Selección de variables de segmentación

El criterio de selección para utilizar variables de segmentación, dependerá de los objetivos perseguidos. El uso de las variables puede utilizarse en forma individual o combinada.

El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada.

Algunas de las variables más utilizadas son:

- **Segmentación geográfica**, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.
- **Segmentación demográficas**, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- **Segmentación socioeconómicos**, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- **Segmentación psicográficas**, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- **Segmentación conductual**, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

Variables De Segmentación De Mercados Industriales

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales:

1. Segmentación geográfica, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.

2. Segmentación de tamaño, Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.

3. Segmentación por actividad, En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas por Naciones Unidas, que distingue los siguientes grupos o segmentos de industria:

1. Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
2. Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
3. Industria de la madera y productos de madera, incluidos muebles.
4. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas y editoriales.
5. Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos.
6. Fabricación de productos minerales no metálicos, exceptuando los derivados del petróleo y del carbón.

Selección De Segmentos Del Mercado

La empresa, tras valuar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá.

Estrategia Indiferenciada

Se enfoca la venta del producto con un plan de marketing general, es decir, una estrategia de fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca. Su objetivo se enfoca a la reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.

Estrategia Diferenciada

Corresponde a más de un plan de marketing aplicado a más de un segmento, es decir, una estrategia distinta para cada segmento.

Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta)

La estrategia se dirige (enfoca) hacia una parte grande de un o varios submercados.

Tabla 3.1 Segmentación Equipos Gimnasia

SEGMENTACIÓN EQUIPOS DE GIMNASIA							
SOCIOGRÁFICAS		ESTILOS DE VIDA		CONDUCTA DE COMPRA		VENTAJA BUSCADA	
EDAD	18-40 años	CICLO DE VIDA FAMILIAR	Unidos, Solteros, casados	ADAPTACIÓN	Innovadores	EGO	Moda, novedad, buen físico
GÉNERO	Hombres-mujeres	ACTIVIDADES	Estudiantes, profesionales	ESTATUS	Medio-alto		
GRUPO SOCIAL	Jóvenes/ Adultos	INTERESES	Deporte, necesidad de hacer ejercicio, poca disponibilidad de tiempo	FIDELIDAD	Nuevos clientes	VALOR	Capacitación por parte del mercadólogo
GEOGRAFÍA	Urbanos	OPINIONES	Prefieren Hacer ejercicio, mantenerse en forma	DECISIÓN	Compra de equipos que cumpla su objetivo	CONTACTO	Cordiales, emprendedores, expresivos

**Fuente: Gina Flores S.
Elaborado por: Gina Flores S.**

Tabla 3.1 Segmentación Equipos Profesionales para Chef's

SEGMENTACIÓN EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S							
SOCIOGRÁFICAS		ESTILOS DE VIDA		CONDUCTA DE COMPRA		VENTAJA BUSCADA	
EDAD	18-35 años	CICLO DE VIDA FAMILIAR	Solteros, casados	ADAPTACIÓN	Innovadores, calidad	FUNCIONAL	Diversificación, calidad
GÉNERO	Hombres-mujeres	ACTIVIDADES	Estudiantes, profesionales, amas de casa	ESTATUS	Medio-alto	EGO	Exclusividad, excelente calidad
GRUPO SOCIAL	Jóvenes/ Jóvenes adultos	INTERESES	Cocina, nuevas tendencias, mantener todos los implementos.	FIDELIDAD	Profesionales antiguos, abren nuevos clientes con estudiantes	VALOR	Capacitación, garantía
GEOGRAFÍA	Urbanos	OPINIONES	Equipos que les sean funcionales	DECISIÓN	Compra mejores equipos	CONTACTO	Analíticos, emprendedores

**Fuente: Gina Flores S.
Elaborado por: Gina Flores S.**

3.2. Definición del Problema

La definición del problema está determinada por las correcciones que se desean realizar en la empresa de bienes o servicios. Se encuentra determinado por los objetivos que se quieren alcanzar

3.2.1. Objetivo de la investigación

OBJETIVO GENERAL

Establecer la respuesta de los segmentos y el grado de satisfacción de los clientes en las líneas de Gimnasia y Equipos Profesionales para Chef's en Almacenes Montero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las necesidades del mercado en las líneas de Gimnasia y Equipos para Chef's.
- Determinar la organización comercial y el sistema de distribución, que se utilizará para llegar a los distintos segmentos de mercado.
- Seleccionar mercado meta en las líneas de Gimnasia y Equipos profesionales para Chef's.
- Determinar el precio adecuado y políticas de precio para las línea de productos que comercializa Almacenes Montero.
- Determinar las promociones apropiadas que se aplicarán para llegar a cada uno de los segmentos de mercado con las diferentes líneas de producto.
- Determinar el nivel de motivación, participación del cliente interno con la empresa y las líneas de Gimnasia y Equipos para Chef's.

3.2.2. Tipo y tamaño de muestra

Para esta investigación, se utilizará la Investigación Concluyente, Descriptiva debido a que nos permitirá describir el comportamiento y características del mercado y sus elementos, en las líneas de Gimnasia y Profesional para Chef's. Además, el diseño de la muestra es transversal e individual, ya que la investigación se ha realizado en un determinado tiempo y espacio a una sola muestra del universo.

El levantamiento de las encuestas será levantado desde el 02 de enero de 2007 hasta el 10 de enero de 2007, las cuales serán dirigidos a clientes internos, empresas, clientes actuales, y clientes potenciales.

TIPO DE MUESTRA

Realizaremos una Investigación Aplicada ya que nos permitirá identificar y resolver problemas emprendiendo la investigación a fin de llegar a una solución. Además, los resultados nos servirán de base en la toma de decisiones de problemas específicos de Mercadotecnia.

Para saber qué fórmula elegir para determinar el tamaño de la muestra tomamos en cuenta que el universo es finito y que la pregunta base de la encuesta piloto una nominal.

TAMAÑO DE MUESTRA

Para calcular el tamaño de una muestra se tomará en cuenta tres factores:

1. El porcentaje de confianza con el cual se generalizará los datos desde la muestra hacia la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.

3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

La **confianza** o el **porcentaje de confianza** es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población.

Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%.

El **error** o **porcentaje de error** equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar a hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Comúnmente se aceptan entre el 4% y el 6% como error, tomando en cuenta de que no son complementarios la confianza y el error.

La **variabilidad** es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina **variabilidad positiva** y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó se la hipótesis es la **variabilidad negativa**, denotada por q .

Hay que considerar que p y q son complementarios, es decir, que su suma es igual a la unidad: $p+q=1$. Además, cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se

pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es $p=q=0.5$.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra como a continuación se expone.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

donde

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

La ventaja sobre la primera fórmula es que al conocer exactamente el tamaño de la población, el tamaño de la muestra resulta con mayor precisión y se pueden incluso ahorrarse recursos y tiempo para la aplicación y desarrollo de una investigación.

3.2.2.1 TAMAÑO MUESTRA CLIENTES INTERNOS

Primero fue necesario realizar una encuesta a 10 personas con una pregunta base para poder obtener los valores de p y q. La pregunta base se enfoca hacia la satisfacción con los canales de distribución en los Almacenes Montero. En esta pregunta obtuvimos como resultado 3 respuestas afirmativas (p) y 6 negativas (q). Se ha utilizado un grado de confianza del 95% que equivale a $z = 1.96$ y con un error del 5%.

Tabla 3.3 Muestra Clientes Internos

Almacén	No. Personal Total	Porcentaje	Personal Ventas y Administración
Almacén Santa Clara	18	17.65	10
Almacén Merkmonts	30	29.41	15
Almacén Centro	26	25.49	12
Almacén Recreo	17	16.67	12
Importadora	11	10.78	8

Fuente: Nómina Almacenes Montero

Elaborado por: Gina Flores.

z= 95% (1.96)

P= 0.3

q= 0.7

N=57

E= 5%

$p(-Z < z < Z) = 0.95$

$Z = 1.96$

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.3)(0.7)(57)}{(57)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.3)(0.7)} = 48$$

3.2.2.2 TAMAÑO MUESTRA CLIENTES ACTUALES

Se realizó una encuesta a 10 personas con una pregunta base para poder obtener los valores de p y q. La pregunta base se enfoca hacia en el interés en su satisfacción en la compra en Almacenes Montero. En esta pregunta obtuvimos como resultado 8 respuestas afirmativas (p) y 2 negativas (q). Se ha utilizado un grado de confianza del 95% que equivale a $z = 1.96$ y con un error del 6%.

Tabla 3.4 Muestra Clientes Actuales

Almacén	Personas naturales que compran mensualmente (Línea Gimnasia y Chef's)	No. Empresas mensualmente
Almacén Santa Clara	1500	50
Almacén Merkmonts	2000	50
Almacén Centro	800	20
Almacén Recreo	1200	30
Importadora	-----	20
Total	5500	170

Fuente: Montero Net

Elaborado por: Gina Flores

TAMAÑO DE MUESTRA PERSONAS NATURALES

Población por 3 días de la encuesta: 916

z= 95% (1.96)

P= 0.8

q= 0.2

N= 550

E= 0.6%

$p(-Z < z < Z) = 0.95$

Z=1.96

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8)(0.2)(550)}{(550)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.6)(0.4)} = 130$$

3.2.2.3 TAMAÑO MUESTRA CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Se realizó una encuesta a 10 personas con una pregunta base para poder obtener los valores de p y q. La pregunta base se enfoca hacia en el interés en la compra de equipos de gimnasia. En esta pregunta obtuvimos como resultado 8 respuestas afirmativas (p) y 2 negativas (q). Se ha utilizado un grado de confianza del 95% que equivale a $z = 1.96$ y con un error del 6%.

Tabla 3.5 Muestra Clientes Potenciales Equipos de Gimnasia

Variable	Cantidad	Porcentaje
Quito	1.839.853	Habitantes
Quito Urbano+Periférico	1.413.179	
Hombres- Mujeres 18-40 años (Unidos, solteros, casados)	687.935	48.68%
Población económicamente activa sector Urbano	171.983	25%
ACTIVIDAD FÍSICA		URBANO
Si hacen deporte		32,2%
No hacen deporte		67,8%

FUENTE: INEC

Elaborado por: Gina Flores

POBLACIÓN: 48155

z= 95% (1.96)

P= 0.8

q= 0.2

N= 48155

E= 0.6%

$p(-Z < z < Z) = 0.95$

Z= 1.96

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.8)(0.2)(48155)}{(48155)(0.06)^2 + (1.96)^2 (0.8)(0.2)} = 170$$

3.2.2.4 TAMAÑO MUESTRA CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

Se realizó una encuesta a 10 personas con una pregunta base para poder obtener los valores de p y q. La pregunta base se enfoca hacia en el interés en la compra de equipos de gimnasia. En esta pregunta obtuvimos como resultado 9 respuestas afirmativas (p) y 1 negativas (q). Se ha utilizado un grado de confianza del 95% que equivale a z = 1.96 y con un error del 6%.

Tabla 3.6 Muestra Clientes Potenciales Equipos Profesionales Chef's

Variable	Cantidad	Porcentaje
Quito	1.839.853	Habitantes
Quito Urbano+Periférico	879.759	
Hombres- Mujeres 18-40 años (Unidos, solteros, casados)	428.266	48.68%
NIVELES DE INSTRUCCION	TOTAL	URBANO
POST BACHILLERATO	2.569	0.6%
SUPERIOR	68.523	16%
TOTAL	71.092	16.6%
Población económicamente activa sector Urbano Nivel de instrucción Post Bachillerato y Superior en el área Miembros, profesionales y técnicos.	4.976	7%

FUENTE: INEC

Elaborado por: Gina Flores

TOTAL POBLACIÓN: 4.976

z= 95% (1.96)

$$P= 0.9$$

$$q= 0.1$$

$$N= 4.976$$

$$E= 0.6\%$$

$$p(-Z < z < Z) = 0.95$$

$$Z = 1.96$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1)(4976)}{(4976)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.9)(0.1)} = 94$$

3.2.3. Elección de instrumentos de investigación

Para conseguir la información que se quiere no es necesario entrevistar a toda la población que conforma el segmento meta, basta con identificar una muestra y a ella se le contacta para obtener la información. El Plan de Muestreo consiste en tomar decisiones sobre tres factores, la unidad de muestreo, el tamaño de la muestra y el procedimiento de muestreo.

La unidad de muestreo: consiste en decidir a quienes se va a entrevistar. Por lo general resulta evidente, por ejemplo si se busca información en el proceso de lanzar una nueva licuadora más potente que las existentes ¿a quien se deberá entrevistar?

Tamaño de la muestra: la decisión se toma sobre cuántas personas deben ser entrevistadas para que la información obtenida sea representativa de toda la población meta.

Procedimiento de muestreo: determina cómo deberá escogerse a los entrevistados, de tal manera que la muestra se obtendrá de manera probabilística para que sea representativa. El muestreo probabilístico permite obtener límites de confianza y error. Además del procedimiento probabilístico se pueden determinar muestras no probabilísticas a través de factores como la conveniencia, en la cual se seleccionan los miembros más fáciles de la población

de los que se tiene información; el juicio, en el que se seleccionan muestra de acuerdo con el juicio del investigador y la cuota, en la que se busca y entrevista a un número determinado de personas en cada una de varias categorías.

Tipos de muestra probabilística

- Muestra aleatoria simple: cualquier miembro de la población tiene oportunidad de selección conocida e igual.
- Muestra aleatoria estratificada: población dividida en grupos mutuamente excluyentes y se sacan muestras aleatorias de cada uno.
- Muestra de grupo (área): población dividida en grupos mutuamente excluyentes y el investigador saca una muestra de los grupos a entrevistar

El cuestionario es el elemento más común, consta de una serie de preguntas que serán aplicadas a uno o varios respondientes para que el o ellos las contesten.

Dentro del cuestionario, se pueden realizar diferentes tipos de preguntas:

- Abiertas y cerradas. Abiertas, son aquellas en que el entrevistador puede dar libremente su respuesta. Por el contrario, en las cerradas el entrevistador debe elegir una o varias.
- Preguntas para ordenar. En ellas se pide al entrevistado que según su criterio coloque por orden los términos que se le indican.
- Preguntas en batería. Constituyen un conjunto de cuestiones o interrogantes que, en realidad, forman una sola pregunta, con el objetivo de obtener una respuesta concreta.
- Preguntas proyectivas. Se pide la opinión al entrevistado sobre una persona, marca o situación que se le muestre.
- Preguntas de control. Sirven para proporcionar una idea de la verdad y sinceridad de la encuesta realizada, es conveniente incluir una o dos en todo cuestionario. En el caso de detectar en las preguntas de control falsedad de criterio, se ha de proceder a la eliminación de todo ese cuestionario.

3.2.4. Diseño del instrumento elegido

3.2.4.1. GUÍA PARA ENCUESTA


El formato que se utiliza para la encuesta está diseñado de la siguiente manera:

“Cuando dentro de la encuesta se encuentran cuadrados deberán llenarse con números , según lo solicitado en la encuesta.


Cuando dentro de la encuesta consten círculos deberán llenarse con vistos, equis, o simplemente rellenarlos ingresando una sola respuesta por pregunta, por ejemplo:

Cuando dentro de la encuesta se encuentra rectángulos son preguntas abiertas que se deberán llenar con la información de la pregunta respectiva. Por ejemplo:


ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ENCUESTA CLIENTES INTERNOS				
OBJETIVO: Determinar el nivel de motivación, participación del cliente interno con la empresa y las líneas de Gimnasia y Equipos para Chef's.				
Género Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/>	Edad: <input style="width: 40px;" type="text"/>	Área desempeñada en Montero: Administración <input type="radio"/> Ventas <input type="radio"/>	Sucursal: Vtas. Por mayor <input type="radio"/> Sta. Clara <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Recreo <input type="radio"/> Merkmonts <input type="radio"/>	Encuesta No. <input style="width: 20px;" type="text"/>
1. De los productos de la línea de gimnasia seleccione 3 que crea que se venden más frecuentemente				
Multifuercas <input style="width: 40px;" type="text"/>		Caminadoras Motorizadas <input style="width: 40px;" type="text"/>		Escaladoras <input style="width: 40px;" type="text"/>
Spinning bike <input style="width: 40px;" type="text"/>		Pesas y Mancuernas <input style="width: 40px;" type="text"/>		
Bicicletas Magnéticas <input style="width: 40px;" type="text"/>		Caminadoras Magnéticas <input style="width: 40px;" type="text"/>		
2. Mencione 3 empresas que comercialicen productos similares de Gimnasia			3. De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que crea que se venden más frecuentemente	
Empresa A <input style="width: 100px;" type="text"/>			Samobares y Bandejas <input style="width: 40px;" type="text"/>	
Empresa B <input style="width: 100px;" type="text"/>			Artículos para coctelería <input style="width: 40px;" type="text"/>	
Empresa C <input style="width: 100px;" type="text"/>			Cuchillería y utensilios <input style="width: 40px;" type="text"/>	
			Pastelería <input style="width: 40px;" type="text"/>	
			Ollas, sartenes <input style="width: 40px;" type="text"/>	
			Extractores <input style="width: 40px;" type="text"/>	
4. Mencione 3 empresas que comercialicen productos similares a la línea de Chef's			5. Ponga 3 aspectos que le motiven a trabajar en Montero.	
Empresa A <input style="width: 100px;" type="text"/>			Motivación A <input style="width: 100px;" type="text"/>	
Empresa B <input style="width: 100px;" type="text"/>			Motivación B <input style="width: 100px;" type="text"/>	
Empresa C <input style="width: 100px;" type="text"/>			Motivación C <input style="width: 100px;" type="text"/>	
			Desmotivación A <input style="width: 100px;" type="text"/>	
			Desmotivación B <input style="width: 100px;" type="text"/>	
			Desmotivación C <input style="width: 100px;" type="text"/>	
7. Seleccione tres aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero				
Calidad <input style="width: 40px;" type="text"/>		Garantía <input style="width: 40px;" type="text"/>		Facilidades de pago <input style="width: 40px;" type="text"/>
Precios <input style="width: 40px;" type="text"/>		Servicio al Cliente <input style="width: 40px;" type="text"/>		Puntos de venta <input style="width: 40px;" type="text"/>
Promociones <input style="width: 40px;" type="text"/>		Exhibición <input style="width: 40px;" type="text"/>		
8. Está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		9. Está de acuerdo con las relaciones que mantienen Importadora- Almacenes? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		10. Que cambiaría para mejorar las relaciones con los canales de distribución <input style="width: 150px; height: 30px;" type="text"/>
11. Seleccione 2 aspectos que debería poner más énfasis la empresa para mejorarla y ser más eficiente en sus operaciones?				
Personal <input style="width: 40px;" type="text"/>		Promociones <input style="width: 40px;" type="text"/>		Compras <input style="width: 40px;" type="text"/>
Productos <input style="width: 40px;" type="text"/>		Tiempos de despachos <input style="width: 40px;" type="text"/>		Servicio Técnico <input style="width: 40px;" type="text"/>
12. Cuál es el medio que cree usted que es más promocionada la empresa?				
Revistas <input style="width: 40px;" type="text"/>		Banners <input style="width: 40px;" type="text"/>		Ferías <input style="width: 40px;" type="text"/>
Familia <input style="width: 40px;" type="text"/>		Rifas <input style="width: 40px;" type="text"/>		
13. Está de acuerdo con la exhibición de los productos en los Puntos de Venta? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		14. Qué sugerería para mejorar la rotación de productos en los Almacenes? <input style="width: 450px; height: 30px;" type="text"/>		


ENCUESTA CLIENTES ACTUALES

ENCUESTA CLIENTES ACTUALES							
OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de las líneas de Gimnasia y Equipos Profesionales para Chef's en Almacenes Montero.							
INSTRUCCIONES: Marque una x o / cuando la pregunta indique <input type="radio"/> o que números de que se indique un cuadrado <input type="text"/> en el caso de rectángulos son preguntas abiertas							
Género		Edad: <input type="text"/>		Encuestador <input type="text"/>		No. <input type="text"/>	
Masculino <input type="radio"/>						Sector de Residencia:	
Femenino <input type="radio"/>						Norte <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Periférico <input type="radio"/>	
1. En que Sucursal prefiere realizar sus compras?				2. Con qué frecuencia visita Almacenes Montero para realizar una compra			
Vtas. Por mayor <input type="radio"/> Estadio <input type="radio"/>				Una vez por semana <input type="radio"/> Una vez al año <input type="radio"/>			
Sta. Clara <input type="radio"/> Recreo <input type="radio"/>				Una vez al mes <input type="radio"/>			
Sucre y Venezuela <input type="radio"/>				Semestralmente <input type="radio"/>			
3. Al comprar le dan la información necesaria para tomar su decisión?			4. En relación a la atención al cliente, la rapidez y eficacia con que se atienden sus peticiones son óptimas			5. Está satisfecho con el stock necesario de la mercadería requerida?	
Siempre <input type="radio"/>			Siempre <input type="radio"/>			Si <input type="radio"/>	
A veces <input type="radio"/>			A veces <input type="radio"/>			No <input type="radio"/>	
Nunca <input type="radio"/>			Nunca <input type="radio"/>				
6. De los productos de la línea de gimnasia seleccione 3 que sean de su interés							
Multifuerczas <input type="text"/>		Caminadoras Motorizadas <input type="text"/>		Escaladoras <input type="text"/>			
Spinning bike <input type="text"/>		Pesas y Mancuernas <input type="text"/>		Ninguno <input type="text"/>			
Bicicletas Magnéticas <input type="text"/>		Caminadoras Magnéticas <input type="text"/>					
7. De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que sean de su interés							
Samobares y Bandejas <input type="text"/>		Pastelería <input type="text"/>		Ninguno <input type="text"/>			
Artículos para coctelería <input type="text"/>		Ollas, sartenes <input type="text"/>					
Cuchillería y utensilios <input type="text"/>		Extractores <input type="text"/>					
8. Seleccione tres aspectos por lo que prefiere comprar en Almacenes Montero							
Calidad <input type="text"/>		Garantía <input type="text"/>		Facilidades de pago <input type="text"/>			
Precios <input type="text"/>		Servicio al Cliente <input type="text"/>		Puntos de venta <input type="text"/>			
Promociones <input type="text"/>		Exhibición <input type="text"/>		Servicio Técnico <input type="text"/>			
Capacitación <input type="text"/>		Personal <input type="text"/>		Otros (Especifique) <input type="text"/>			
9. Está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa?			10. Cuál es su forma de pago preferida?			11. La accesibilidad, exhibición, información de los productos preferidos son:	
Si <input type="radio"/>			Tarjetas de crédito <input type="radio"/>			Muy Buena <input type="radio"/>	
No <input type="radio"/>			Efectivo o cheque <input type="radio"/>			Buena <input type="radio"/>	
			Crédito Directo <input type="radio"/>			Regular <input type="radio"/>	
12. Por qué medio se enteró de los productos y servicios que ofrece Almacenes Montero							
Revistas <input type="text"/>		Banners <input type="text"/>		Ferias <input type="text"/>			
Familia <input type="text"/>		Rifas <input type="text"/>		Academias o Instituciones <input type="text"/>			

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA																				
OBJETIVO: Determinar las necesidades del mercado en las líneas de Equipos de Gimnasia																				
Género	Edad:	Encuestador	No.	Sector de Residencia:																
Masculino <input type="radio"/>				Norte <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Periférico <input type="radio"/>																
Femenino <input type="radio"/>																				
1. Estaría usted interesado en la adquisición de Equipos de Gimnasia?		2. De la línea de Gimnasia seleccione tres artículos que sean de su interés?																		
Si <input type="radio"/>		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><i>Multifuercas</i></td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> <td style="width: 20%;"><i>Pesas y Mancuernas</i></td> <td style="width: 10%; border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> </tr> <tr> <td><i>Spinning bike</i></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> <td><i>Caminadoras Magnéticas</i></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> </tr> <tr> <td><i>Bicicletas Magnéticas</i></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> <td><i>Escaladoras</i></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> </tr> <tr> <td><i>Caminadoras Motorizadas</i></td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;">[]</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			<i>Multifuercas</i>	[]	<i>Pesas y Mancuernas</i>	[]	<i>Spinning bike</i>	[]	<i>Caminadoras Magnéticas</i>	[]	<i>Bicicletas Magnéticas</i>	[]	<i>Escaladoras</i>	[]	<i>Caminadoras Motorizadas</i>	[]		
<i>Multifuercas</i>	[]	<i>Pesas y Mancuernas</i>	[]																	
<i>Spinning bike</i>	[]	<i>Caminadoras Magnéticas</i>	[]																	
<i>Bicicletas Magnéticas</i>	[]	<i>Escaladoras</i>	[]																	
<i>Caminadoras Motorizadas</i>	[]																			
No <input type="radio"/> (Termine la encuesta)																				
3. Seleccione tres empresas que conozca que ofrezcan los productos detallados.																				
Empresa A																				
Empresa B																				
Empresa C																				
4. Seleccione tres aspectos por lo que prefiere las empresas para realizar sus compras																				
<i>Calidad</i>	[]	<i>Garantía</i>	[]	<i>Facilidades de pago</i>	[]															
<i>Precios</i>	[]	<i>Servicio al Cliente</i>	[]	<i>Puntos de venta</i>	[]															
<i>Promociones</i>	[]	<i>Exhibición</i>	[]	<i>Stock de productos</i>	[]															
5. Es relevante para usted el precio al momento de realizar sus compras?		6. Seleccione tres aspectos importantes que debe tener un punto de venta para ser más fácil y accesibles sus compras?																		
Si <input type="radio"/>		Rotulación y Señalización	[]	Cajas suficientes	[]															
No <input type="radio"/>		Parqueaderos	[]	Iluminación	[]															
				Catálogos de productos	[]															
				Salas de capacitación	[]															
7. Por qué medio se informa de productos y servicios de las empresas para realizar sus compras?																				
Revistas	[]	Banners	[]	Ferias	[]															
Familia	[]	Rifas	[]	Academias o Instituciones	[]															
Otros Especifique																				
8. Cuál es su forma de pago preferida?		9. Cuál es su medio de compra preferido?																		
Efectivo o cheque	<input type="radio"/>	Internet	<input type="radio"/>	Punto de venta	<input type="radio"/>															
Tarjetas de crédito	<input type="radio"/>	Ferias	<input type="radio"/>	Catálogos	<input type="radio"/>															
Crédito Directo	<input type="radio"/>	Teléfono	<input type="radio"/>																	
10. Que promoción es para usted de su preferencia al momento de realizar sus compras?																				
Descuentos	[]	Cursos Gratis	[]	Meses de gracia	[]															
Regalos	[]	Rifas	[]																	
Otros Especifique																				

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

ENCUESTA CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S				
OBJETIVO: Determinar las necesidades del mercado en las líneas de Equipos Profesionales para Chef's				
Género	Edad: <input style="width: 40px;" type="text"/>	Encuestador	No. <input style="width: 40px;" type="text"/>	Sector de Residencia:
Masculino <input type="radio"/>				Norte <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Periférico Norte <input type="radio"/>
Femenino <input type="radio"/>				
1. Estaría usted interesado en la adquisición de Equipos para Chef's o Restaurantes?		2. De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que sean de su interés		
Si <input type="radio"/>		<i>Samobares y Bandejas</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Ollas, sartenes</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>		
No <input type="radio"/> (Termine la encuesta)		<i>Artículos para coctelería</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Extractores de jugos</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>		
		<i>Cuchillería y utensilios</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Garnish</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>		
		<i>Pastelería</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Otros (Especifique)</i> <input style="width: 100px;" type="text"/>		
3. Seleccione tres empresas que conozca que ofrezcan los productos detallados.				
Empresa A		<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		
Empresa B		<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		
Empresa C		<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>		
4. Seleccione tres aspectos por lo que prefiere las empresas para realizar sus compras				
<i>Calidad</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Garantía</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Facilidades de pago</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>
<i>Precios</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Servicio al Cliente</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Puntos de venta</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>
<i>Promociones</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Exhibición</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Stock de productos</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>
5. Es relevante para usted el precio al momento de realizar sus compras?		6. Seleccione tres aspectos importantes que debe tener un punto de venta para ser más fácil y accesibles sus compras?		
Si <input type="radio"/>		<i>Rotulación y Señalización</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Cajas suficientes</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Catálogos de productos</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>		
No <input type="radio"/>		<i>Parqueaderos</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Iluminación</i> <input style="width: 40px;" type="text"/> <i>Salas de capacitación</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>		
7. Por qué medio se informa de productos y servicios de las empresas para realizar sus compras?				
<i>Revistas</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Banners</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Ferías</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>
<i>Familia</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Rifas</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Academias o Instituciones</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>
<i>Otros Especifique</i>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			
8. Cuál es su forma de pago preferida?		9. Cuál es su medio de compra preferido?		
<i>Efectivo o cheque</i> <input type="radio"/> <i>Tarjetas de crédito</i> <input type="radio"/> <i>Crédito Directo</i> <input type="radio"/>		<i>Internet</i> <input type="radio"/> <i>Punto de venta</i> <input type="radio"/> <i>Ferías</i> <input type="radio"/> <i>Catálogos</i> <input type="radio"/> <i>Teléfono</i> <input type="radio"/>		
10. Que promoción es para usted de su preferencia al momento de realizar sus compras?				
<i>Descuentos</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Cursos Gratis</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Meses de gracia</i> <input style="width: 40px;" type="text"/>
<i>Regalos</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	<i>Rifas</i>	<input style="width: 40px;" type="text"/>	
<i>Otros Especifique</i>	<input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>			

CRUCE DE VARIABLES

Tabla 3.7 Cruce Variables Cliente Interno

ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLIENTE INTERNO						
TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO		
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS		ANOVA
		Nom, Ord	Inter, Razon	Nom-Nom	Nom-Ord.	Nom-Raz
NOMINALES						
	2	X		*	*	*
	4	X		*	*	*
	5	X		*	*	*
	6	X		*	*	*
	8	X		*	*	*
	9	X		*	*	*
	13	X		*	*	*
ORDINALES					*	
	1	X			*	
	3	X			*	
	7	X			*	
	11	X			*	
	12	X			*	
INTERVALO						
RAZON						*
	10					*
	14					*

Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

Tabla 3.8 Cruce Variables Cliente Actual

ANALISIS ESTADÍSTICO CLIENTE ACTUAL							
TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO			
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS		ANOVA	
		Nom, Ord	Inter, Razon	Nom-Nom	Nom- Ord.	Nom-Raz	Nom-Int
NOMINALES							
	1	X		*	*	*	
	2	X		*	*	*	
	3	X		*	*	*	
	4	X		*	*	*	
	5	X		*	*	*	
	9	X		*	*	*	
	10						
	11						
ORDINALES	13	X			*		
	6	X			*		
	7	X			*		
	8	X			*		
	12	X			*		
INTERVALO							
RAZON	14					*	

Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

Tabla 3.9 Cruce Variables Cliente Potencial Equipos de Gimnasia

ANALISIS ESTADÍSTICO CLIENTE POTENCIAL GIMNASIA							
TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO			
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS		ANOVA	
		Nom, Ord	Inter, Razon	Nom-Nom	Nom- Ord.	Nom-Raz	Nom-Int
NOMINALES							
	1	X		*	*	*	
	3	X		*	*	*	
	5	X		*	*	*	
	8	X		*	*	*	
ORDINALES	9	X		*	*	*	
	2	X			*		
	4	X			*		
	6	X			*		
	7	X			*		
INTERVALO	10						
RAZON	11					*	

Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

Tabla 3.10 Cruce Variables Cliente Potencial Equipos Profesionales par Chef's


ANALISIS ESTADÍSTICO CLIENTE POTENCIAL LINEA PROFESIONAL PARA CHEF'S							
TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO			
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS		ANOVA	
		Nom, Ord	Inter, Razon	Nom-Nom	Nom- Ord.	Nom-Raz	Nom-Int
NOMINALES	1	X		*	*	*	
	3	X		*	*	*	
	5	X		*	*	*	
	8	X		*	*	*	
	9	X		*	*	*	
ORDINALES	2	X			*		
	4	X			*		
	6	X			*		
	7	X			*		
	10						
INTERVALO							
RAZON	11					*	

Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Chef's

Elaborado por: Gina Flores

MATRIZ DATOS SECUNDARIOS


MATRIZ DE DATOS SECUNDARIOS			
1. De los productos de la línea de gimnasia seleccione 3 que crea que se venden más frecuentemente		TIPO	ESCALA
<i>Multi fuerzas</i>	<i>Caminadoras Motorizadas Escaladoras</i>	Cerrada	Ordinal
<i>Spinning bike</i>	<i>Pesas y Mancuernas</i>		
<i>Bicicletas Magnéticas</i>	<i>Caminadoras Magnéticas</i>		
2. Mencione 3 empresas que comercialicen productos similares de Gimnasia			
Empresa A		Abierta	Ordinal
Empresa B			
Empresa C			
3. De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que crea que se venden más frecuentemente			
<i>Samobares y Bandejas</i>	<i>Pastelería</i>	Cerrada	Ordinal
<i>Artículos para coctelería</i>	<i>Ollas, sartenes</i>		
<i>Cuchillería y utensilios</i>	<i>Extractores</i>		
4. Mencione 3 empresas que comercialicen productos similares a la línea de Chef's			
Empresa A	<input type="text"/>	Abierta	Ordinal
Empresa B	<input type="text"/>		
Empresa C	<input type="text"/>		
5. Ponga 3 aspectos que le motiven a trabajar en Montero.			
Motivación A		Abierta	Ordinal
Motivación B			
Motivación C			
6. Ponga 3 aspectos que le desmotiven a trabajar en Montero.			
Desmotivación A		Abierta	Ordinal
Desmotivación B			
Desmotivación C			
7. Seleccione tres aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero			
<i>Calidad</i>	<i>Garantía</i>	Cerrada	Ordinal
	<i>Facilidades de pago</i>		
<i>Precios</i>	<i>Servicio al Cliente</i>		
<i>Promociones</i>	<i>Exhibición</i>		
8. Está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa?			
<i>Si</i>	<input type="radio"/>	Cerrada	Nominal
<i>No</i>	<input type="radio"/>		
9. Está de acuerdo con las relaciones que mantienen Importadora-Almacenes?			
<i>Si</i>	<input type="radio"/>	Cerrada	Nominal


 ENCUESTA CLIENTES ACTUALES			
1. En que Sucursal prefiere realizar sus compras? Vtas. Por mayor <input type="radio"/> Estadio <input type="radio"/> Sta. Clara <input type="radio"/> Recreo <input type="radio"/> Sucre y <input type="radio"/> Venezuela		Cerrada	Escala Nominal
2. Con qué frecuencia visita Almacenes Montero para realizar una compra Una vez por semana <input type="radio"/> Una vez al año <input type="radio"/> Una vez al mes <input type="radio"/> Semestralmente <input type="radio"/>		Cerrada	Nominal
3. Al comprar le dan la información necesaria para tomar su decisión? Siempre <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/>		Cerrada	Nominal
4. En relación a la atención al cliente, la rapidez y eficacia con que se atienden sus peticiones son óptimas Siempre <input type="radio"/> A veces <input type="radio"/> Nunca <input type="radio"/>		Cerrada	Nominal
5. Está satisfecho con el stock necesario de la mercadería requerida? Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>		Cerrada	Nominal
6. De los productos de la línea de gimnasia seleccione 3 que sean de su interés Multifuerzas Caminadoras Motorizada Escaladoras Spinning bike Pesas y Mancuernas Ninguno Bicicletas Magnéticas Caminadoras Magnéticas		Cerrada	Ordinal
7. De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que sean de su interés Samobares y Bandejas Pastelería Artículos para coctelería Ollas, sartenes Cuchillería y utensilios Extractores		Cerrada	Ordinal
8. Seleccione tres aspectos por lo que prefiere comprar en Almacenes Montero Calidad <input type="checkbox"/> Garantía Precios <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente Promociones <input type="checkbox"/> Exhibición Capacitación <input type="checkbox"/> Personal		Cerrada	Ordinal
9. Está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa? Si <input type="radio"/>			


Plan Trademarketing Almacenes Montero

1. Estaría usted interesado en la adquisición de Equipos de Gimnasia?			Tipo	Escala
Si <input type="radio"/>				
No <input type="radio"/>	(Termine la encuesta)		Cerrada	Nominal
2. De la línea de Gimnasia seleccione tres artículos que sean de su interés?				
Multifuercas		Pesas y Mancuernas		
Spinning bike		Caminadoras Magnéticas	Cerrada	Ordinal
Bicicletas Magnéticas		Escaladoras		
Caminadoras Motorizadas				
3. Seleccione tres empresas que conozca que ofrezcan los productos detallados.				
Empresa A				
Empresa B			Abierta	Ordinal
Empresa C				
4. Seleccione tres aspectos por lo que prefiere las empresas para realizar sus compras				
Calidad <input type="checkbox"/>	Garantía <input type="checkbox"/>	Facilidades de pago <input type="checkbox"/>		
Precios <input type="checkbox"/>	Servicio al Cliente <input type="checkbox"/>	Puntos de venta <input type="checkbox"/>	Cerrada	Ordinal
Promociones <input type="checkbox"/>	Exhibición <input type="checkbox"/>	Stock de productos <input type="checkbox"/>		
5. Es relevante para usted el precio al momento de realizar sus compras?				
Si <input type="radio"/>				
No <input type="radio"/>			Cerrada	Nominal
6. Seleccione tres aspectos importantes que debe tener un punto de venta para ser más fácil y accesibles sus compras?				
Rotulación y Señalización	Cajas suficientes	Catálogos de productos		
Parqueaderos	Iluminación	Salas de capacitación	Cerrada	Ordinal
7. Por qué medio se informa de productos y servicios de las empresas para realizar sus compras?				
Revistas	Banners	Ferias		
Familia	Rifas	Academias o	Cerrada	Ordinal
Otros Especifique				
8.Cuál es su forma de pago preferida?				
Efectivo o cheque <input type="radio"/>				
Tarjetas de crédito <input type="radio"/>			Cerrada	Nominal
Crédito Directo <input type="radio"/>				
9. Cuál es su medio de compra preferido?				
Internet <input type="radio"/>	Punto de venta <input type="radio"/>	Catálogos <input type="radio"/>	Teléfono <input type="radio"/>	Ferias <input type="radio"/>
			Cerrada	Nominal
10. Que promoción es para usted de su preferencia al momento de realizar sus compras?				
Descuentos	Cursos Gratis	Meses de gracia		
Regalos	Rifas		Cerrada	Nominal
Otros Especifique				

Tabla 3.11 Encuestas Pilotos

ENCUESTA PILOTO CLIENTES INTERNOS		
OBJETIVO: Determinar el nivel de motivación, participación del cliente interno con la empresa y las líneas de Gimnasia y Equipos para Chef's.		
		No.
1. Cree usted que la venta de la línea de productos de Gimnasia es satisfactoria en la empresa	2. Cree usted que la venta de la línea de productos para Chef's y de cocina es satisfactoria en la empresa	3. Cree usted que los canales de distribución en la empresa mantienen una buena relación, de manera que permitan una alta rotación de productos?
<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>	<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>	<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>
* Gracias por su atención		

PRUEBA PILOTO CLIENTES ACTUALES		
OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de las líneas de Gimnasia y Equipos Profesionales para Chef's en Almacenes Montero.		
1. Al comprar le dan la información necesaria para tomar su decisión?	2. En relación a la atención al cliente, la rapidez y eficacia con que se atienden sus peticiones son óptimas	3. Está satisfecho con el stock necesario de la mercadería requerida?
<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>	<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>	<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>

ENCUESTA PILOTO CLIENTES POTENCIALES		
OBJETIVO: Determinar el grado de aceptación de las líneas de Gimnasia y Equipos para Chef's.		
		No.
1. Es de su interés la compra de Equipos de Gimnasia?	2. es importante para usted la atención al cliente para realizar su compra?	1. Es de su interés la compra de Equipos profesionales para chef's?
<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>	<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>	<i>Si</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>
* Gracias por su atención		

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Encuestas Cliente Interno, actual y potencial.

3.3 Plan de Trabajo de Campo

3.3.1 Ejecución del trabajo de campo

El trabajo de campo se realizará en la Ciudad de Quito desde el 20 de Diciembre hasta el 05 de Enero del 2007, de la siguiente manera:

CLIENTES INTERNOS

Almacenes Montero Sucursales, Importadora

CLIENTES ACTUALES

Sucursales Almacenes Montera Sta. Clara, Estadio Olímpico, Sucre y Venezuela, y Recreo.

Llamadas Telefónicas clientes al por Mayor.

CLIENTES POTENCIALES

Se dividirá en las zonas: Norte, Centro Sur de Quito y Periféricos: Carcelén y Sector Valle de los Chillos.

3.4 Procesamiento de Datos

Se ingresarán los datos mediante el programa SPSS, utilizando las variables de ingreso, donde se analizarán frecuencias y cruce de Variables.

(Ver archivos: Clientes Internos, Clientes Actuales, Clientes Potenciales.spss)

3.5 Presentación de Resultados Globales de Investigación

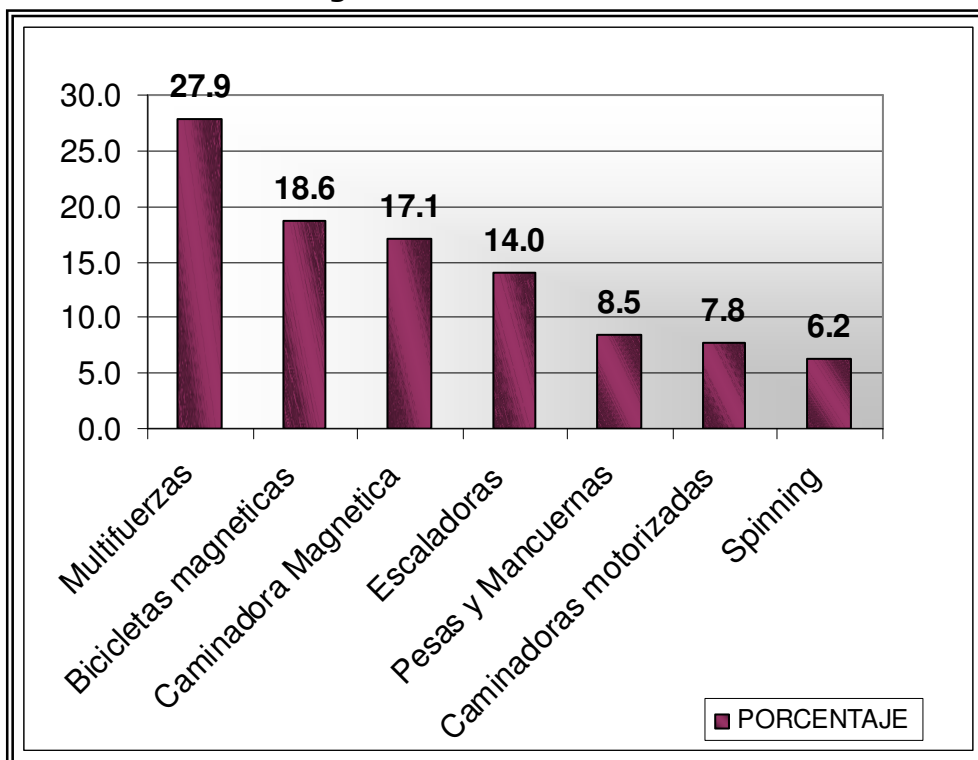
CLIENTE INTERNO

3.5.1 Pregunta 1

De los productos de la línea de gimnasia seleccione 3 que crea que se venden más frecuentemente

Tabla 3.12 Ver Anexo 1

Gráfico 3.1 Frecuencia Pregunta 1 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

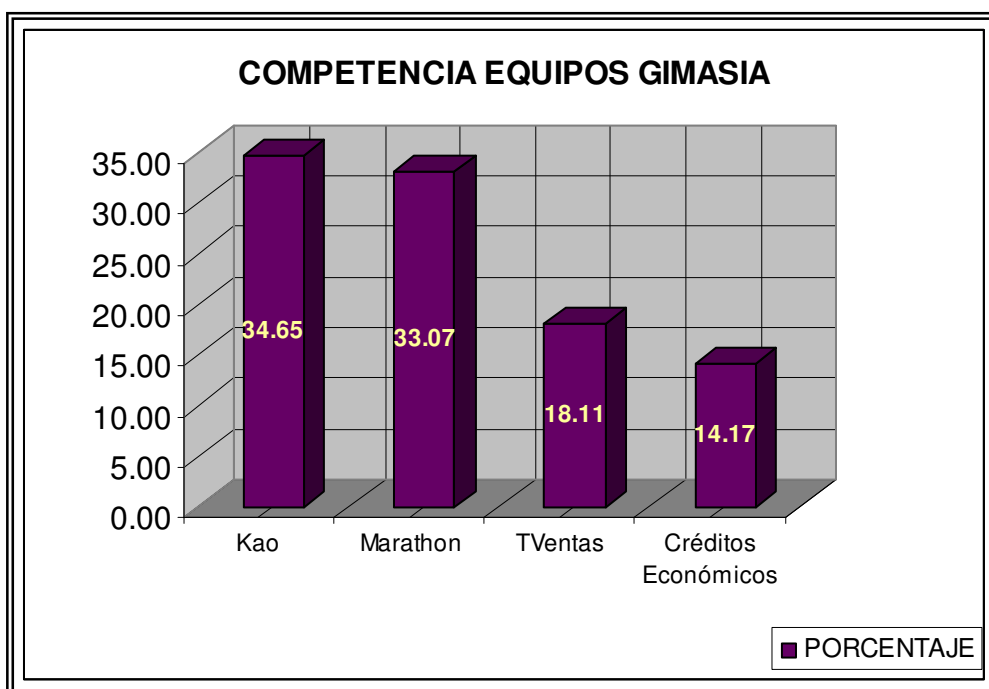
De los equipos de la Línea de Gimnasia que se venden más frecuentemente se encuentran Multifuerzas, bicicletas magnéticas, y caminadoras magnéticas que representan el 27,9, 18.6 y 17% respectivamente por lo que la empresa debe enfocar sus esfuerzos de compras en estos 3 productos, ampliación de modelos, repuestos, y cantidad de compra.

3.5.2. Pregunta 2

Mencione 3 empresas que comercialicen productos similares de Gimnasia

Tabla 3.13 Ver Anexo 1

Gráfico 3.2 Frecuencia Pregunta 2 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

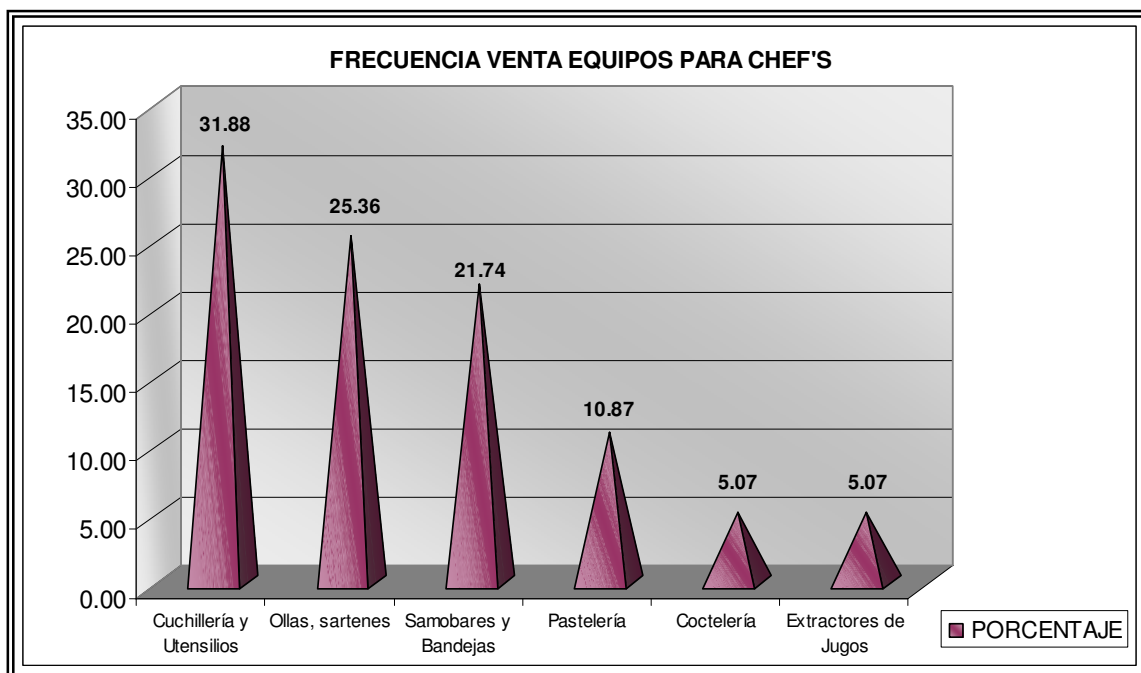
Vemos que la mayor competencia es en Kao y Marathon con un alto porcentaje del 34.65% y del 33.07% respectivamente de los encuestados en comparación de Tventas y Créditos Económicos, por lo que la empresa debe hacer un estudio de la competencia y compararla con sus fortalezas y debilidades.

3.5.3 Pregunta 3

De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que crea que se venden más frecuentemente

Tabla 3.14 Ver Anexo 1

Gráfico 3.3 Frecuencia Pregunta 3 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

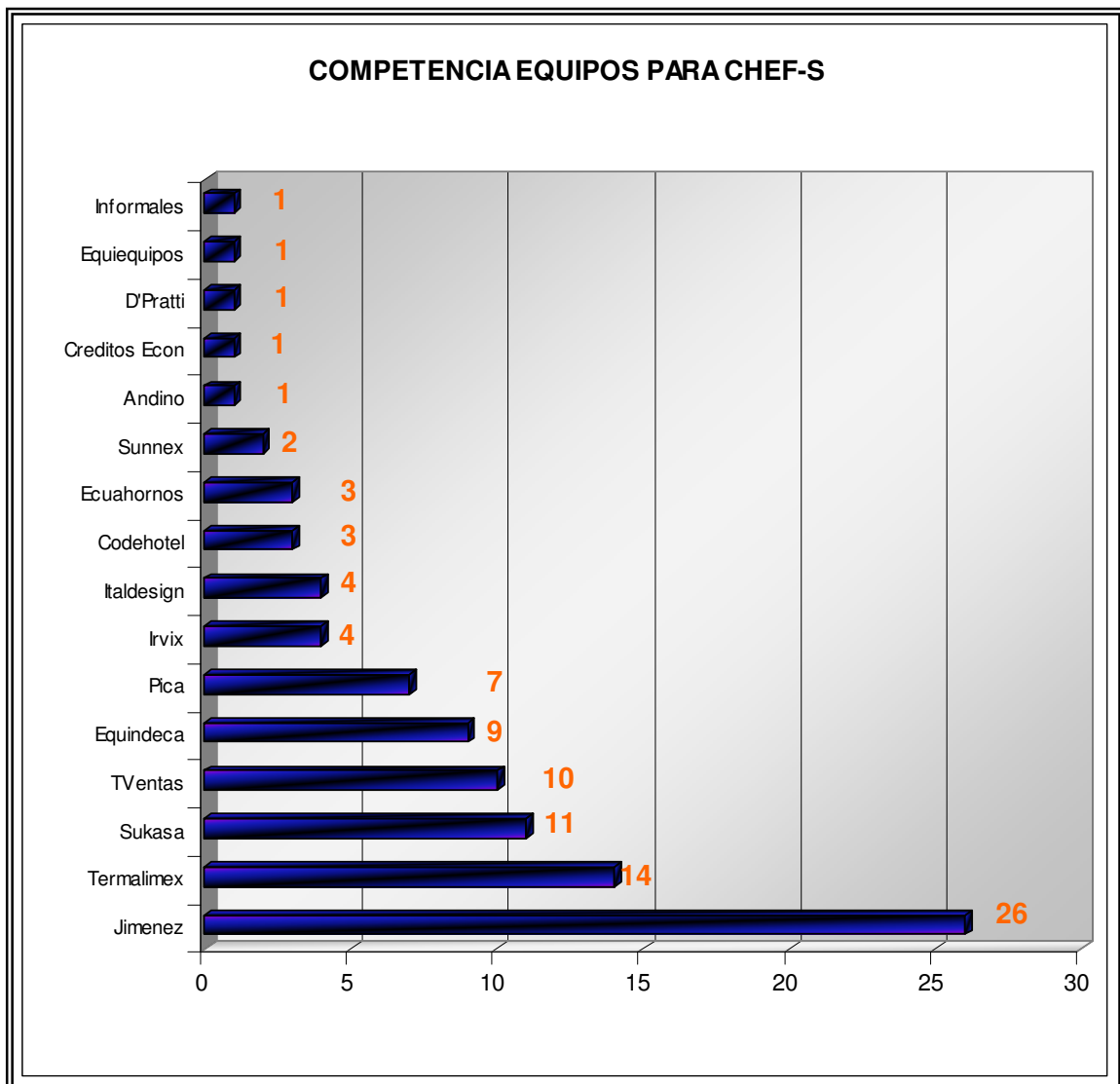
Los tres productos que se venden más frecuentemente son la línea de cuchillería y utensilios con el 92%, ollas y sartenes con el 73%, y samobares y bandejas con el 63% de los encuestados, lo cuales son elementos indispensables para el uso de Chef's, cocinas, restaurantes, hoteles.

3.5.4. PREGUNTA 4

Mencione 3 empresas que comercialicen productos similares a la línea de Chef's

Tabla 3.15 Ver Anexo 2

Gráfico 3.4 Frecuencia Pregunta 4 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

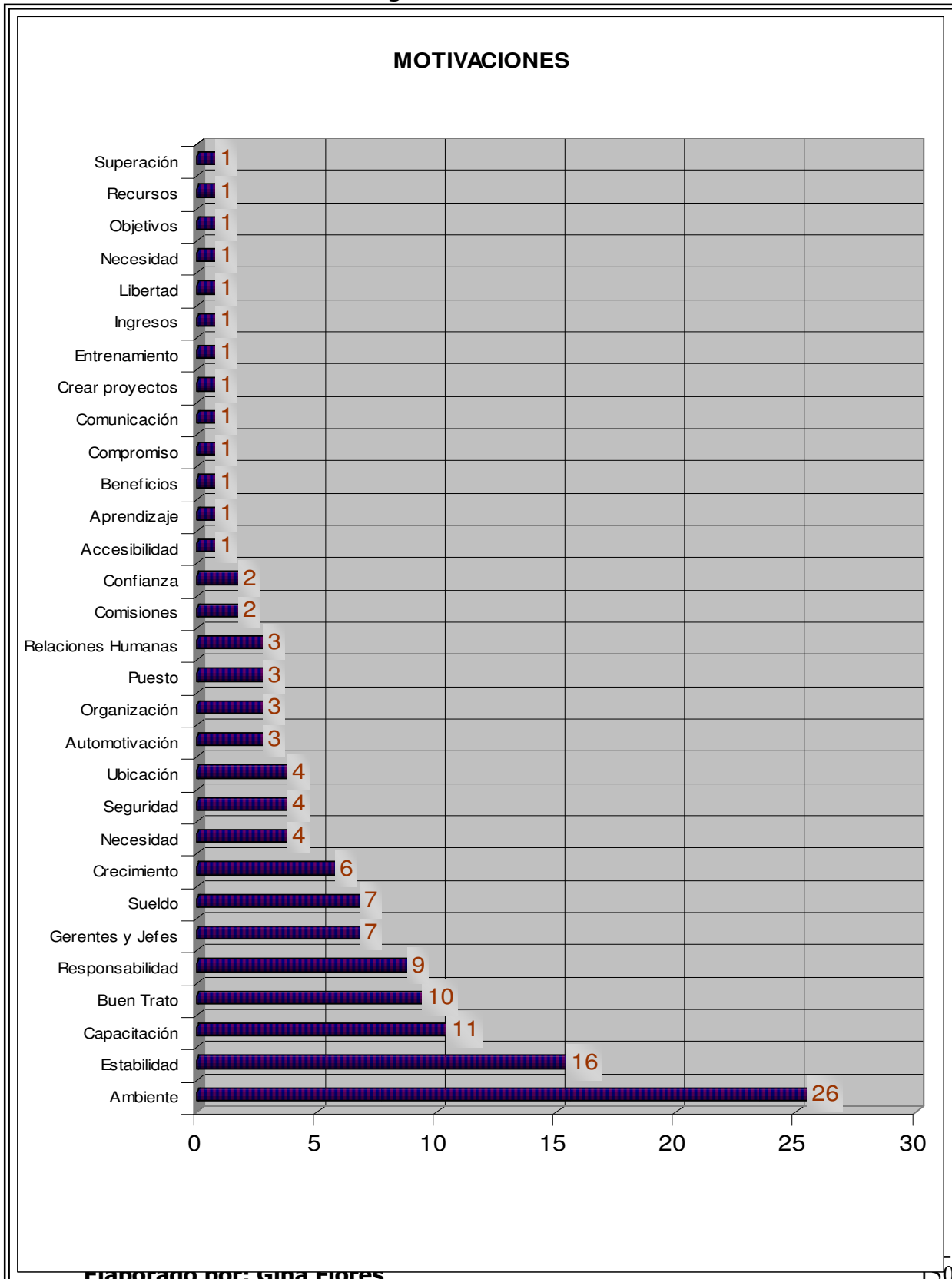
Podemos ver que en esta línea tenemos mayores competidores, debido a la variedad de productos, siendo un gran competidor Jiménez, Termalimex, Sukasa y TVentas, por lo que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en diversificar esta línea, y retener clientes actuales.

3.5.5 PREGUNTA 5

Ponga tres aspectos que le motiven a Trabajar en Montero

Tabla 3.16 Ver Anexo 3

Gráfico 3.5 Frecuencia Pregunta 5 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

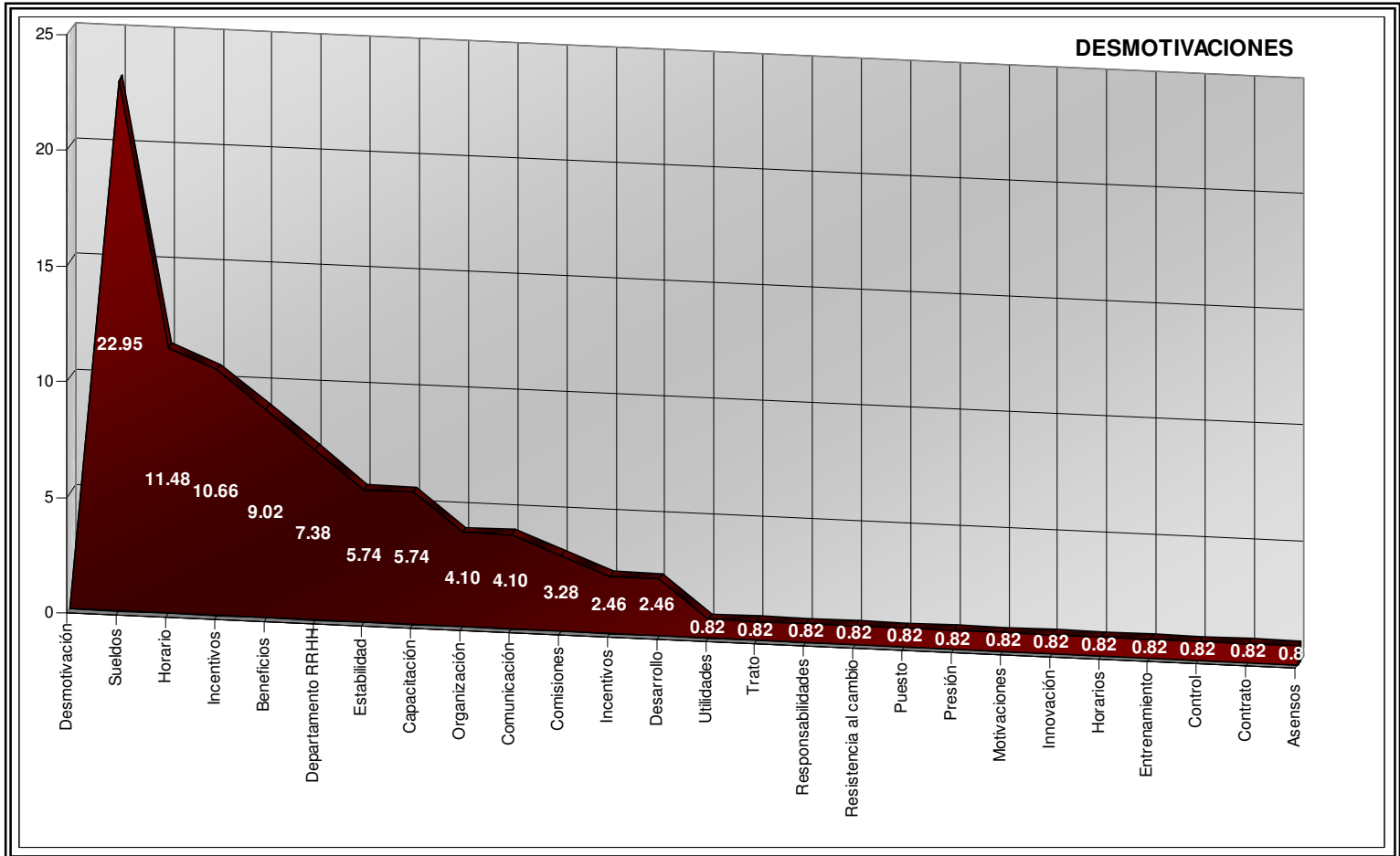
El ambiente con el 26%, la estabilidad 16%, la capacitación 11%, buen Trato 10%, responsabilidad 9%, Gerentes y Jefes 7%, representan las principales motivaciones por lo que la gente trabaja en Montero, son indicadores no representativos por lo que la empresa debe invertir más en el Recurso Humano, e implantar sistemas de Gestión del Personal.

3.5.6 PREGUNTA 6

Ponga tres aspectos que le desmotiven a Trabajar en Montero

Tabla 3.17 Ver Anexo 4

Gráfico 3.6 Frecuencia Pregunta 6 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

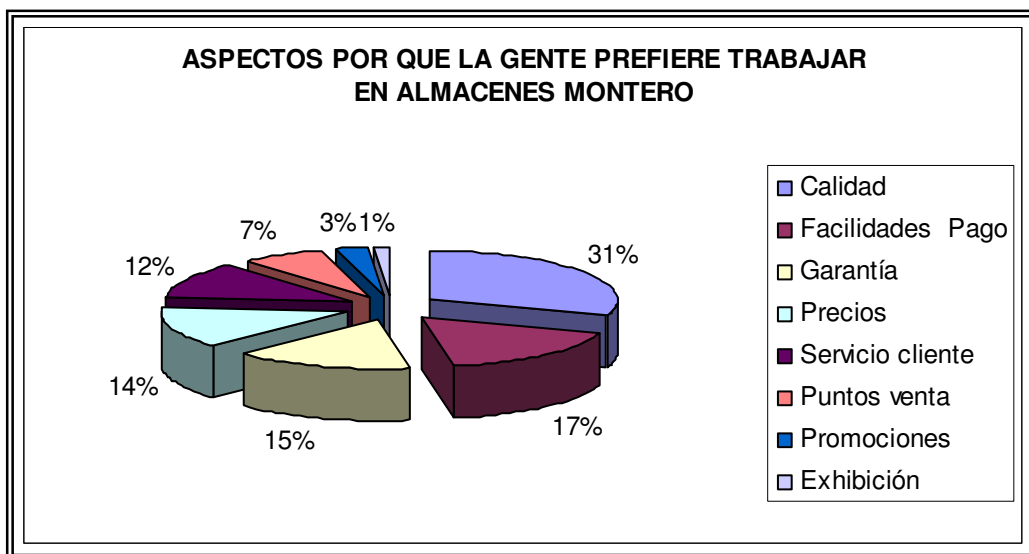
La principal desmotivación de la gente es el sueldo con el 22.95%, los horarios 11.48%, incentivos y beneficios con el 10.66% y 9.02% respectivamente, por lo que la empresa puede analizar las remuneraciones. El cliente interno sugiere la creación de un departamento de Recursos Humanos que realice un proceso de gestión del Personal, para mejorar los procedimientos internos.

3.5.7 PREGUNTA 7

Seleccione tres aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero

Tabla 3.18 Ver Anexo 5

Gráfico 3.7 Frecuencia Pregunta 7 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

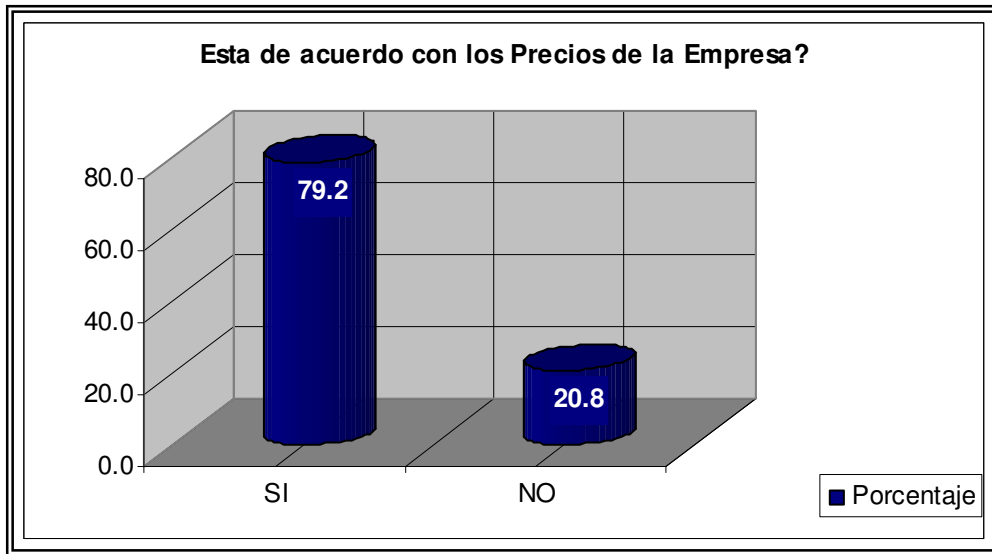
Los principales aspectos por los que la gente prefiere trabajar en Montero son la calidad, facilidades de pago y garantía, por lo que la empresa debe mantener mejores estándares de calidad y enfocar sus esfuerzos en servicio al cliente ya que se encuentra en un porcentaje bajo del 12%.

3.5.8 PREGUNTA 8

Está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa?

Tabla 3.19 Ver Anexo 5

Gráfico 3.8 Frecuencia Pregunta 8 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

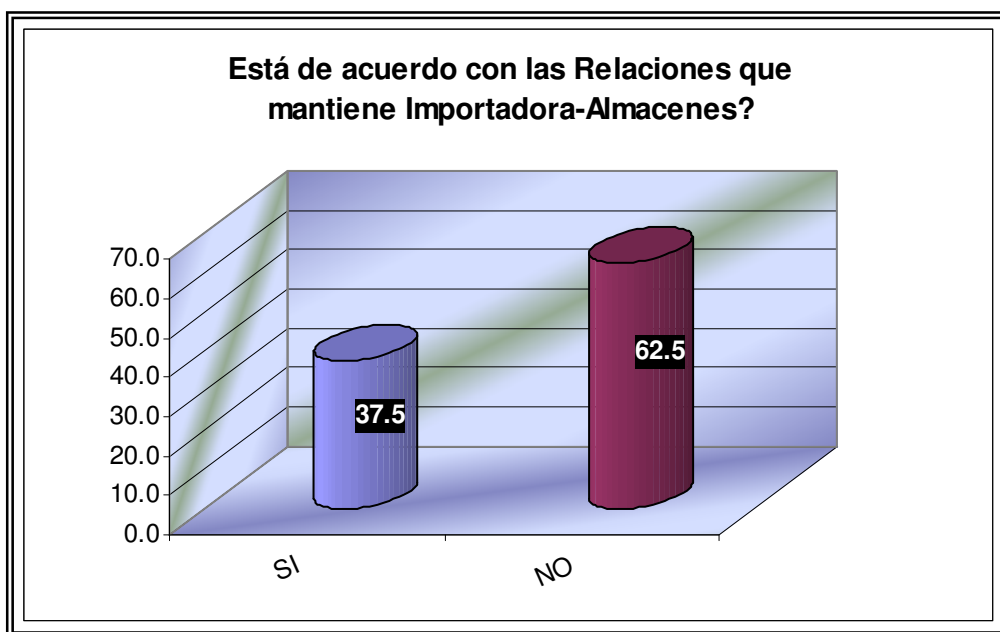
Un alto porcentaje está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa, esto representa un 79%, no por ello debemos descuidar el control de precios por que existe un 20.8% que tienen inconformidad con los precios.

3.5.9 PREGUNTA 9

Esta de acuerdo con las relaciones que mantienen Importadora-Almacenes?

Tabla 3. 20 Ver Anexo 5

Gráfico 3.9 Frecuencia Pregunta 9 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

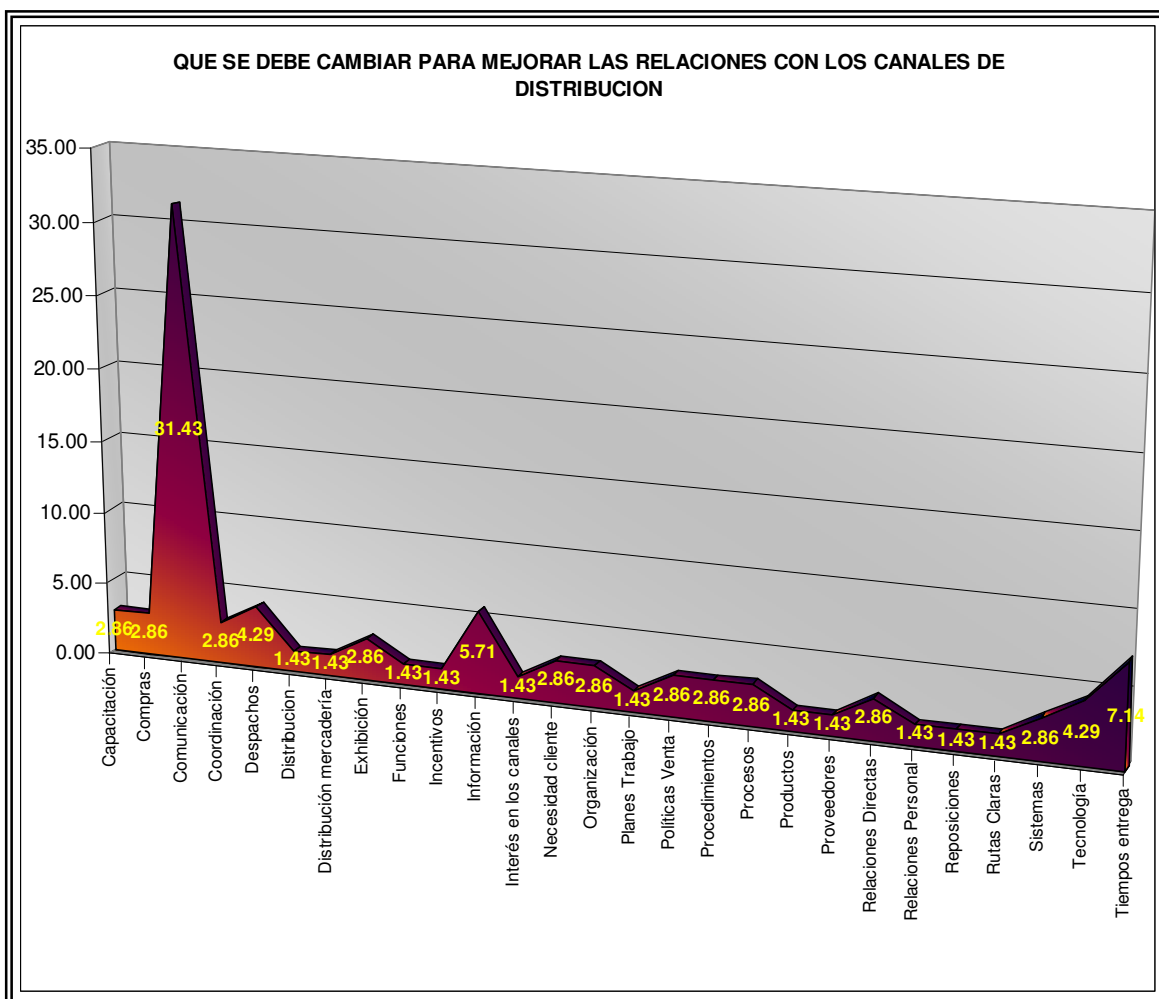
Un 62% de los encuestados coincide que no están de acuerdo con las relaciones que mantienen Importadora Almacenes por lo que es una parte importante de donde se establecen las políticas de venta, coordinación, de esta manera se debe poner más énfasis en los procesos de distribución.

3.5.10 PREGUNTA 10

Qué cambiaría para mejorar las relaciones con los canales de distribución?

Tabla 3.21 Ver Anexo 6

Gráfico 3.10 Frecuencia Pregunta 10 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

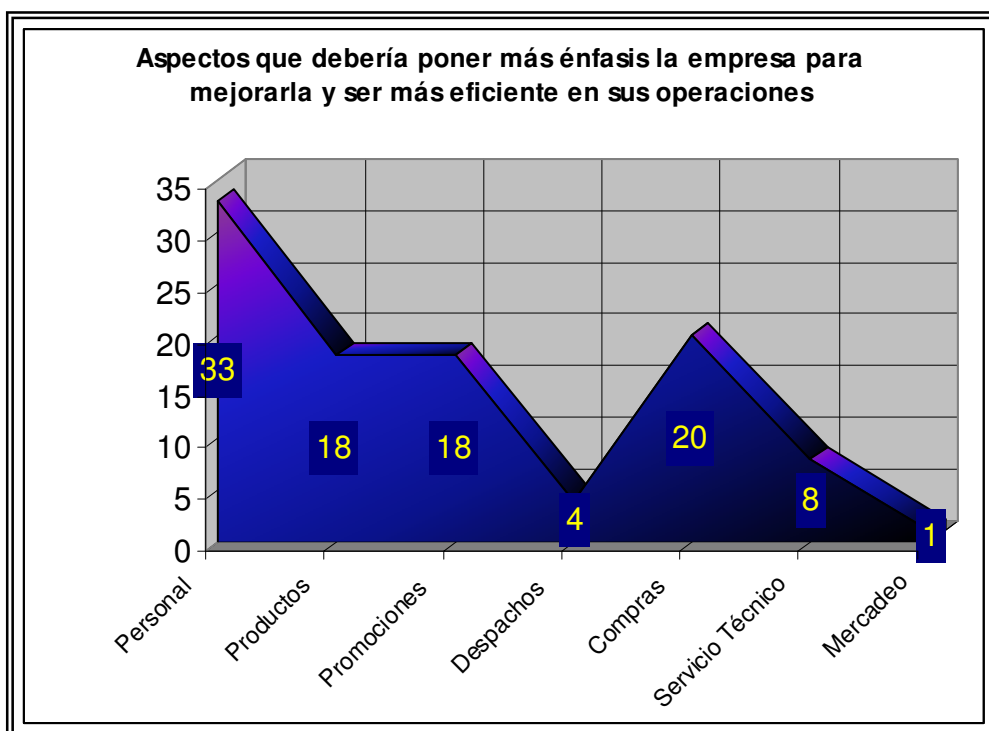
De acuerdo al análisis de la pregunta anterior no existe una estrecha relación entre los canales de distribución, por lo que podemos determinar que las razones son la falta de comunicación entre los canales con un 31.43%, información en la mercadería que se distribuye con el 5.71%, tiempos de entrega 7.16%, además se sugiere mantener una relación más directa y frecuente para conocer e identificar necesidades entre los canales de distribución.

3.5.11 PREGUNTA 11

Seleccione 2 aspectos que debería poner más énfasis la empresa para mejorarla y ser más eficiente en sus operaciones

Tabla 3. 22 Ver Anexo 7

Gráfico 3.11 Frecuencia Pregunta 11 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

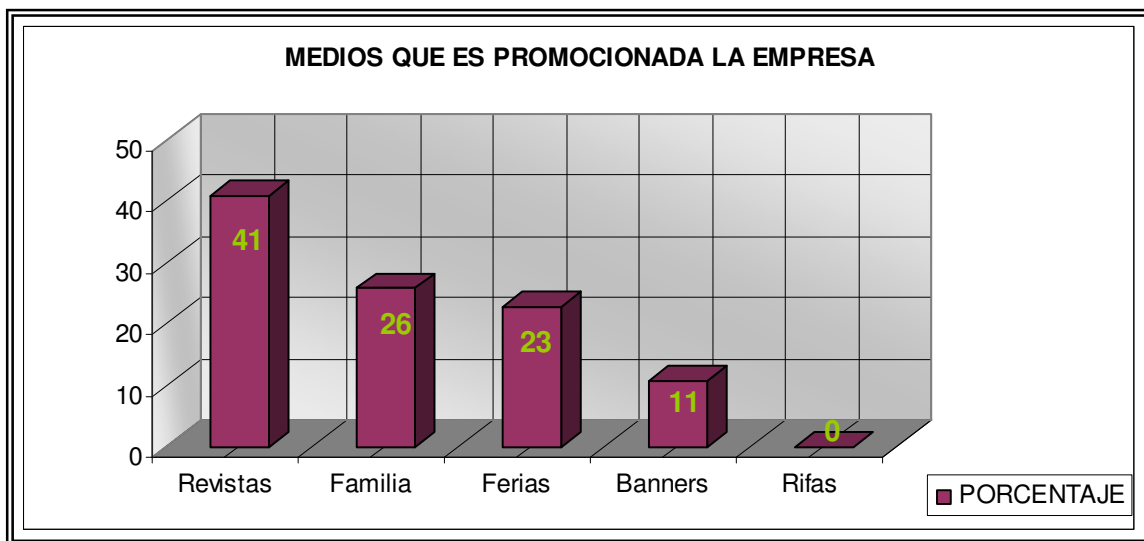
La empresa debe poner más énfasis en el personal con el 33%, el cual se mantendrá motivado y realizar más eficientemente sus operaciones, aportar con ideas, además se debe poner más énfasis en las compras con el 20%, para identificar las necesidades de los clientes y realizar las compras de acuerdo al comportamiento del consumidor.

3.5.12 PREGUNTA 12

Cuál es el medio que cree usted que es más promocionada la empresa?

Tabla 3. 23 Ver Anexo 7

Gráfico 3.12 Frecuencia Pregunta 12 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

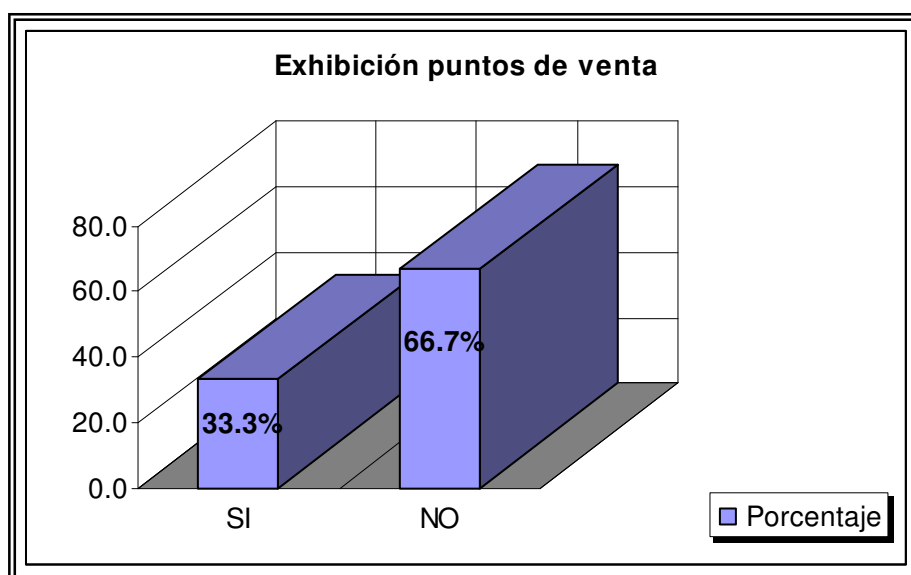
El 41% de los encuestados opina que el medio en que ha sido más promocionada la empresa son las revistas, seguido de la revista familia, por lo cual la empresa también puede enfocar en otros medios más promocionados como radio y televisión.

3.5.13 PREGUNTA 13

Está de acuerdo con la exhibición de los productos en los Puntos de Venta?

Tabla 3. 24 Ver Anexo 7

Gráfico 3.13 Frecuencia Pregunta 13 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

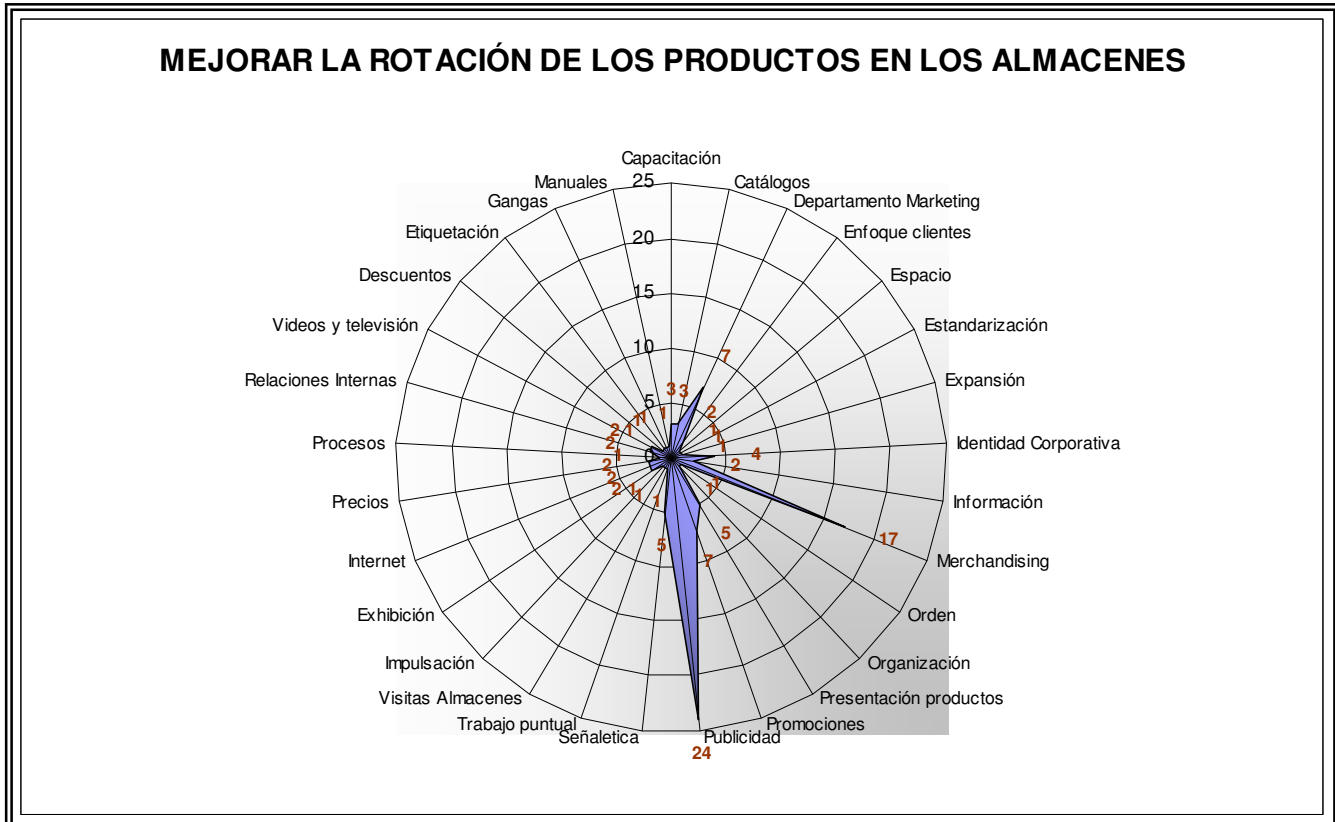
La exhibición en los almacenes no ha sido positiva el 66.7% de los encuestados opina negativamente, que se debería hacer un trabajo de merchandising, publicidad, señalética e identidad corporativa.

3.5.14 PREGUNTA 14

Qué sugiere para mejorar la rotación de productos en los Almacenes

Tabla 3. 25 Ver Anexo 8

Gráfico 3.14 Frecuencia Pregunta 14 Cliente Interno



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

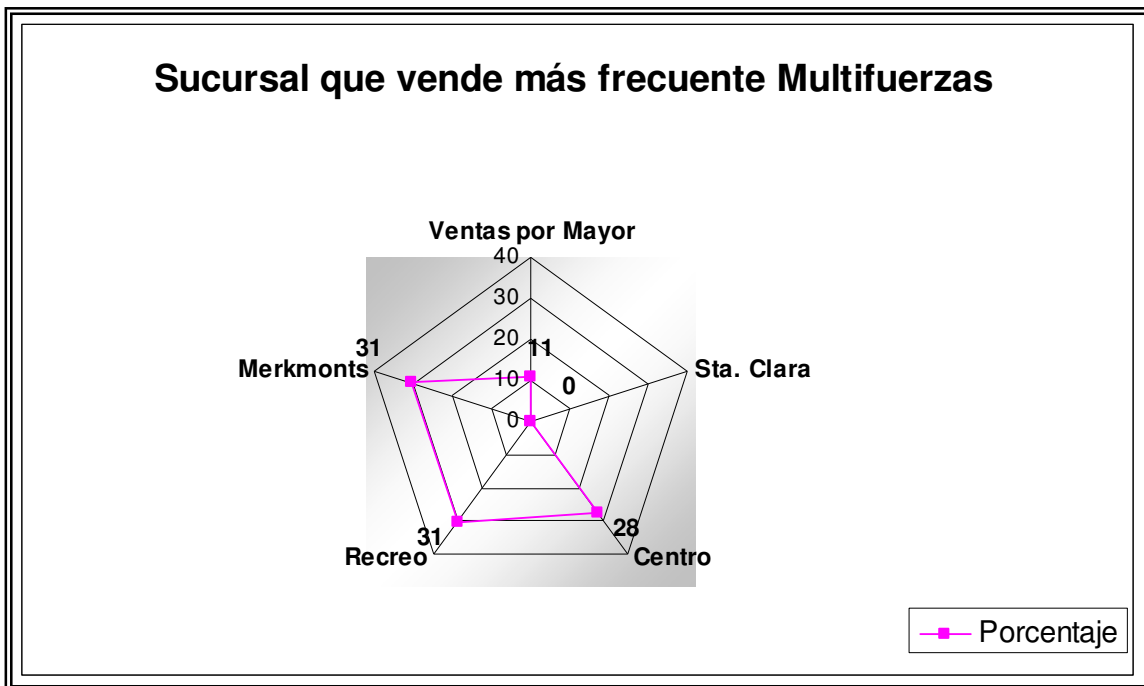
Las sugerencias apuntan a la creación de un departamento de marketing con el 6.86%, en el cual se puedan manejar puntos como publicidad, con un porcentaje del 23.53% un trabajo puntual de merchandising con el 16.67%, crear manuales de Identidad Corporativa, y así mejorar el aspecto de exhibición, facilidad de acceso y compra para los clientes.

3.5. 15. CRUCE DE VARIABLES 1 CLIENTES INTERNOS

Sucursal que vende más frecuentemente multifuerzas

Tabla 3. 26 Ver Anexo 9

Gráfico 3.15 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente multifuerzas



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

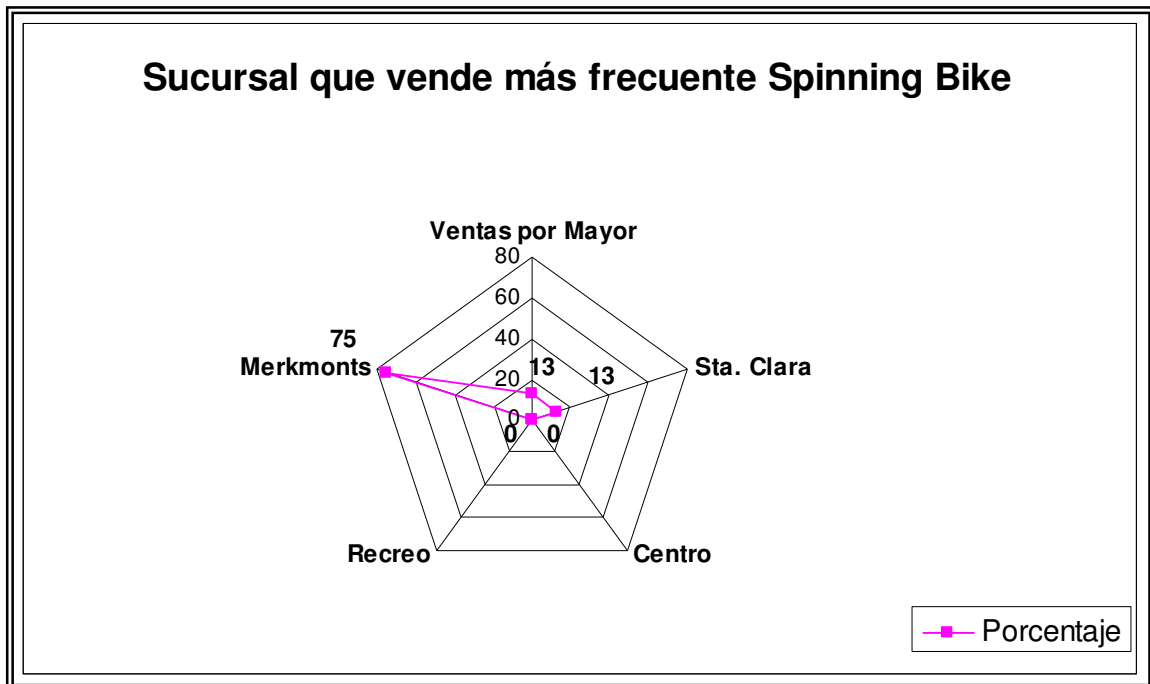
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que más venden son Recreo y Merkmonts con una frecuencia con el 30.5% en los dos, seguidos del almacén del Centro que también comercializa esta línea.

Sucursal que vende más frecuentemente Spinning Bike

Tabla 3. 27 Ver Anexo 9

Gráfico 3.16 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Spinning Bike



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

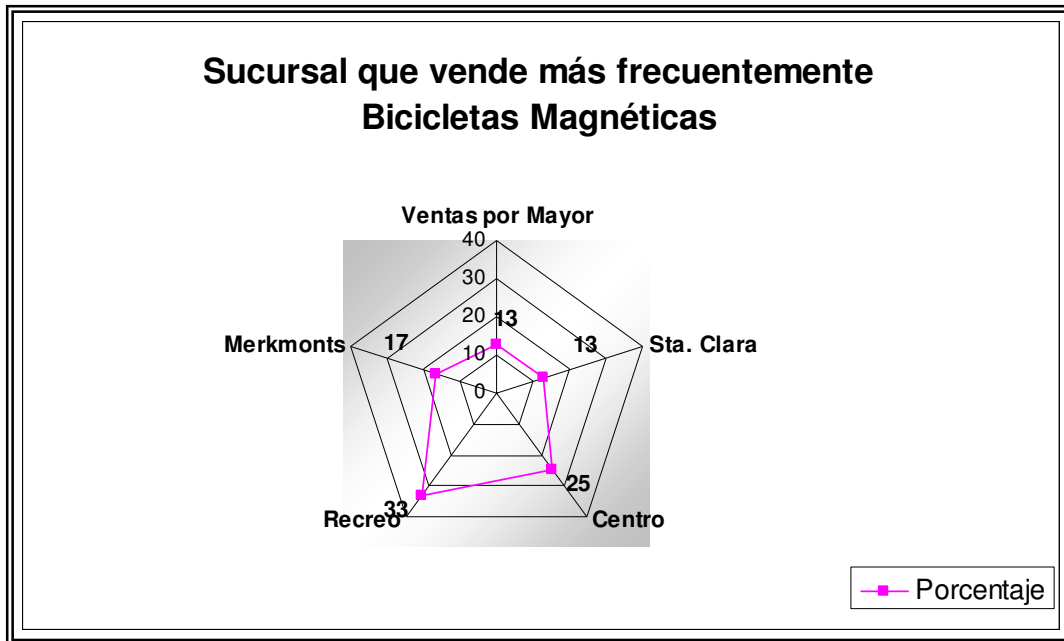
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que vende más frecuentemente Spinning Bike es Merkmonts entre toda la cadena de almacenes con un porcentaje del 75%, por lo que se puede enfocar esfuerzos en este almacén.

Sucursal que vende más frecuentemente Bicicletas Magnéticas

Tabla 3. 28 Ver Anexo 9

Gráfico 3.17 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Bicicletas Magnéticas



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

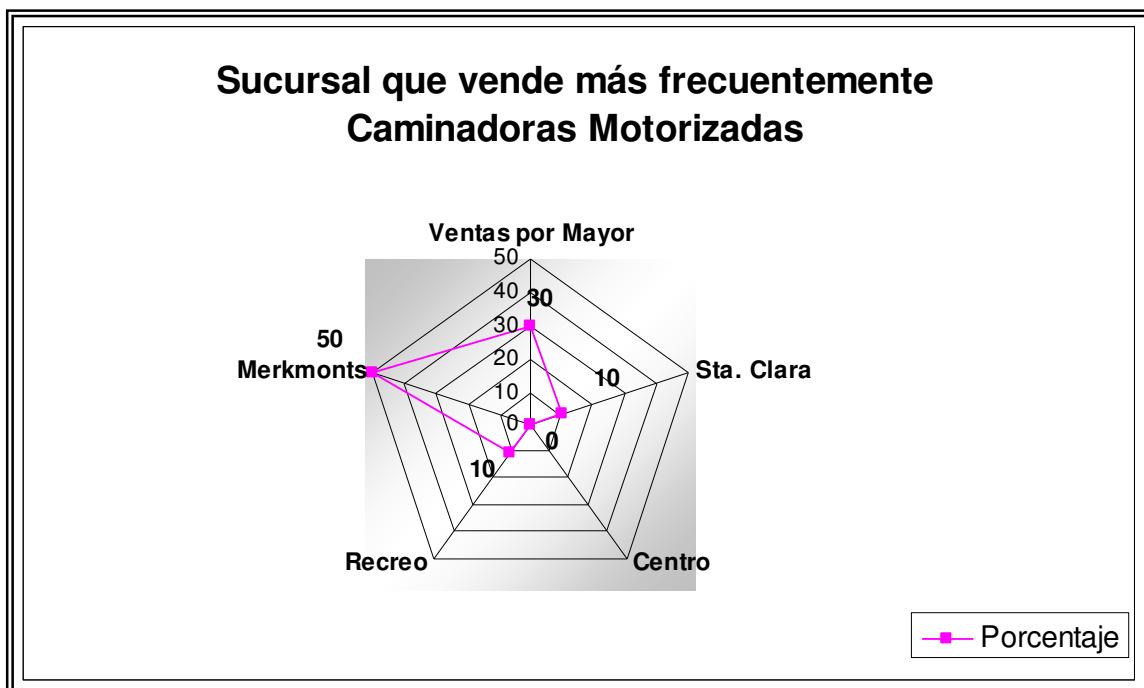
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que vende más frecuentemente Bicicletas Magnéticas son en el Recreo con el 33%, seguido por el Centro con el 25%, es la diferencia debido a la calidad y el precio.

Sucursal que vende más frecuentemente Caminadoras Motorizadas

Tabla 3. 29 Ver Anexo 10

Gráfico 3.18 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Caminadoras Motorizadas



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

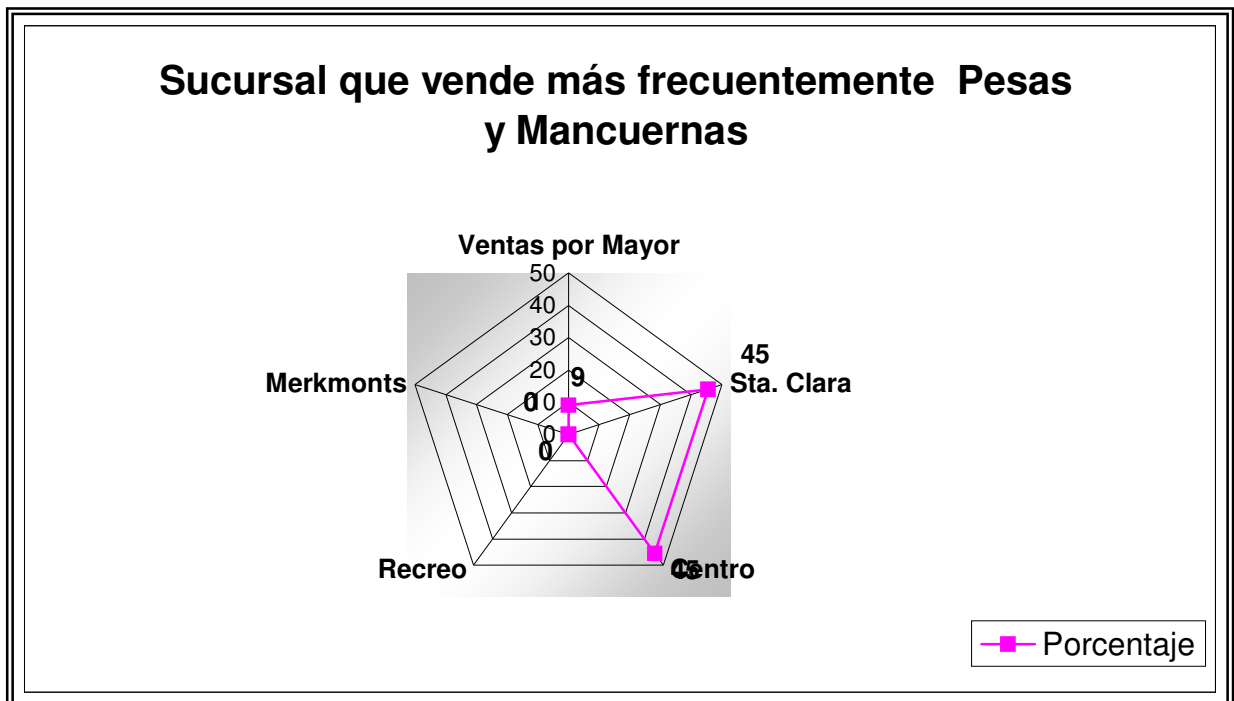
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que venden más frecuentemente Caminadoras Motorizadas es Merkmonts entre toda la cadena de almacenes con un porcentaje del 50%, en comparación a los otros almacenes.

Sucursal que vende más frecuentemente Pesas y Mancuernas

Tabla 3. 30 Ver Anexo 10

Gráfico 3.19 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Pesas y Mancuernas



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

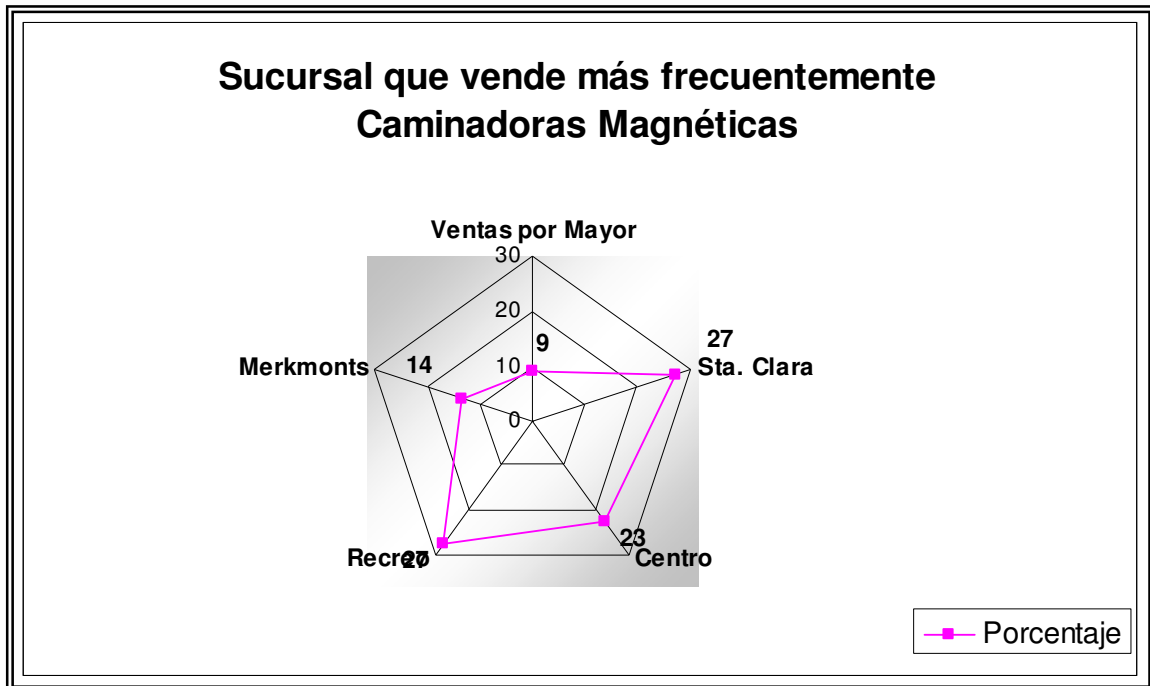
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que venden más frecuentemente Pesas y mancuernas es el almacén de Santa Clara con el 50% con respecto a los otros almacenes, ofreciendo estos productos mediante catálogos.

Sucursal que vende más frecuentemente Caminadoras Magnéticas

Tabla 3. 31 Ver Anexo 10

Gráfico 3.20 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Caminadoras Magnéticas



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

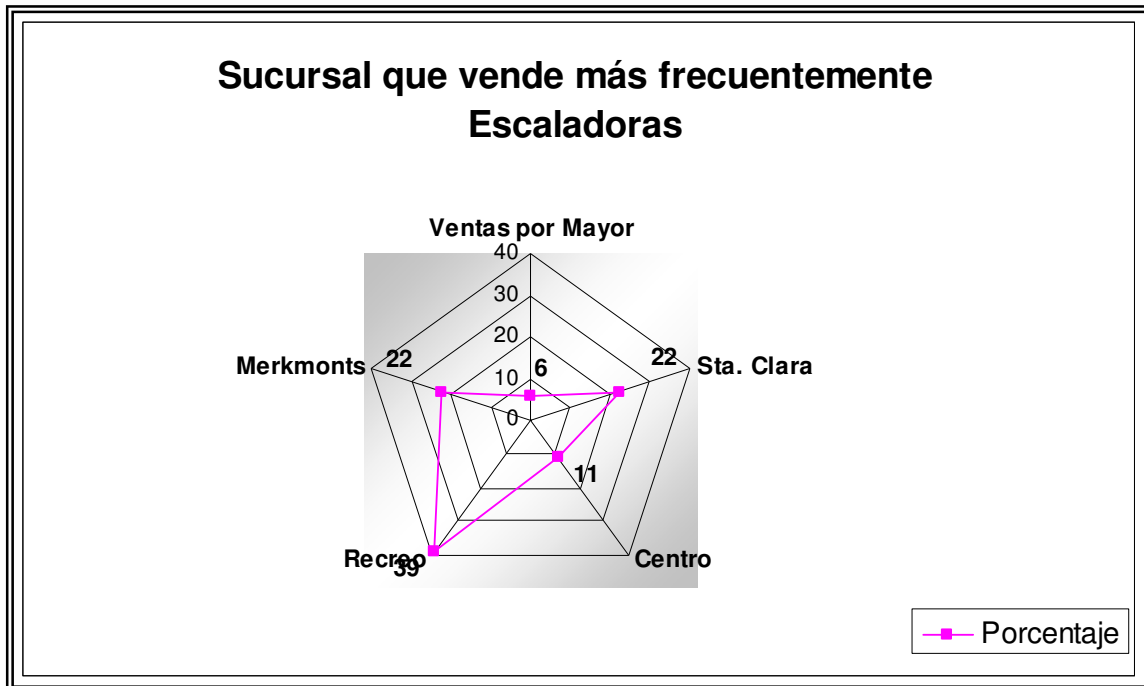
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que vende más frecuentemente Caminadoras Magnéticas es el almacén de Santa Clara con una frecuencia de 30%, seguido del almacén de santa clara con el 30%, mediante la venta de estos equipos por catálogos.

Sucursal que vende más frecuentemente Escaladoras

Tabla 3. 32 Ver Anexo 11

Gráfico 3.21 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Escaladoras



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

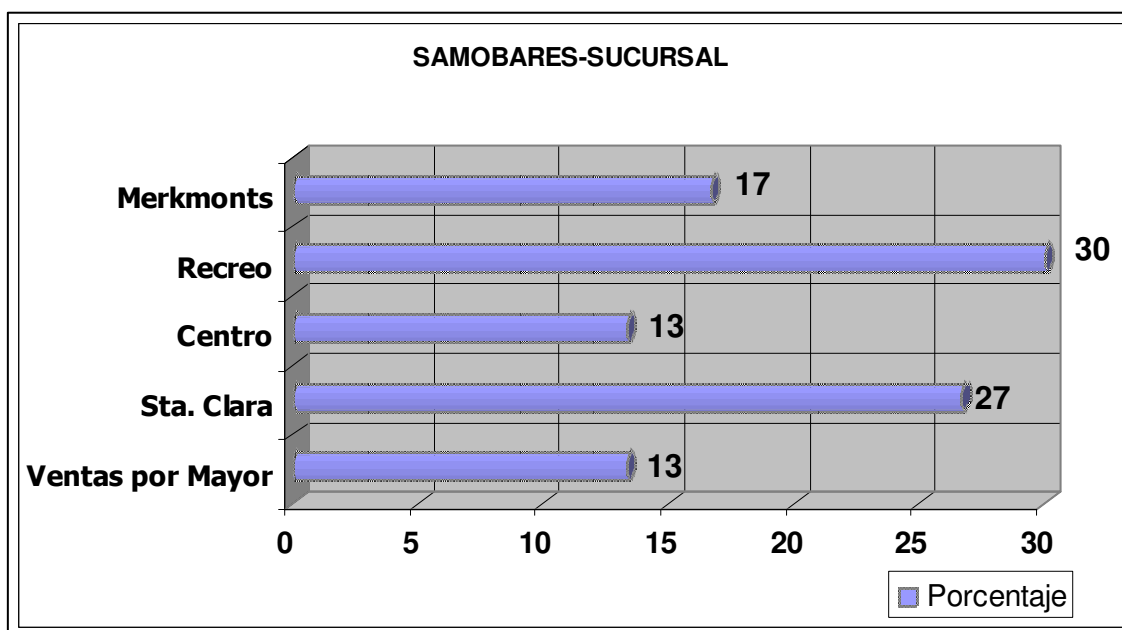
El almacén que vende más frecuentemente Caminadoras Magnéticas es el almacén del Recreo con una frecuencia del 40%, mediante la venta de estos equipos por catálogos.

3.5.16. CRUCE DE VARIABLES 2 CLIENTES INTERNOS

Sucursal que vende más frecuentemente Samobares y Bandejas

Tabla 3. 33 Ver Anexo 11

Gráfico 3.22 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Samobares y Bandejas



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

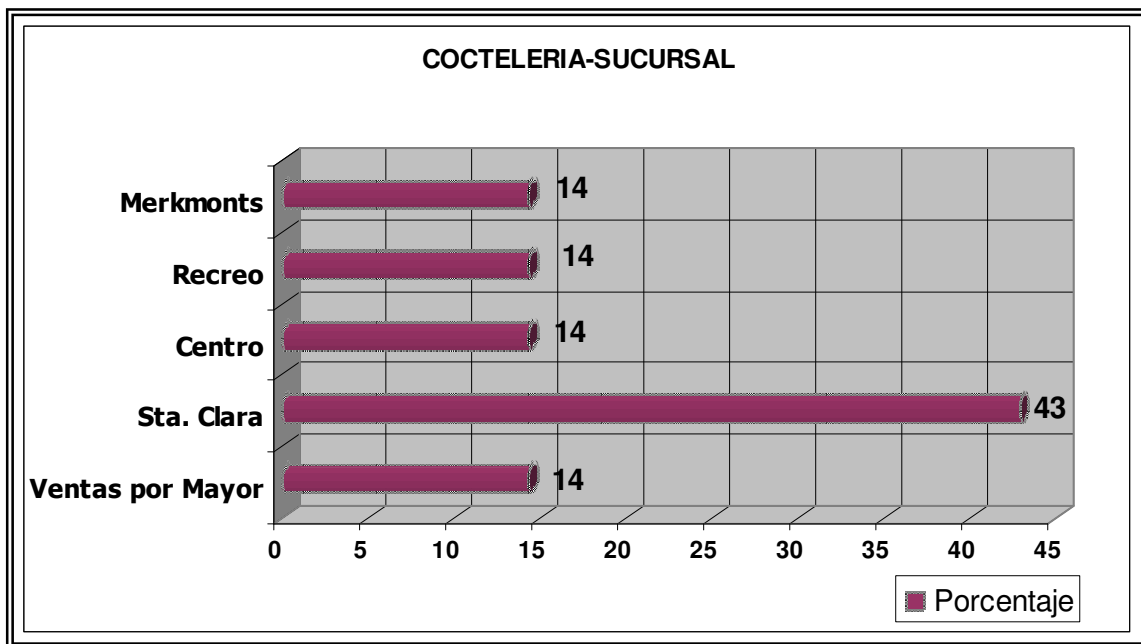
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los almacenes que venden más frecuentemente Samobares son el Recreo con una frecuencia del 30%, seguido de la empresa de Sta. Clara. Con un porcentaje del 26.6%.

Sucursal que vende más frecuentemente Línea para coctelería

Tabla 3. 34 Ver Anexo 11

Gráfico 3.23 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Línea para coctelería



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

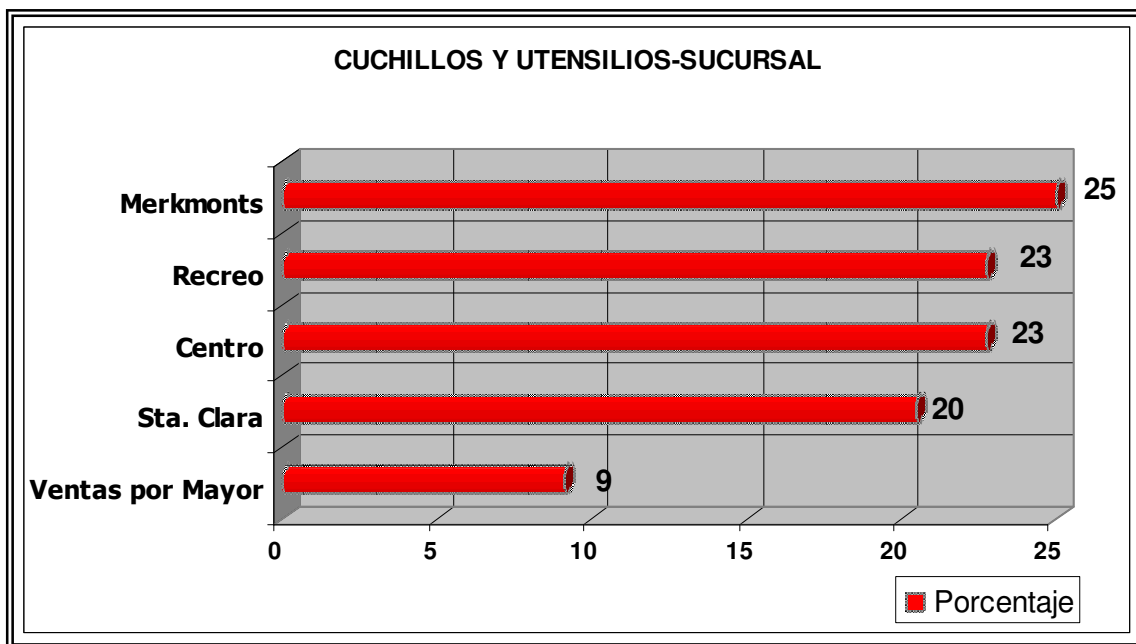
CONNOTACIÓN GERENCIAL

El almacén que vende más frecuentemente línea de coctelería es el almacén del Santa Clara con una frecuencia del 43%, donde la empresa puede ampliar la cartera de productos de coctelería en esta Sucursal.

Sucursal que vende más frecuentemente Cuchillos y Utensilios

Tabla 3. 35 Ver Anexo 12

Gráfico 3.24 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Cuchillos y Utensilios



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

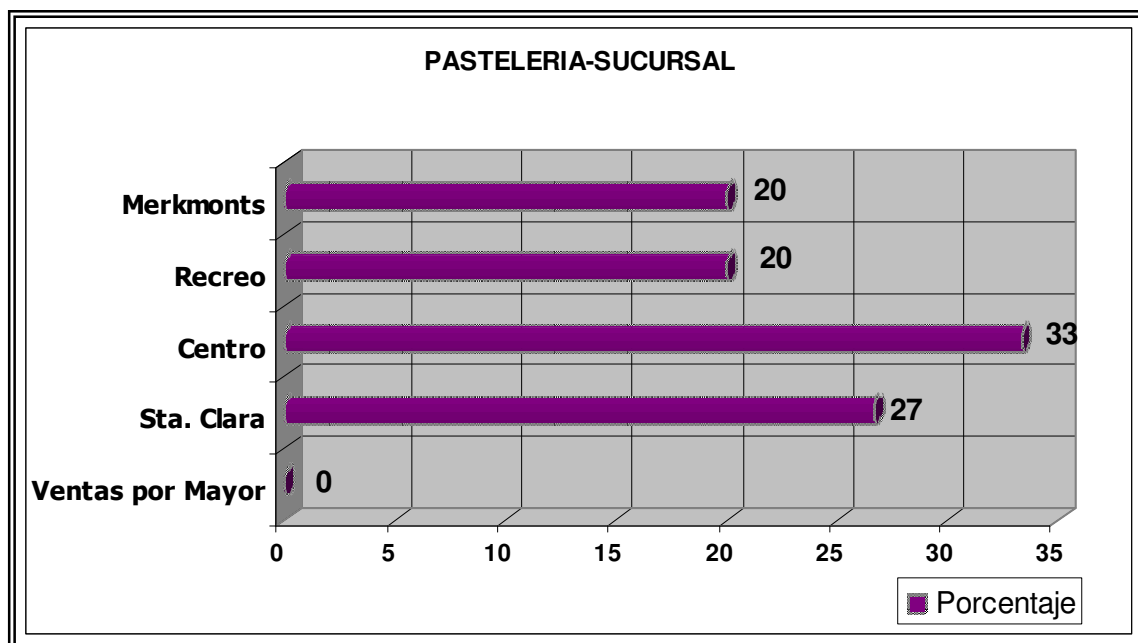
CONNOTACIÓN GERENCIAL

El almacén que vende más frecuentemente la línea de cuchillos y utensilios, es el almacén Merkmonts, con una frecuencia del 25%, seguidamente del almacén del Recreo y Centro con un porcentaje 23%

Sucursal que vende más frecuentemente la línea para pastelería

Tabla 3. 36 Ver Anexo 12

Gráfico 3.25 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente la línea para pastelería



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

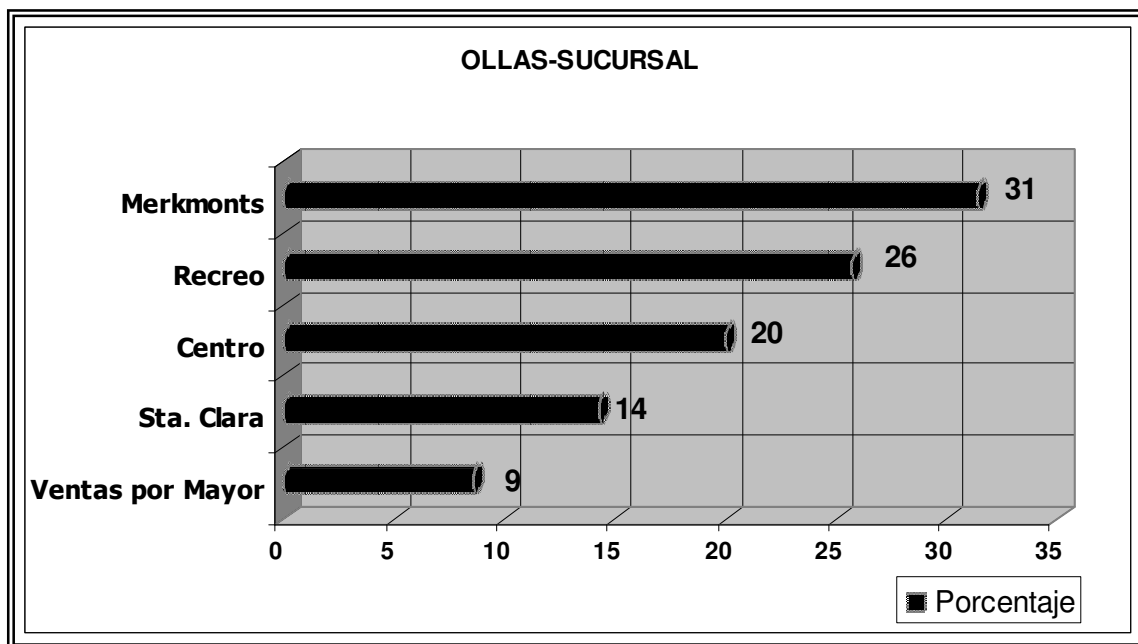
CONNOTACIÓN GERENCIAL

El almacén que vende más frecuentemente línea de pastelería, es el almacén Centro, con una frecuencia del 33%, seguido de la sucursal de Santa Clara con el 27%.

Sucursal que vende más frecuentemente Ollas, sartenes

Tabla 3. 37 Ver Anexo 12

Gráfico 3.26 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Ollas, sartenes



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

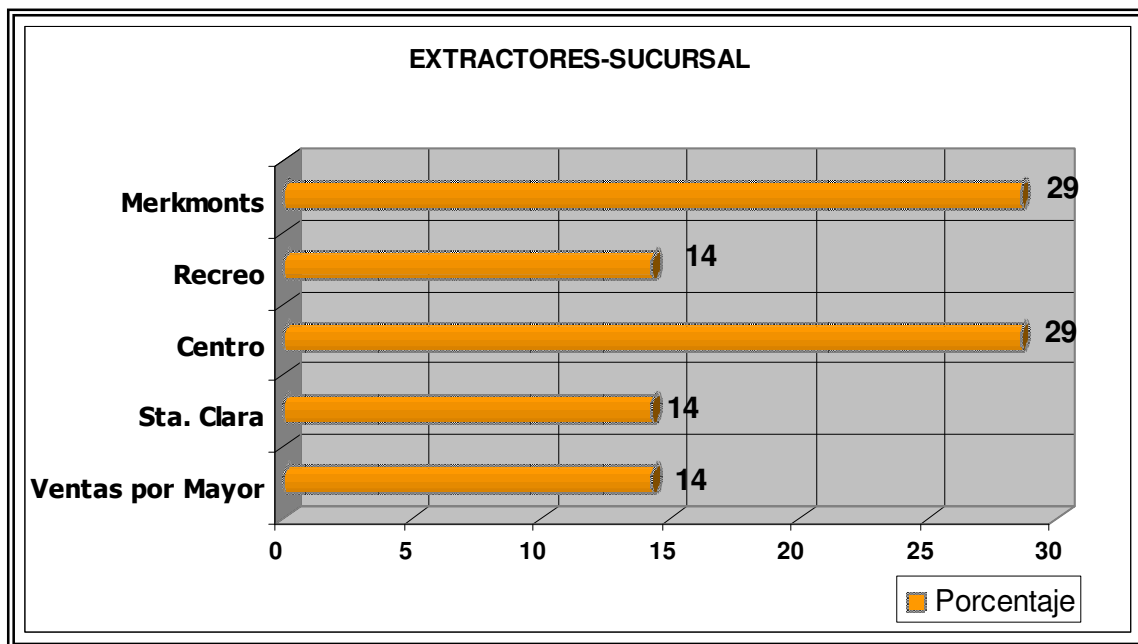
CONNOTACIÓN GERENCIAL

El almacén que vende más frecuentemente la línea de ollas y sartenes es el almacén Merkmonts, con una frecuencia del 31%, seguidamente del almacén Recreo, con una frecuencia del 26%.

Sucursal que vende más frecuentemente Extractores de Jugos

Tabla 3. 38 Ver Anexo 13

Gráfico 3.27 Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Extractores de Jugos



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

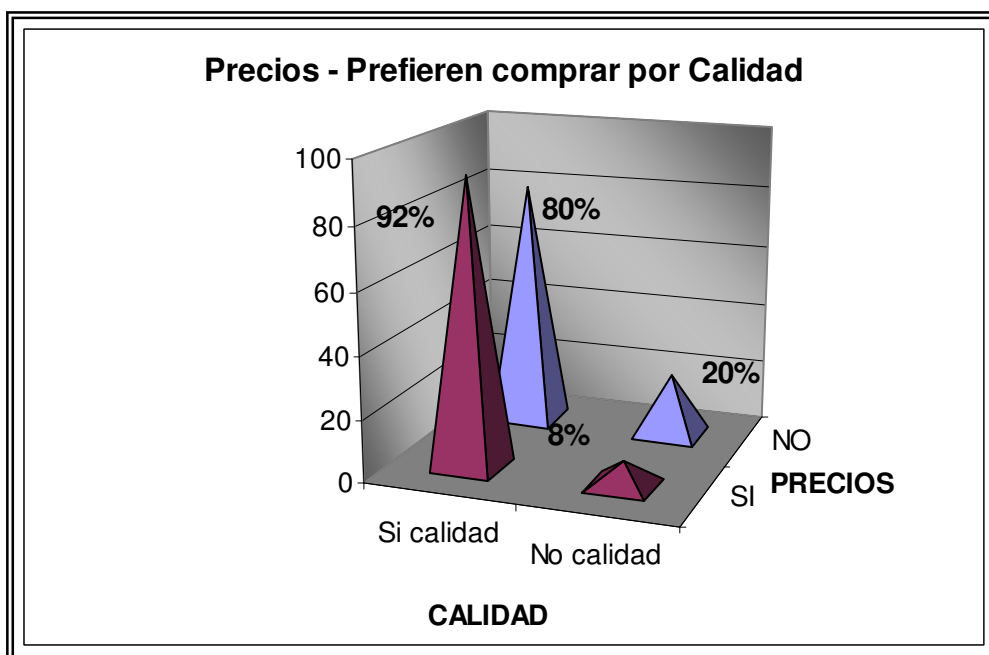
Los almacenes que vende más frecuentemente extractores de jugo, son el almacén Merkmonts, con una frecuencia del 29%, seguidamente del almacén Centro, con una frecuencia del 29%.

3.5.17. CRUCES DE VARIABLES 3

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Calidad

Tabla 3. 39 Ver Anexo 13

Gráfico 3.28 Gráfico Precios-Calidad



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

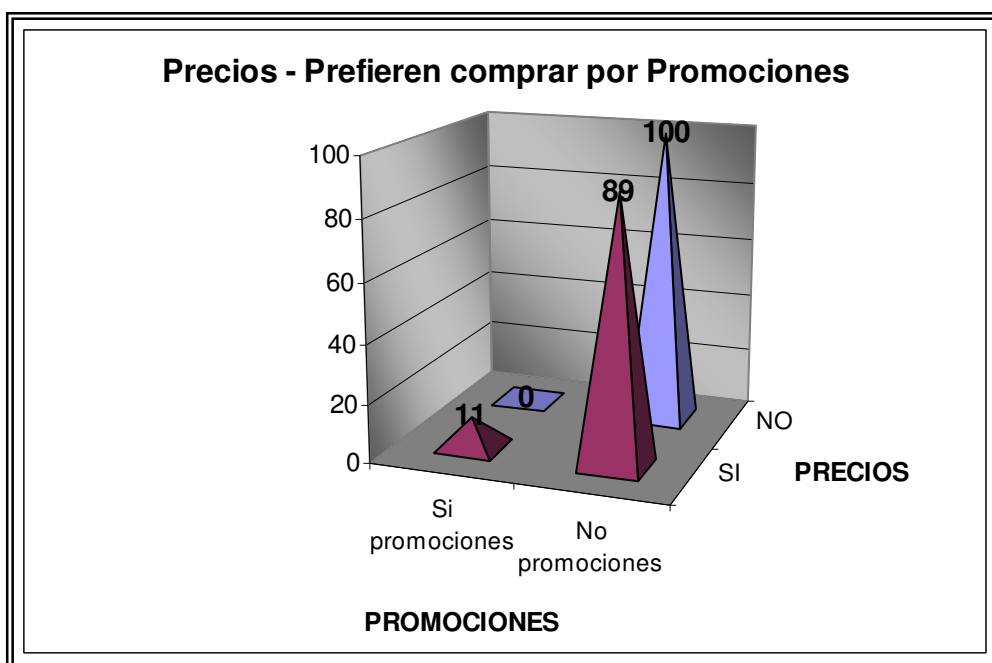
CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 38 personas que están de acuerdo con el precio, 35 si están de acuerdo con la calidad lo que representa un 92% por lo que prefieren comprar en Montero, siendo una variable importante, para la realización de las compras.

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Promociones

Tabla 3. 40 Ver Anexo 13

Gráfico 3.29 Gráfico Precios-Promociones



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

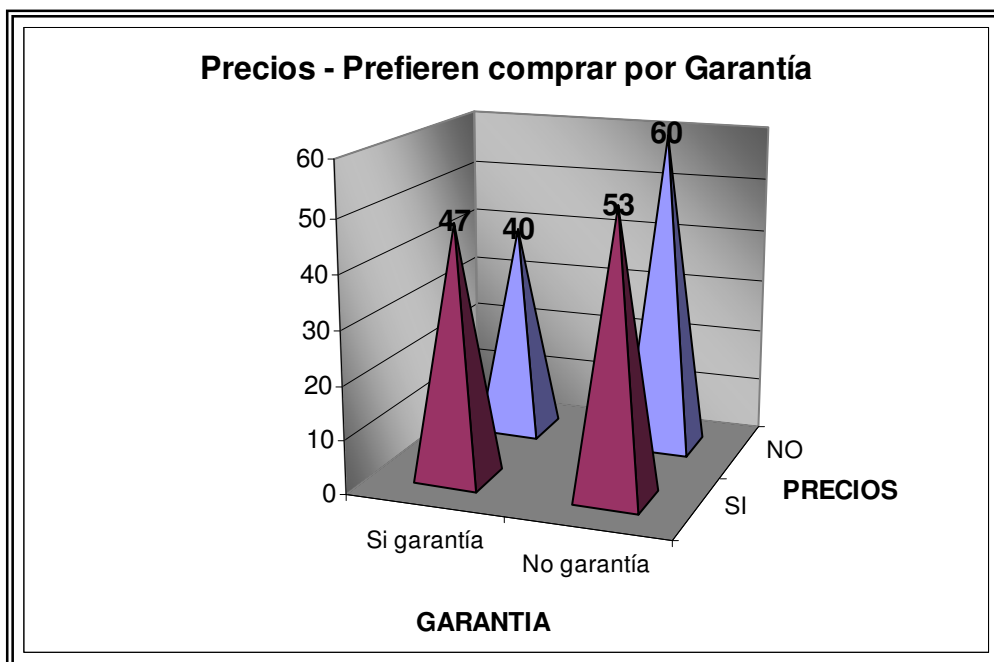
CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 38 personas que están de acuerdo con el precio, 94% no están de acuerdo con las promociones como aspecto por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero.

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Garantía

Tabla 3. 41 Ver Anexo 14

Gráfico 3.30 Gráfico Precios-Garantía



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

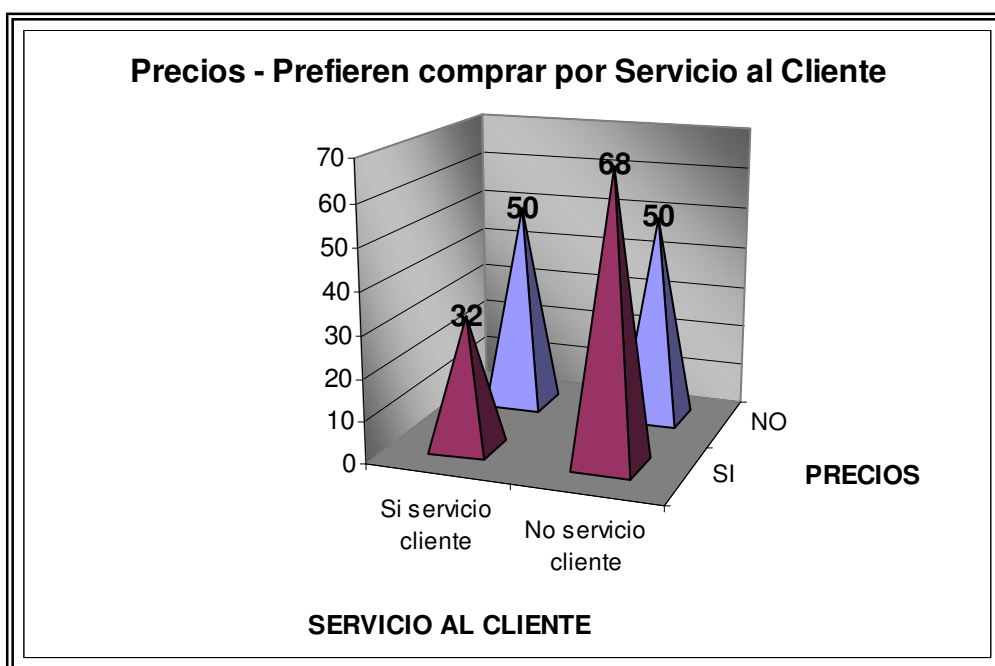
CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 38 personas que están de acuerdo con el precio, 47% de personas que no están de acuerdo con la garantía, siendo un 43% que si están de acuerdo con la garantía que mantiene Montero.

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Servicio al Cliente

Tabla 3. 42 Ver Anexo 14

Gráfico 3.31 Gráfico Precios-Servicio al cliente



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

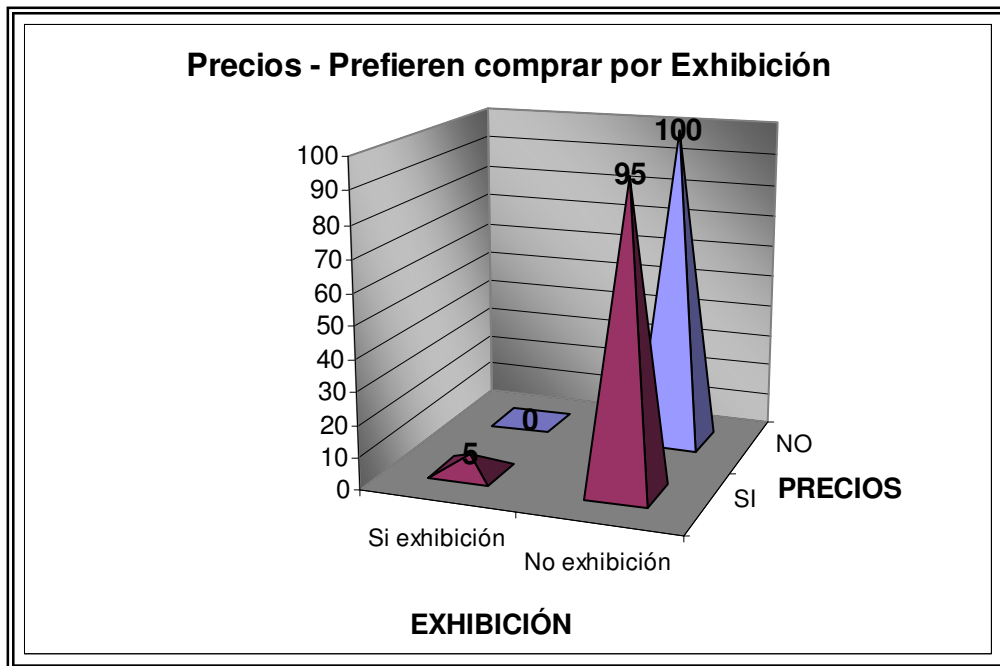
CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 38 personas que están de acuerdo con el precio, 68% opina que la gente no preferiría comprar por el Servicio al Cliente. Por lo que la empresa tiene que poner énfasis en esta variable para satisfacer a un buen porcentaje de clientes satisfechos.

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Exhibición

Tabla 3. 43 Ver Anexo 14

Gráfico 3.32 Gráfico Precios-Exhibición



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

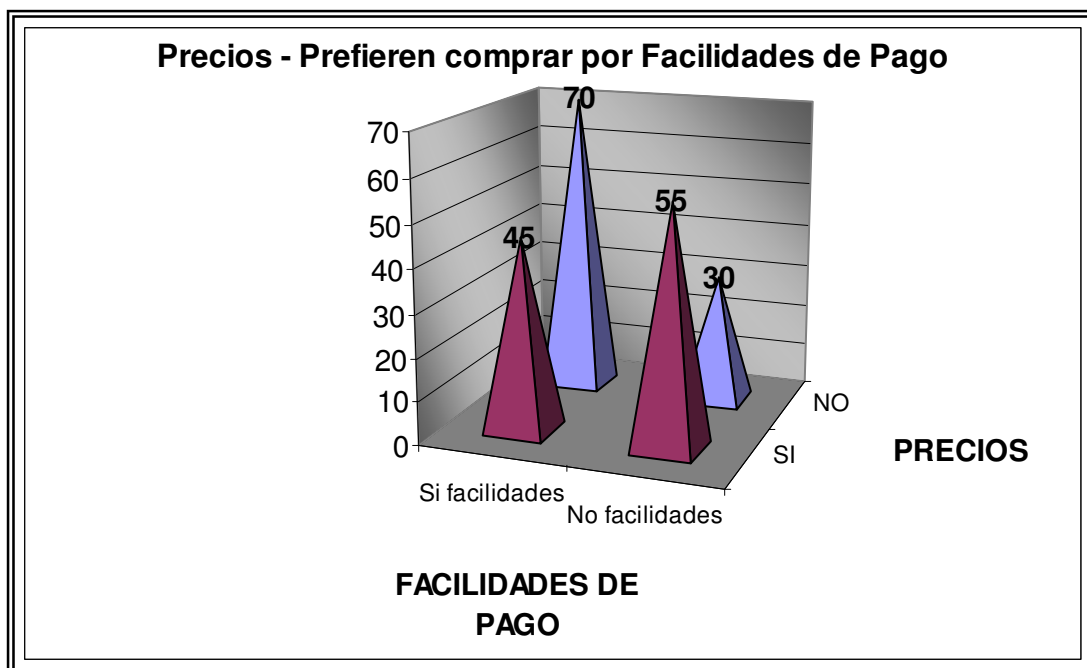
CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 38 personas que están de acuerdo con el precio, 95% de personas no están de acuerdo con la exhibición del producto por lo que la empresa debería poner más énfasis, en la demostración de los productos a exhibirse.

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Facilidades de Pago

Tabla 3. 44 Ver Anexo 15

Gráfico 3.33 Gráfico Precios-Facilidades de Pago



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

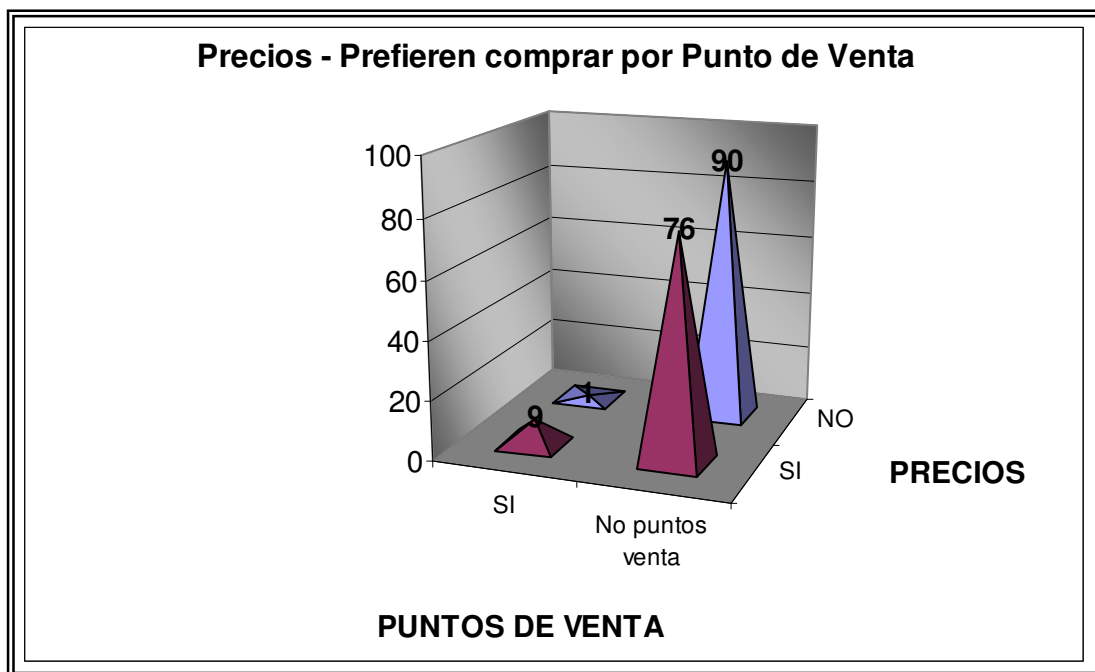
De 38 personas que prefieren comprar por Precio, 55% de personas no están de acuerdo con la como preferencia de compra en Almacenes Montero a la Facilidad

de Pago, siendo está una variable importante donde la empresa puede mejorar sus ventas.

Están de acuerdo con los precios de la empresa y que aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Almacenes Montero por Punto de Venta

Tabla 3. 45 Ver Anexo 15

Gráfico 3.34 Gráfico Precios-Puntos de Venta



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

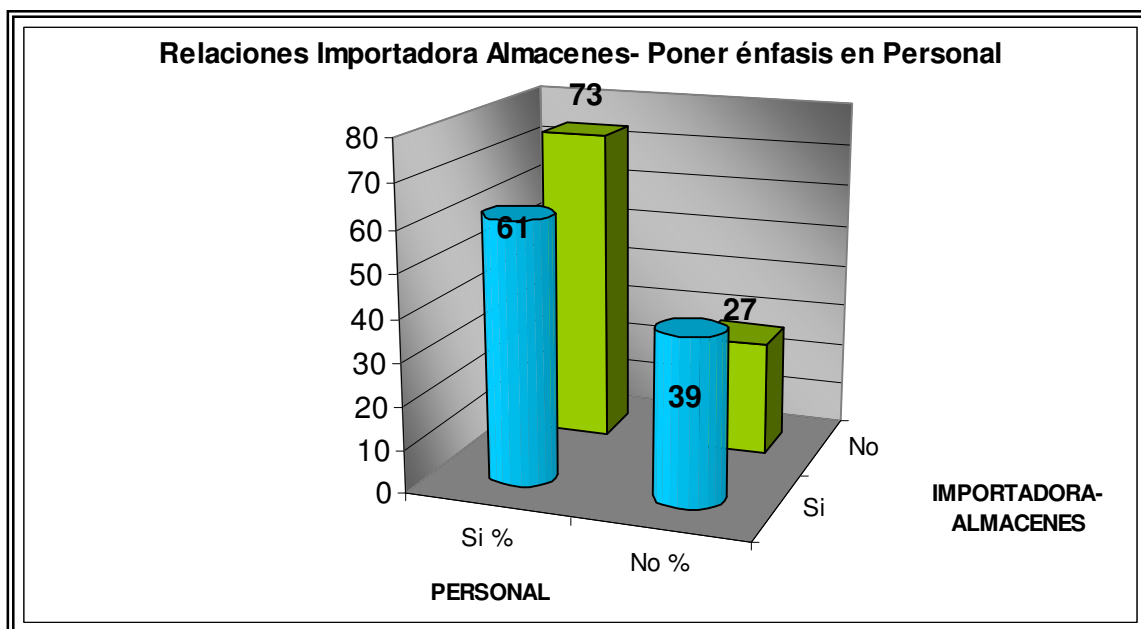
De 38 personas que están de acuerdo con el precio, 76% de personas no están de acuerdo con los puntos de venta, esto representa una variable que indica que se debe mejorar todos los aspectos de un punto de venta.

3.5.18. CRUCES DE VARIABLES 4

Están de acuerdo con las relaciones Almacén Importador y que aspectos debe la empresa debe poner más énfasis para mejorarla y ser más eficiente en sus operaciones

Tabla 3. 46 Ver Anexo 15

Gráfico 3.35 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Personal



Fuente: Encuestas Cliente Interno

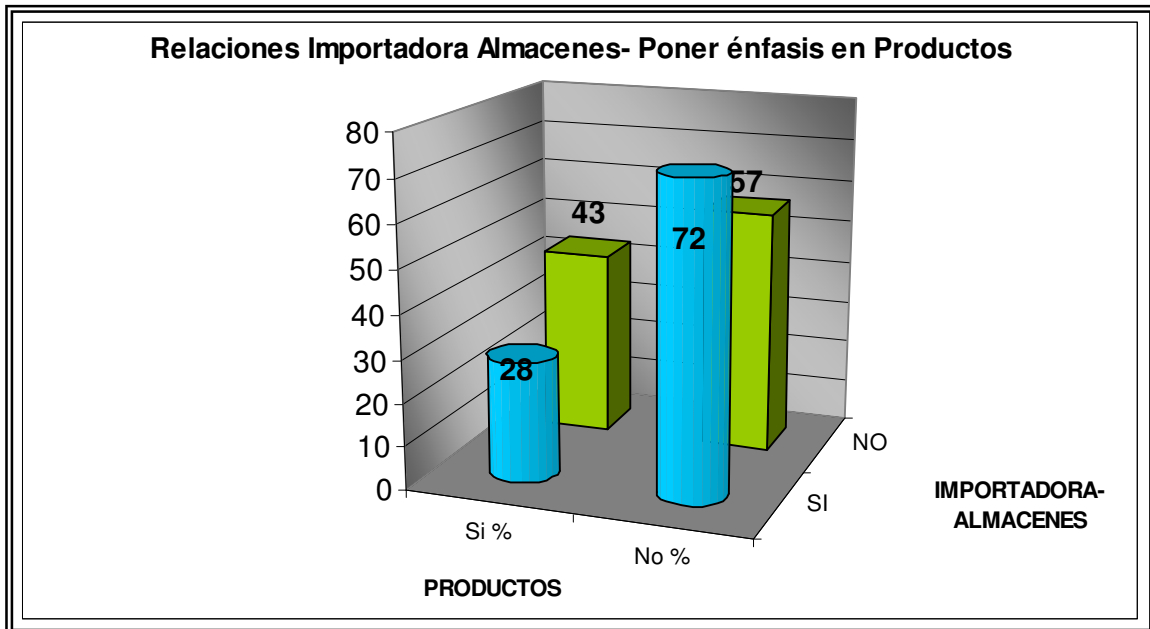
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 30 personas que no están de acuerdo en la relación Importadora Almacenes el 73%, opina que se debe poner más énfasis en el personal para mejorar el desempeño y la eficiencia en los procesos.

Tabla 3. 47 Ver Anexo 16

Gráfico 3.36 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Productos



Fuente: Encuestas Cliente Interno

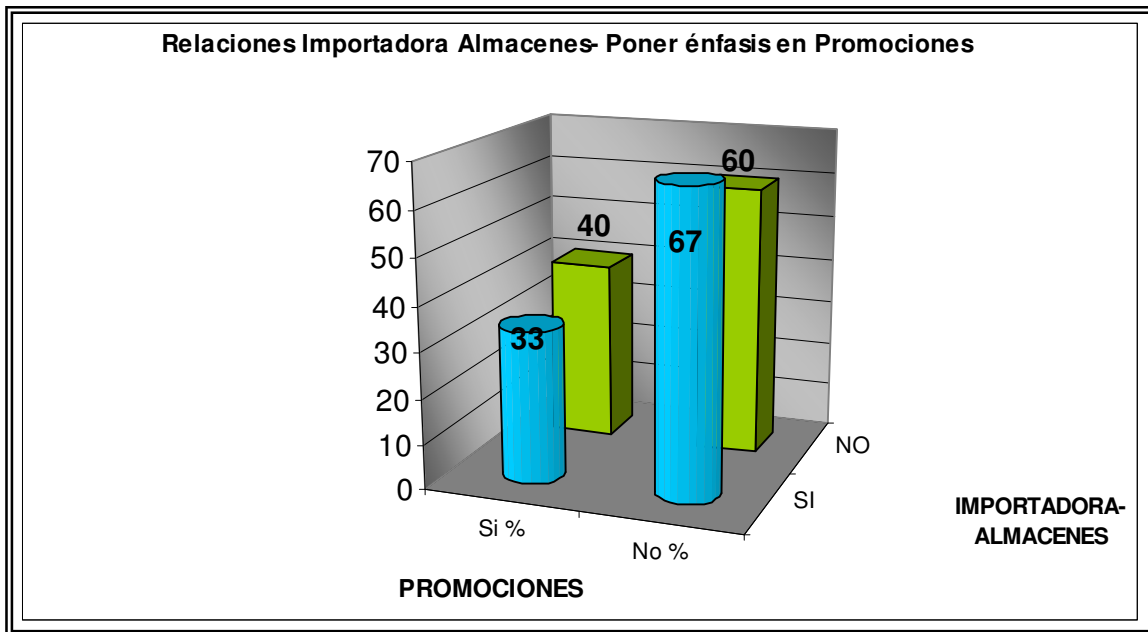
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 30 personas que no están de acuerdo en la relación Importadora Almacenes el 57%, opina que se debe poner más énfasis en los productos para mejorar el desempeño y la eficiencia en los procesos.

Tabla 3.48 Ver Anexo 16

Gráfico 3.37 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Promociones



Fuente: Encuestas Cliente Interno

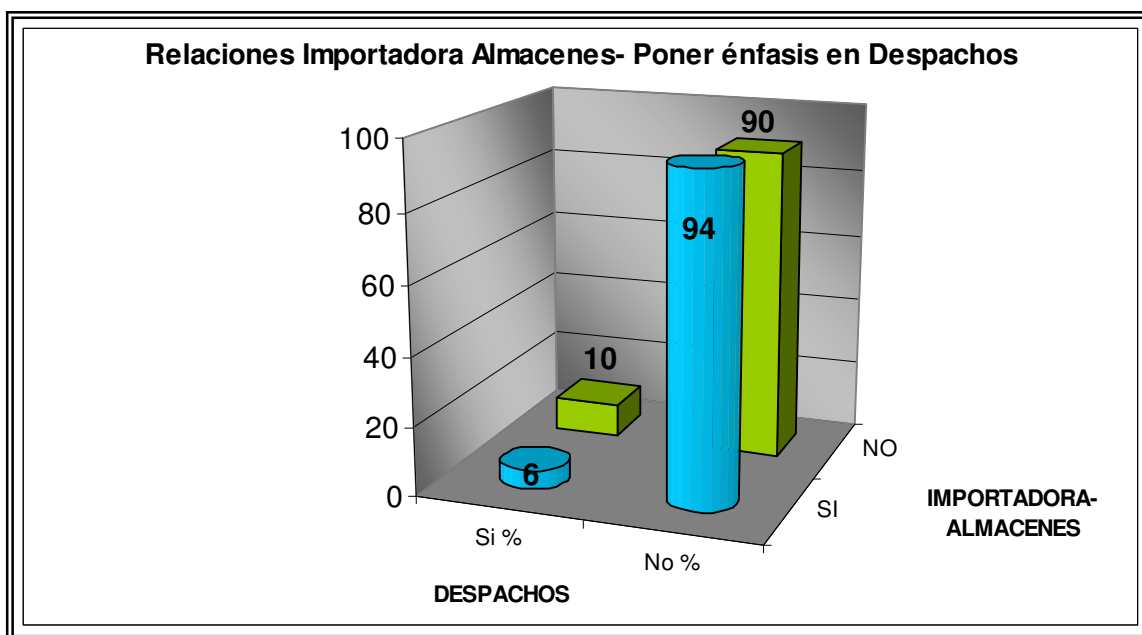
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 30 personas que no están de acuerdo en poner énfasis en Promociones, el 60%, de personas opina que si se debe poner más énfasis en las promociones, ya que el producto es bueno y de buena calidad, como medio de atracción a más clientes.

Tabla 3. 49 Ver Anexo 16

Gráfico 3.38 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Despachos



Fuente: Encuestas Cliente Interno

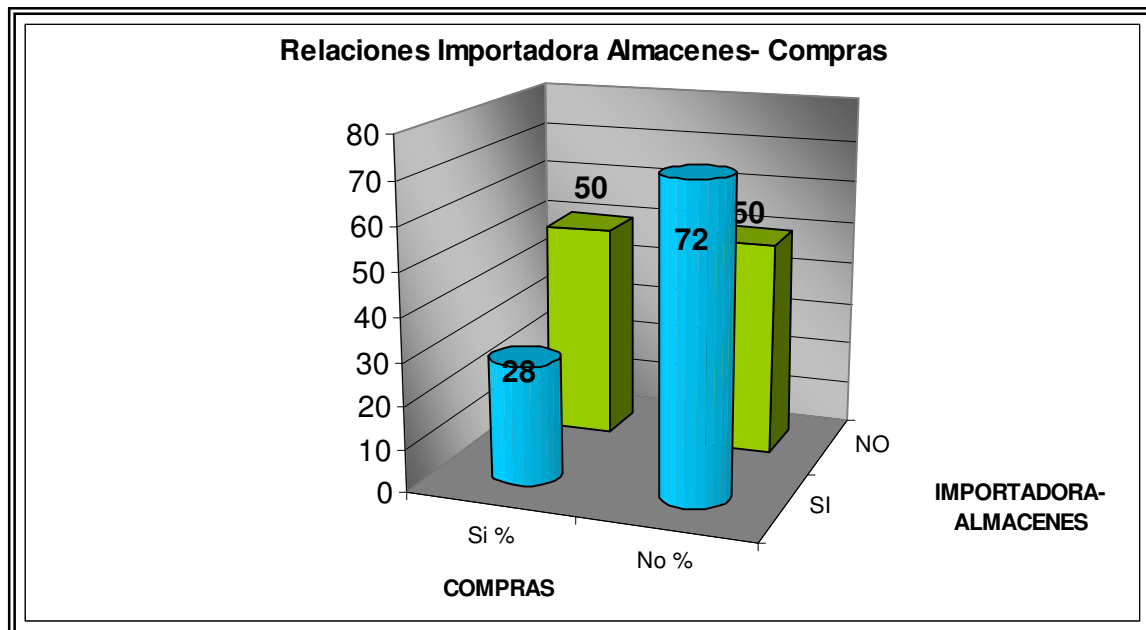
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 30 personas que no están de acuerdo en las Relaciones Importadora-Almacén, el 90%, de personas opina que no se debe poner énfasis en Despachos, siendo un buen indicativo pero sin que la empresa descuide sus esfuerzos en los despechos.

Tabla 3. 50 Ver Anexo 16

Gráfico 3.39 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Compras



Fuente: Encuestas Cliente Interno

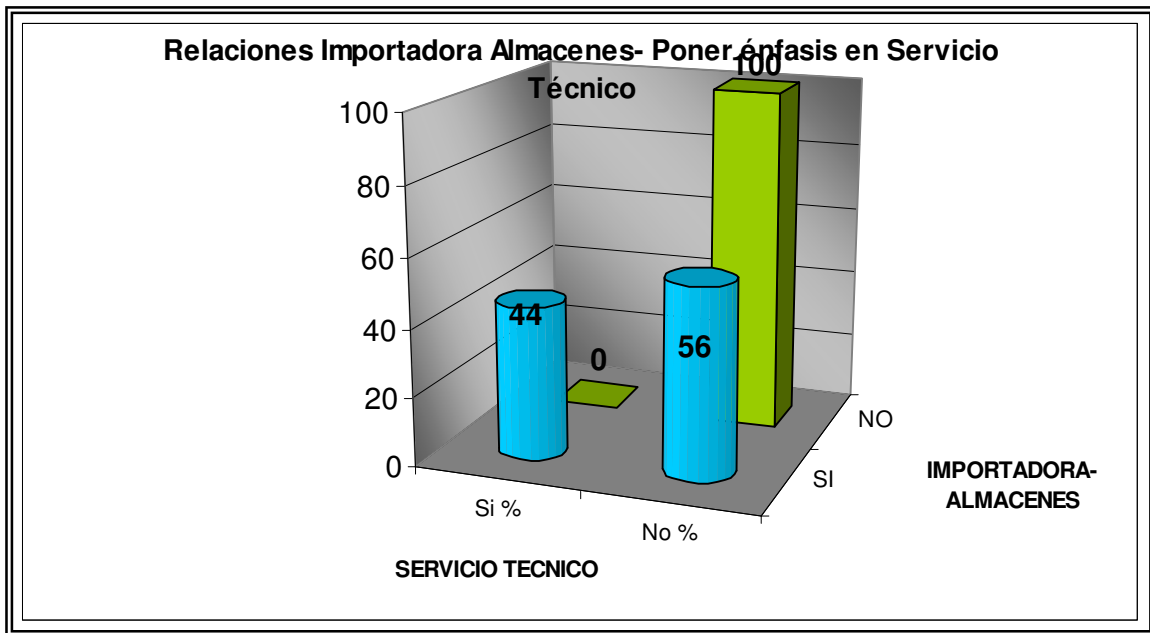
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 30 personas que no están de acuerdo en las Relaciones Importadora-Almacén, el 50%, de personas opina que se debe poner énfasis en el departamento de compras, establecer una investigación correcta para mantener el nivel de stock necesario, la mercadería necesaria y mejorar la rotación de ventas.

Tabla 3. 51 Ver Anexo 17

Gráfico 3.40 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Servicio Técnico



Fuente: Encuestas Cliente Interno

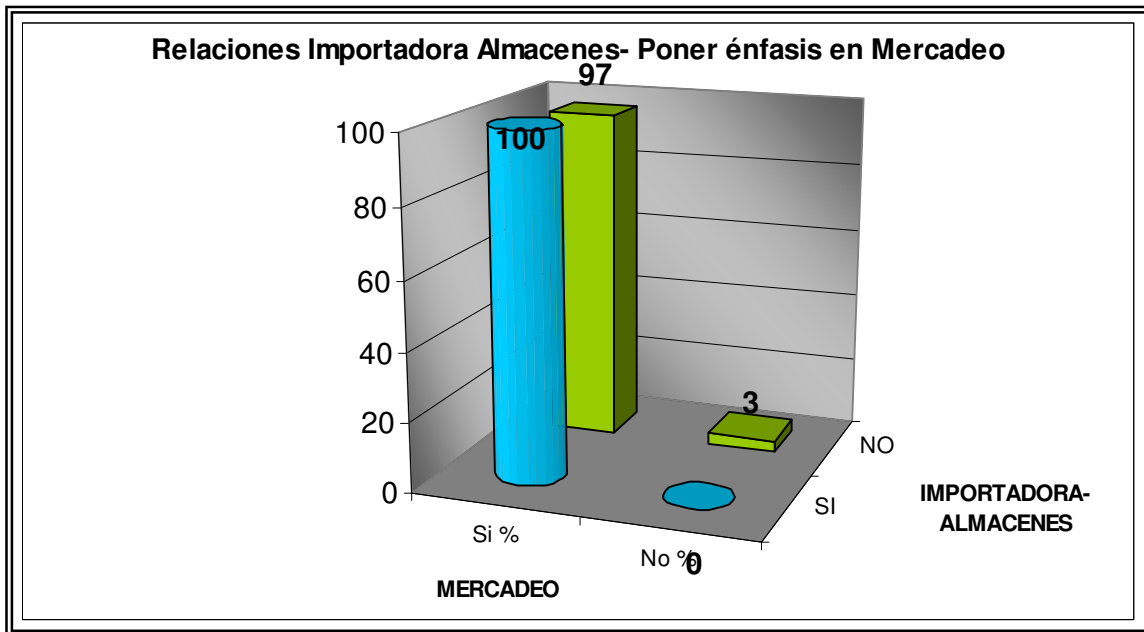
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

De 30 personas que no están de acuerdo las Relaciones Importadora-Almacén un 0% opina que se debe poner énfasis en el Servicio Técnico, lo que significa que es una fortaleza para le empresa.

Tabla 3. 52 Ver Anexo 17

Gráfico 3.41 Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Mercadeo



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

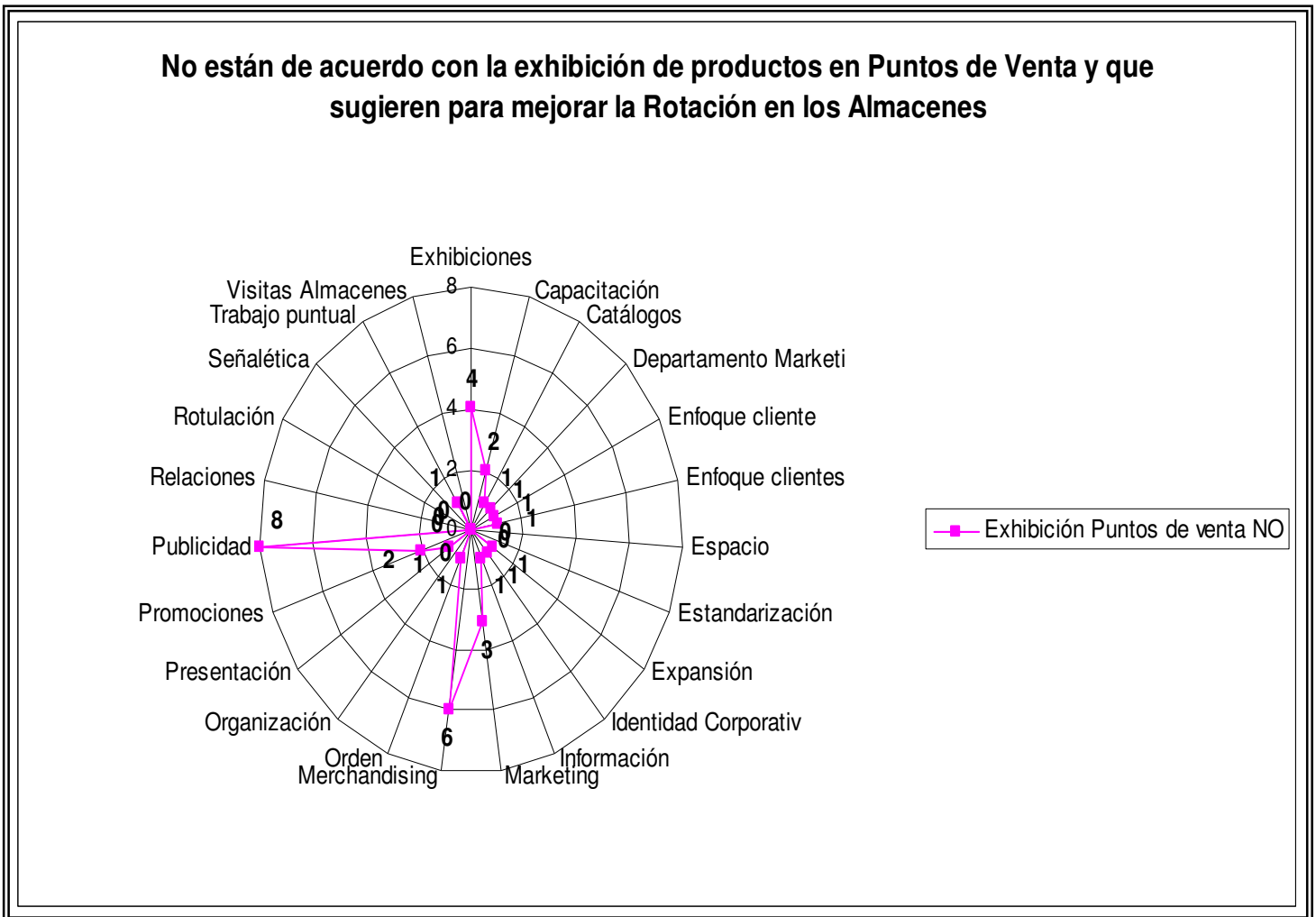
De 30 personas que no están de acuerdo en las Relaciones Importadora-Almacén el 3% opina que se debe poner énfasis en Mercadeo. Ya que la empresa no cuenta con una departamento de Marketing.

3.5.19. CRUCES DE VARIABLES 5

Están de acuerdo con la exhibición de los productos que sugerirían para mejorar las rotación en los Almacenes?

Tabla 3. 53 Ver Anexo 17

Gráfico 3.42 Gráfico Exhibición en Almacenes y rotación de Productos

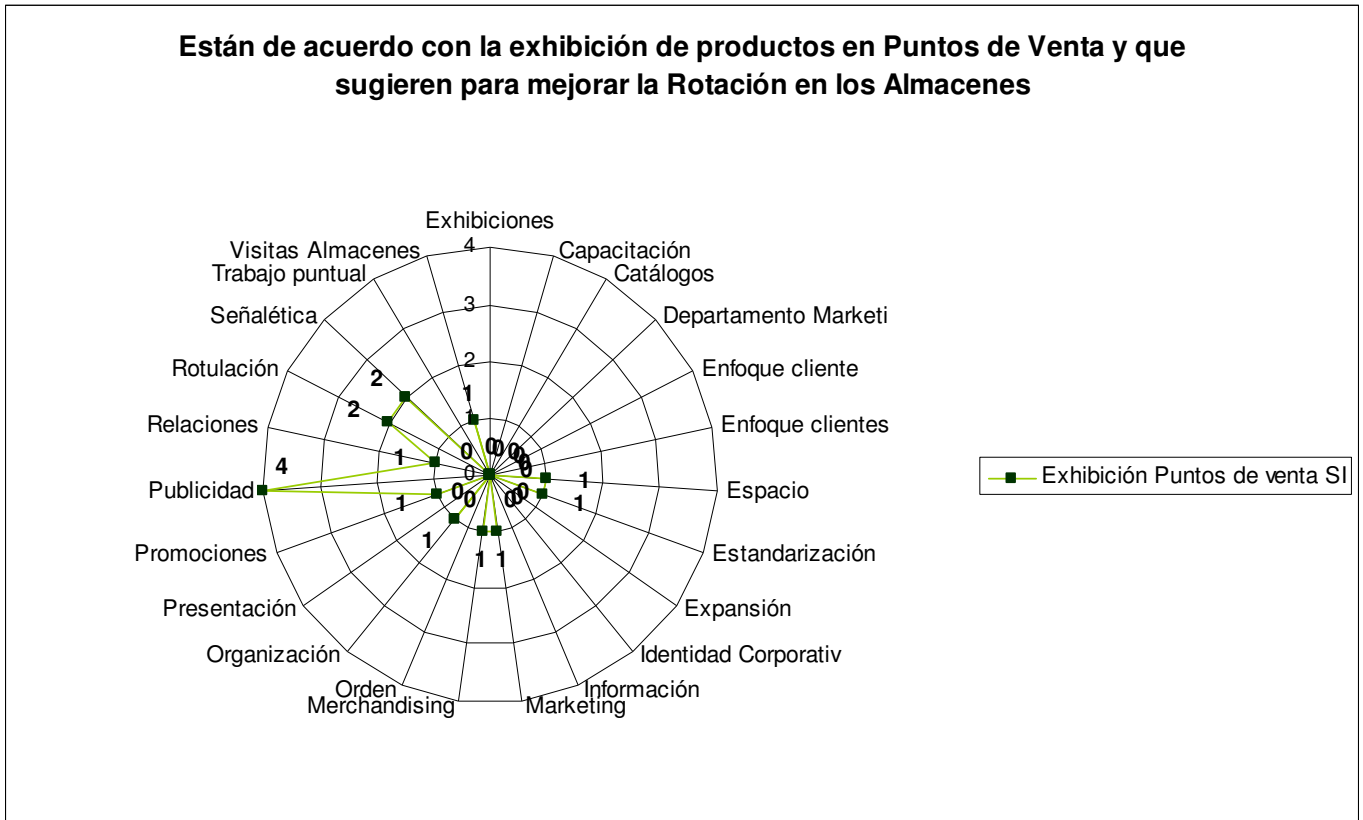


Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

Tabla 3. 54 Ver Anexo 17

Gráfico 3.43 Gráfico Exhibición en Almacenes y rotación de Productos



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

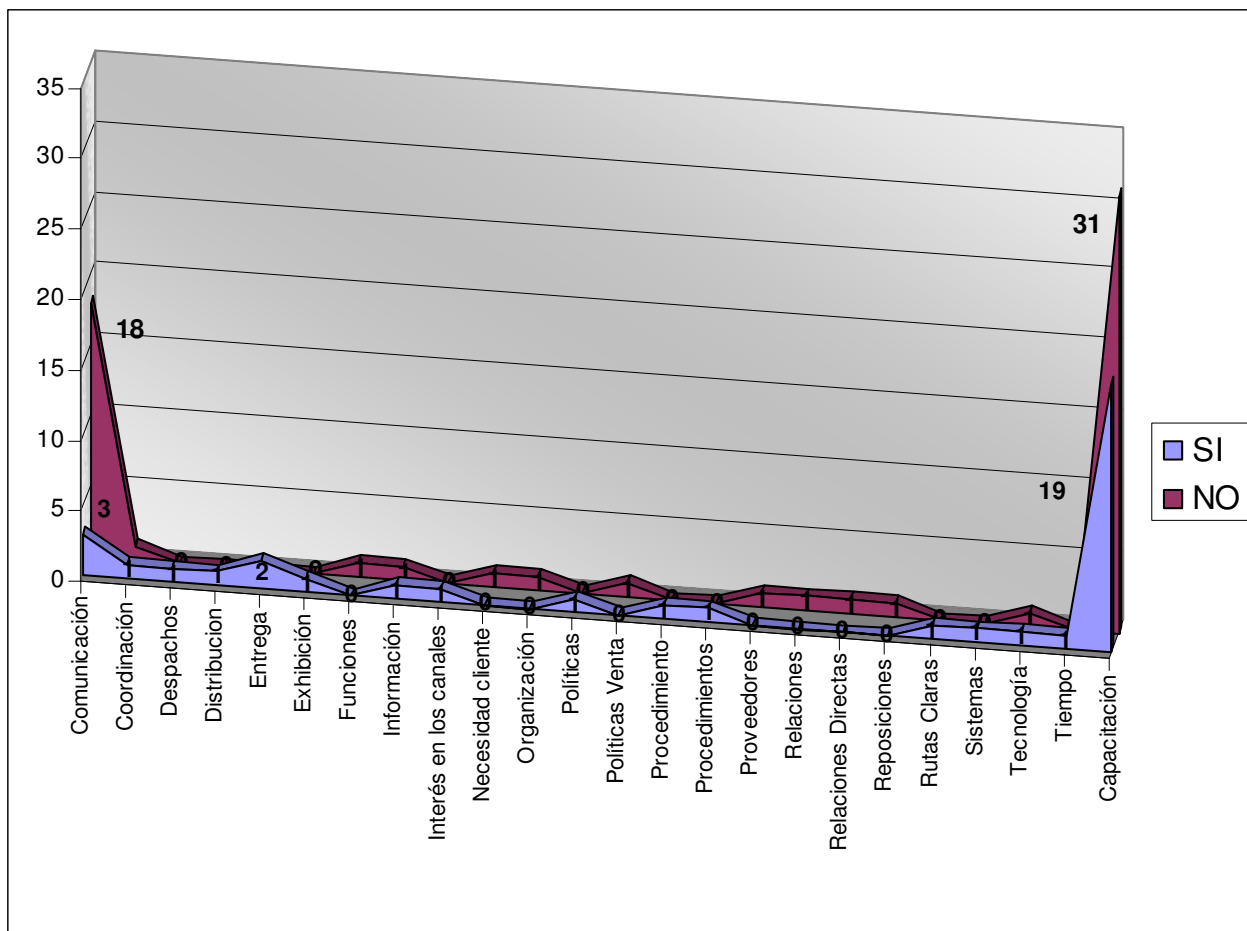
De los que no están de acuerdo con la exhibición una frecuencia de 8 personas que representan el 17% opinan que se debe poner más énfasis en la publicidad y en la realización un plan de merchandising, de igual manera los que si están de acuerdo con la exhibición de los productos en los puntos de venta opinan que se debe poner más énfasis en el Merchandising.

3.5.19. CRUCE DE VARIABLES 6

De los que están de acuerdo con las Relaciones Importadora- Almacenes Que cambiarían para mejorar las relaciones?

Tabla 3. 55 Ver Anexo 18

Gráfico 3.44 Gráfico Relación Almacenes- Importadora y sugerencias para mejorarla.



Fuente: Encuestas Cliente Interno

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

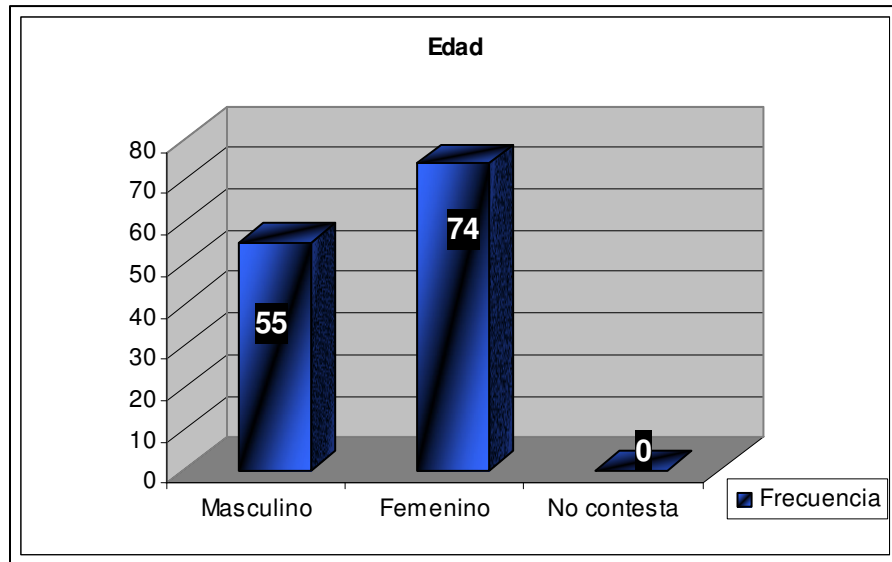
Un 31% de los encuestados que no están de acuerdo con las relaciones Almacenes-Importadora opina que se debe cambiar la capacitación, y la comunicación entre los canales de distribución.

CLIENTES ACTUALES

3.5.20 GÉNERO CLIENTES ACTUALES

Tabla 3. 56 Ver Anexo 19

Gráfico 3.45 Gráfico Género Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

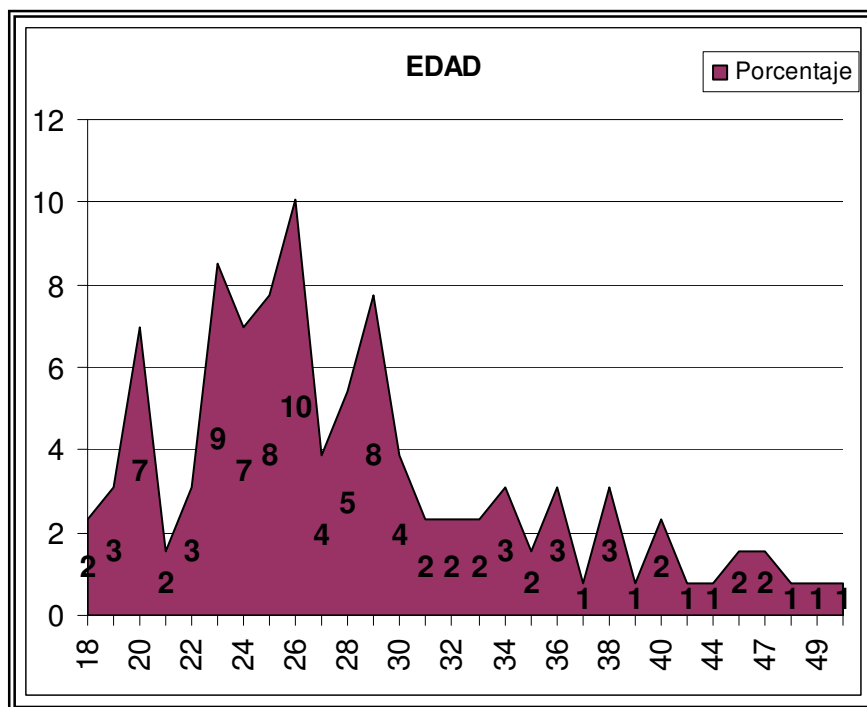
INTERPRETACIÓN

Un 57.4% de los clientes actuales representan mujeres por lo que se deben enfocar esfuerzos para ese segmento sin descuidar que hay una alto porcentaje de clientes Hombres.

3.5.21. EDAD CLIENTES ACTUALES

Tabla 3. 57 Ver Anexo 19

Gráfico 3.46 Gráfico Edad Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

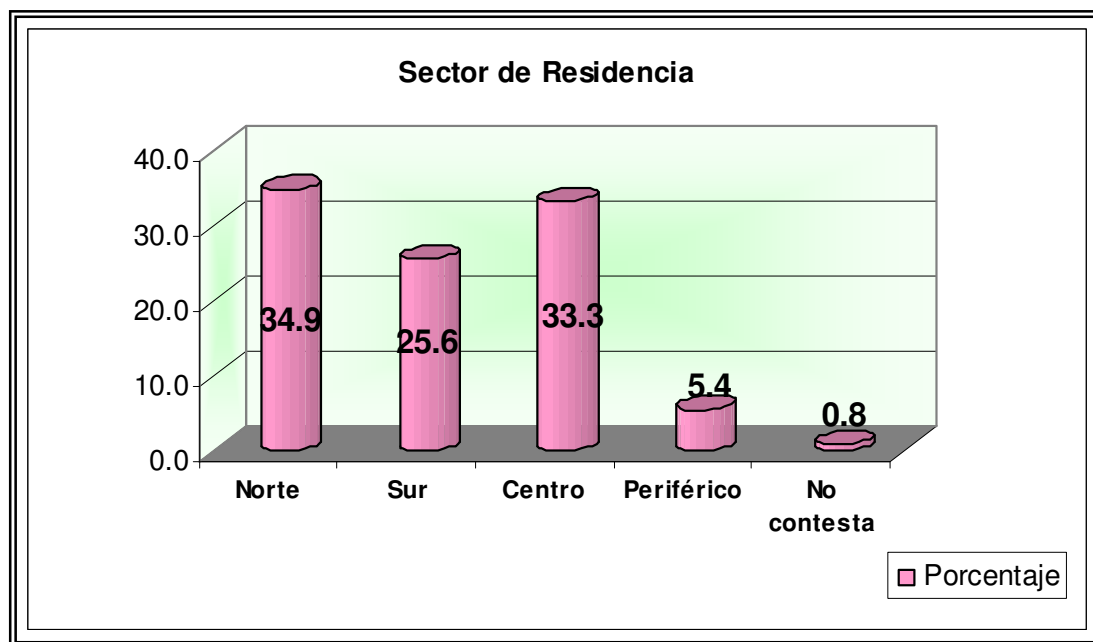
INTERPRETACIÓN

Un alto porcentaje para las líneas de Gimnasia y Chef's representa un segmento joven comprendido entre 23 a 30 años.

3.5.22. SECTOR DE RESIDENCIA

Tabla 3. 58 Ver Anexo 19

Gráfico 3.47 Gráfico Sector Residencia Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

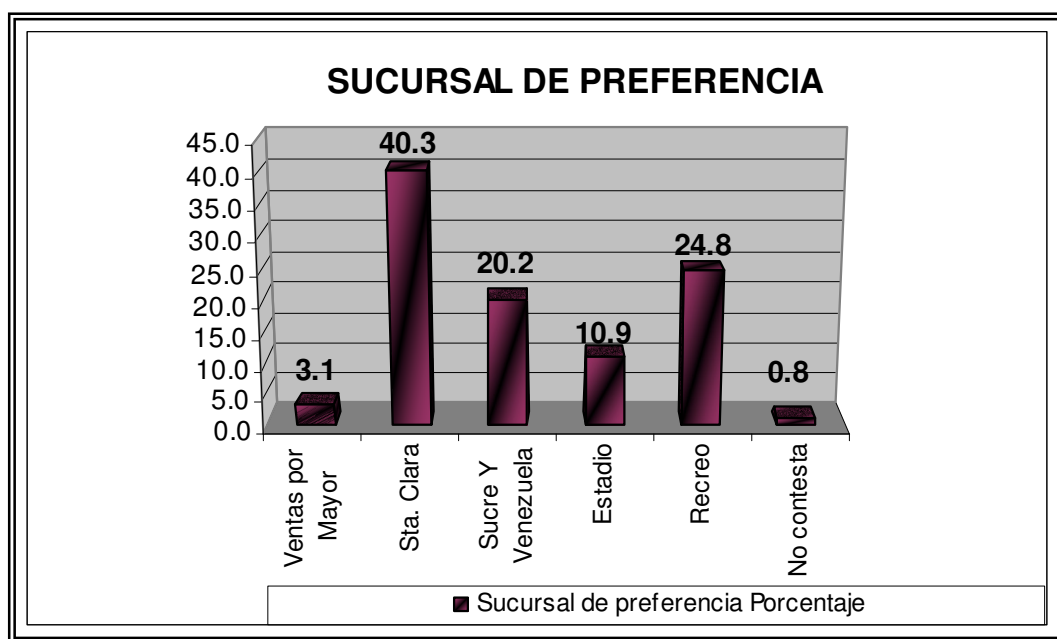
El 34.9 % de los clientes actuales residen en el norte, seguido del 33.3% que residen en centro. Por lo cuál podemos analizar la ubicación de sucursales actuales.

3.5.23. PREGUNTA 1 CLIENTES ACTUALES

En que Sucursal prefiere realizar sus compras?

Tabla 3. 59 Ver Anexo 20

Gráfico 3.48 Gráfico Sucursal Preferencia Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

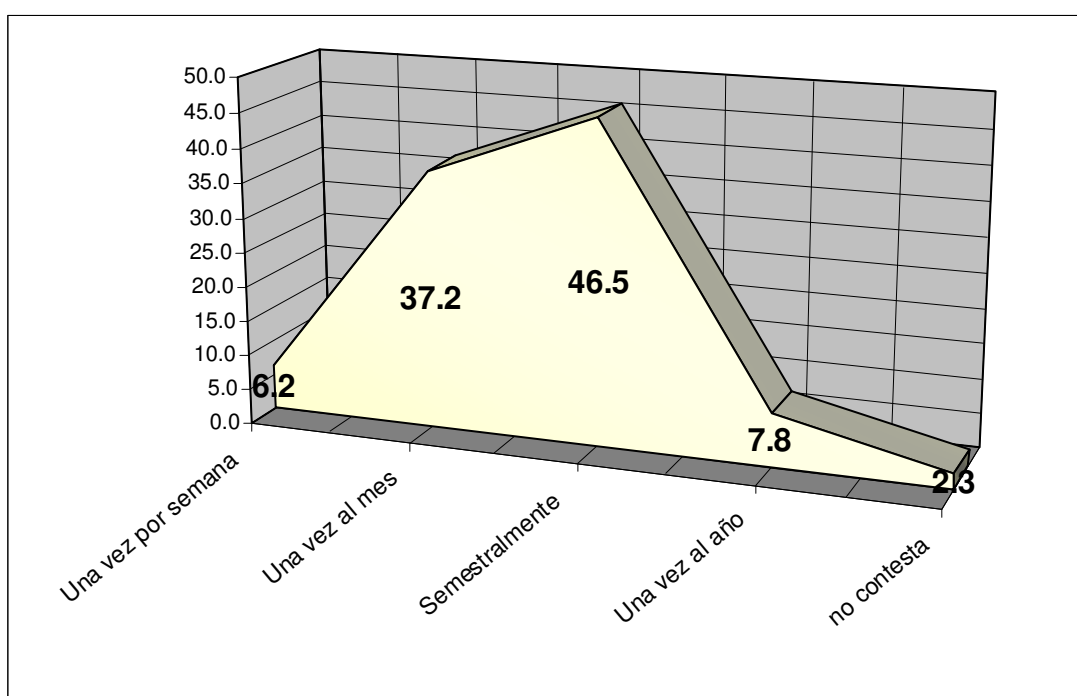
Las sucursales de mayor preferencia son Sta. Clara y Recreo, con el 40.3% y 24.8% respectivamente, por lo que la empresa tiene que ver las razones de frecuencia de clientes, y revisar en almacenes de baja frecuencia.

3.5.24 PREGUNTA 2 CLIENTES ACTUALES

Con qué frecuencia visita Almacenes Montero para realizar una compra?

Tabla 3. 60 Ver Anexo 20

Gráfico 3.49 Gráfico Frecuencia visita Almacenes Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

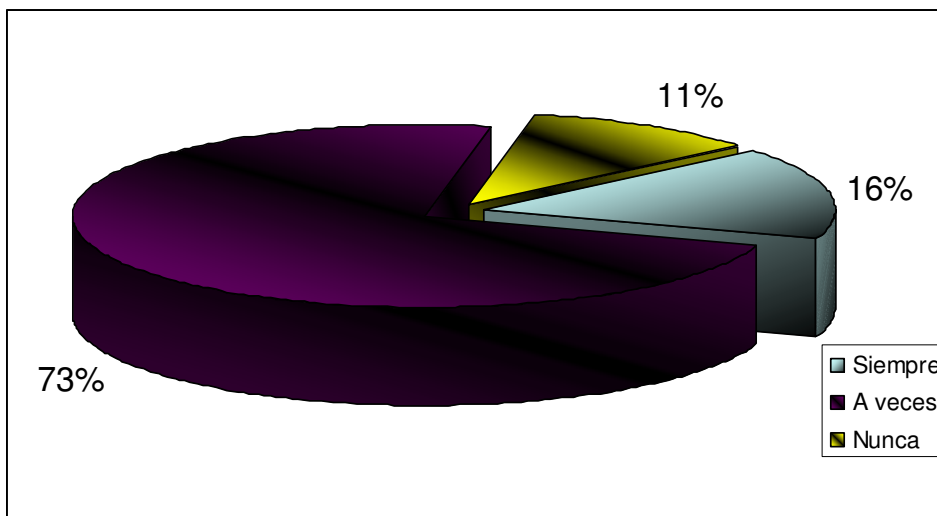
El 46.5% de los encuestados realiza sus compras semestralmente seguido de 37.2% que lo hacen una vez al mes lo que demuestra una alta frecuencia de compra en un período de un mes.

3.5.25 PREGUNTA 3 CLIENTES ACTUALES

Al comprar le dan la información necesaria para tomar su decisión?

Tabla 3. 61 Ver Anexo 20

Gráfico 3.50 Gráfico Información Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

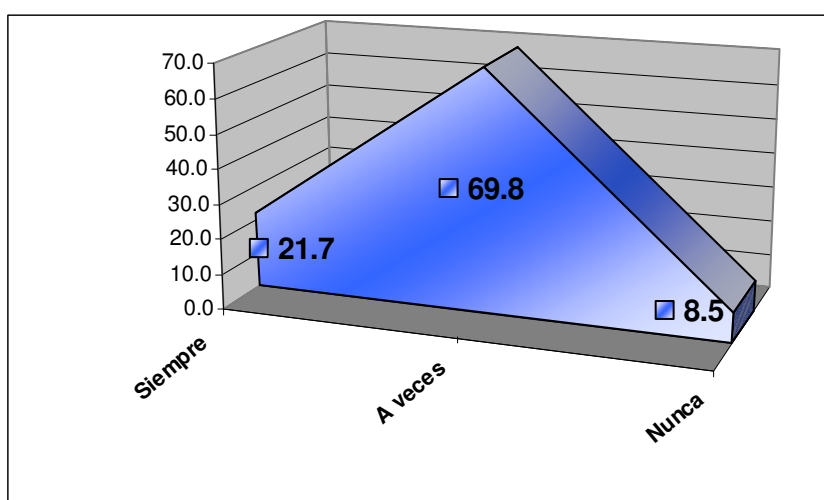
Un 73% de los encuestados responde que a veces es proporcionada la información necesaria para tomar la decisión de compra, el cual puede incluir personal, catálogos, manuales, videos, entre otros medios.

3.5.26 PREGUNTA 4 CLIENTES ACTUALES

En relación a la atención al cliente, la rapidez y eficacia con que se atienden sus peticiones son óptimas?

Tabla 3. 62 Ver Anexo 20

Gráfico 3.51 Gráfico Atención al cliente Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

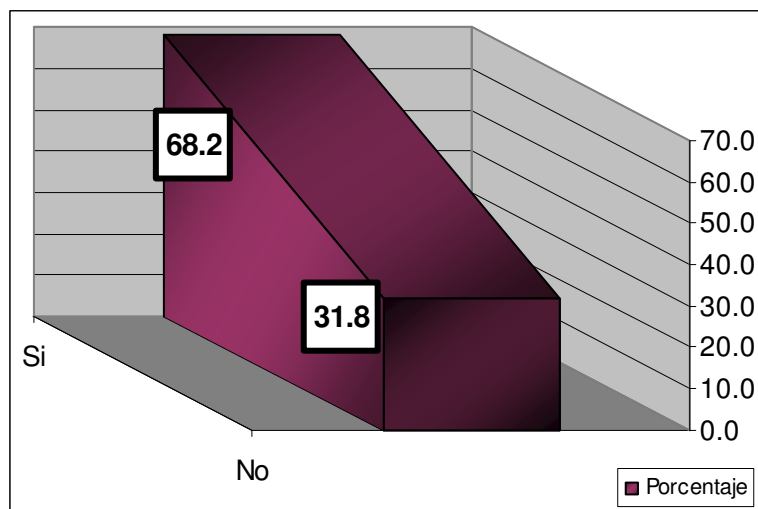
El 69.8% de los encuestados responde que en relación a la atención al cliente, la rapidez y eficacia con que se atienden sus peticiones son óptimas es a veces, y un 8.5% responde que nunca por lo que la empresa debe prever sobre la atención al cliente.

3.5.27 PREGUNTA 5 CLIENTES ACTUALES

Está satisfecho con el stock necesario de la mercadería requerida?

Tabla 3. 63 Ver Anexo 20

Gráfico 3.52 Gráfico Stock Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

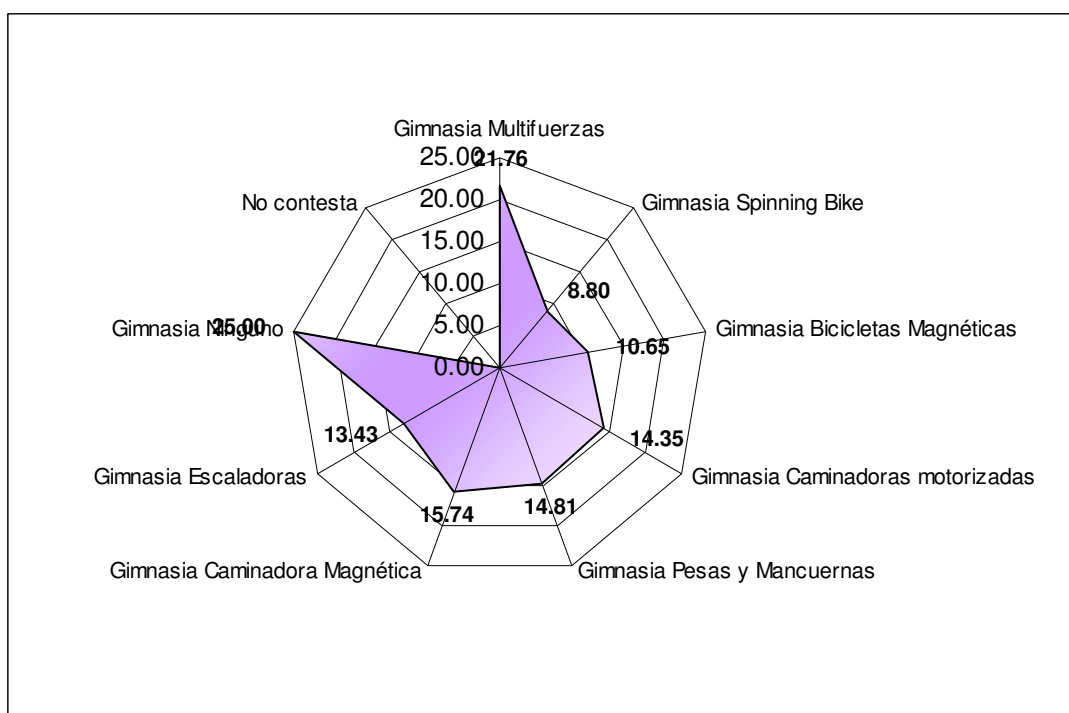
El 68.2% de los encuestados opina que si está satisfecho con el stock de mercadería; mientras que el 31.8% no lo está esto es en relación a algunos productos de alta demanda.

3.5.28 PREGUNTA 6 CLIENTES ACTUALES

De los productos de Gimnasia seleccione 3 que sean de su interés.

Tabla 3. 64 Ver Anexo 21

Gráfico 3.53 Gráfico Productos Gimnasia de preferencia Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

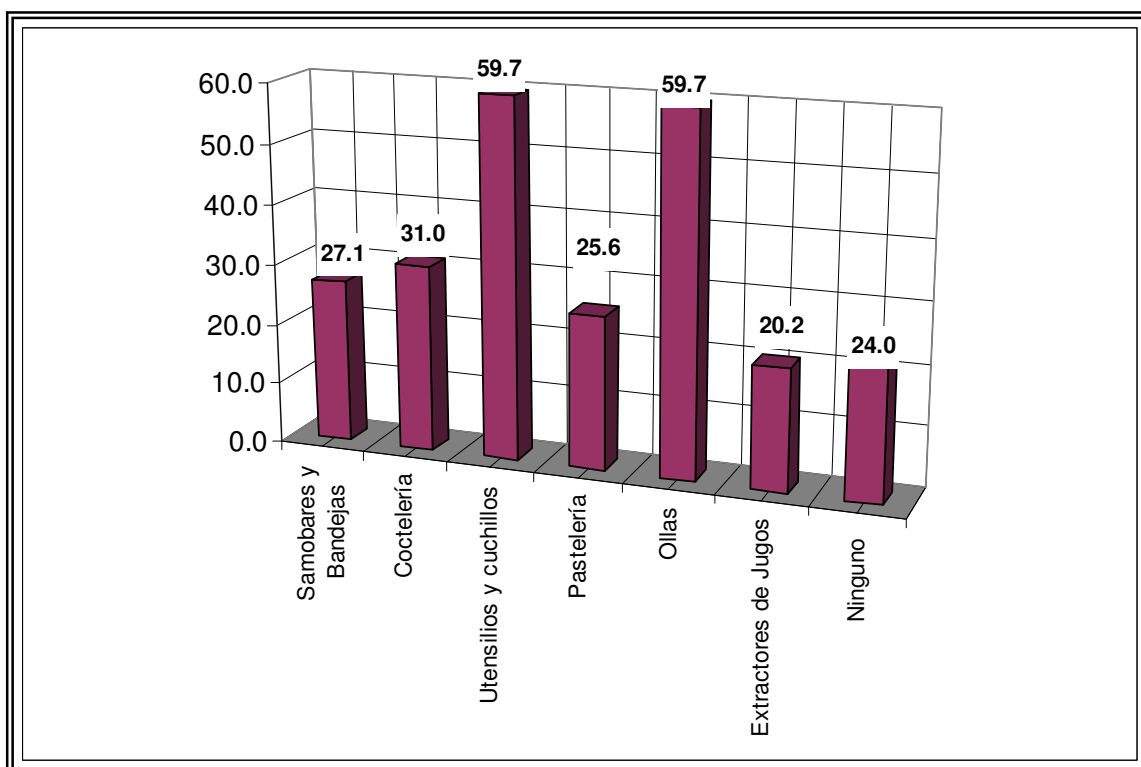
Los 3 productos de mayor interés son multifuerzas con el 21.73%, caminadoras magnéticas con el 15.74% y 14.81% de Pesas y mancuernas, por lo que son productos que los clientes estarían interesados en comprar.

3.5.29 PREGUNTA 7 CLIENTES ACTUALES

De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que sean de su interés

Tabla 3. 65 Ver Anexo 21

Gráfico 3.54 Gráfico productos de la línea de Chef's Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

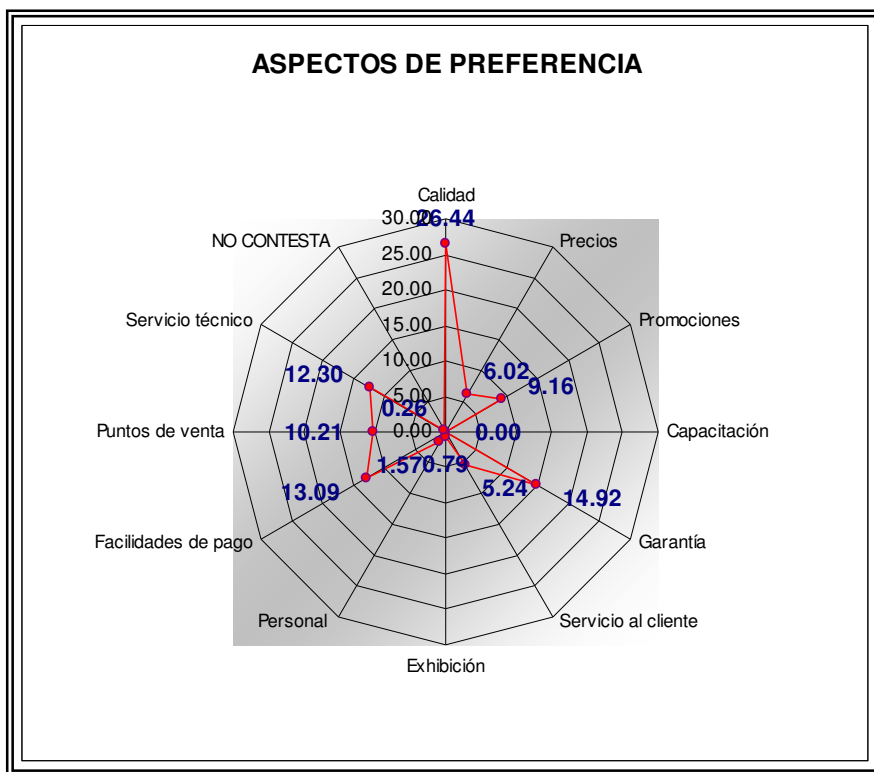
Los 3 productos de mayor interés son Utensilios y cuchillos con el 59.7%, Ollas con el 59.7% y Coctelería con el 31%. En los cuales se debe poner más énfasis para su venta.

3.5.30 PREGUNTA 8 CLIENTES ACTUALES

Seleccione tres aspectos por lo que prefiere comprar en Almacenes Montero

Tabla 3. 66 Ver Anexo 22

Gráfico 3.55 Gráfico aspectos por qué prefiere Comprar en Almacenes Montero Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

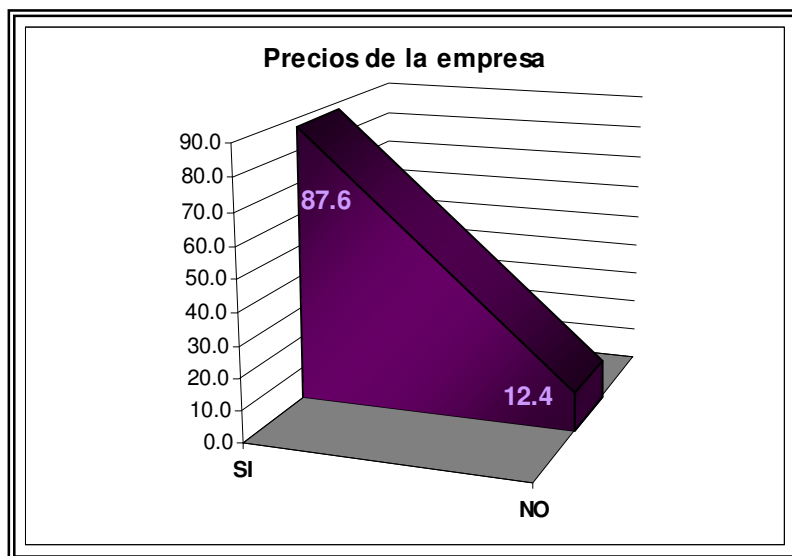
Los tres aspectos por lo que la gente prefiere comprar en Monteo son calidad, Garantía, y Facilidades de pago con 78.29%, 44.19%, y 38.76% respectivamente.

3.5.31 PREGUNTA 9 CLIENTES ACTUALES

Está de acuerdo con los precios que ofrece la empresa?

Tabla 3. 67 Ver Anexo 22

Gráfico 3.56 Gráfico Precios que ofrece la empresa Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

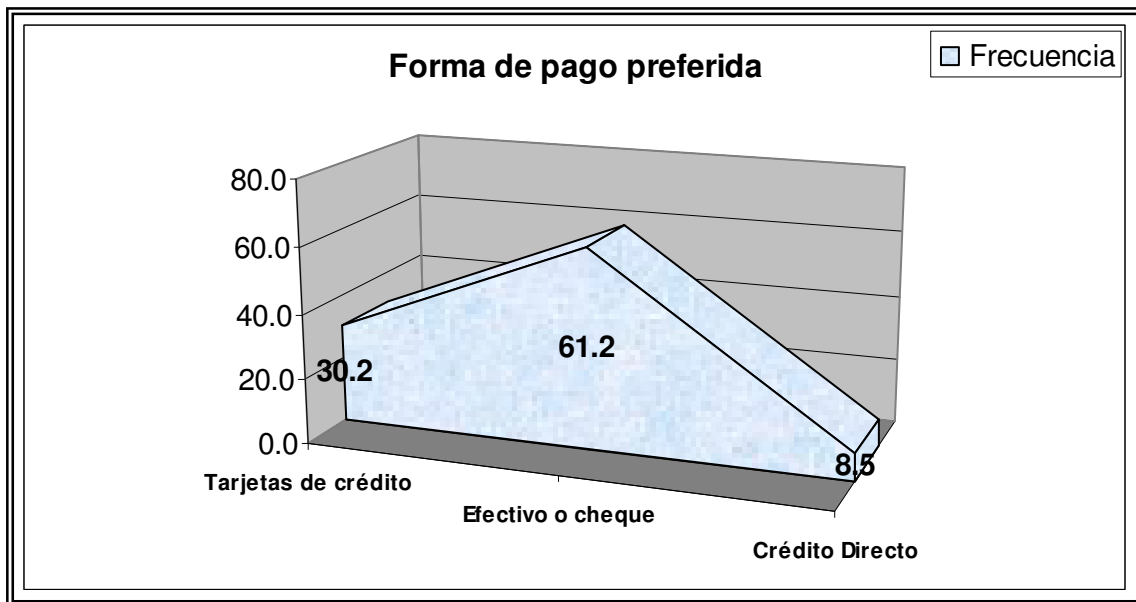
El 87.6 % de las personas están de acuerdo con los precios que ofrece almacenes Montero, en las líneas de Gimnasia y equipos profesionales para chefs, pero no se debe descuidar el 12.4% que no está de acuerdo con los precios.

3.5.32 PREGUNTA 10 CLIENTES ACTUALES

Cuál es la forma de pago preferida?

Tabla 3. 68 Ver Anexo 23

Gráfico 3.57 Gráfico forma de pago preferida Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

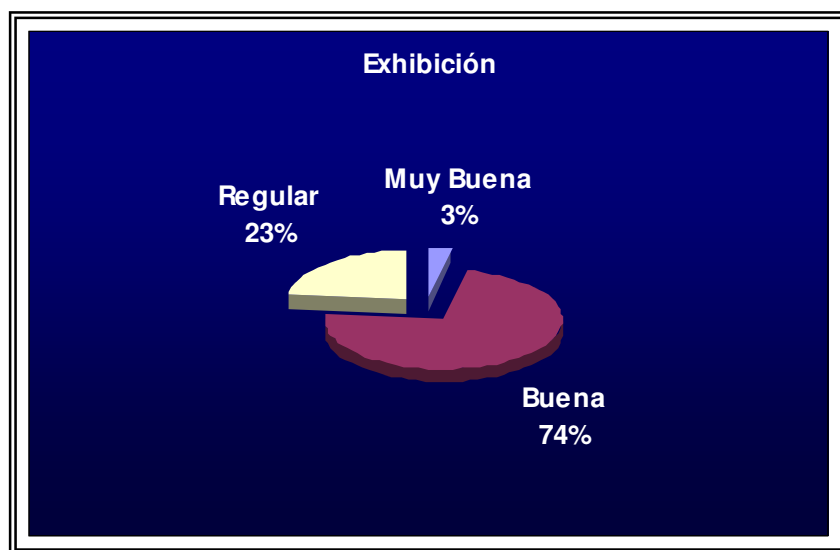
El 61.20% de las personas opina que su forma de pago preferido es en efectivo o cheque, seguido del 30.2% que prefieren pagar con tarjeta de crédito.

3.5.33 PREGUNTA 11 CLIENTES ACTUALES

La accesibilidad, exhibición, información de los productos preferidos son:

Tabla 3. 69 Ver Anexo 23

Gráfico 3.58 Gráfico Exhibición productos Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

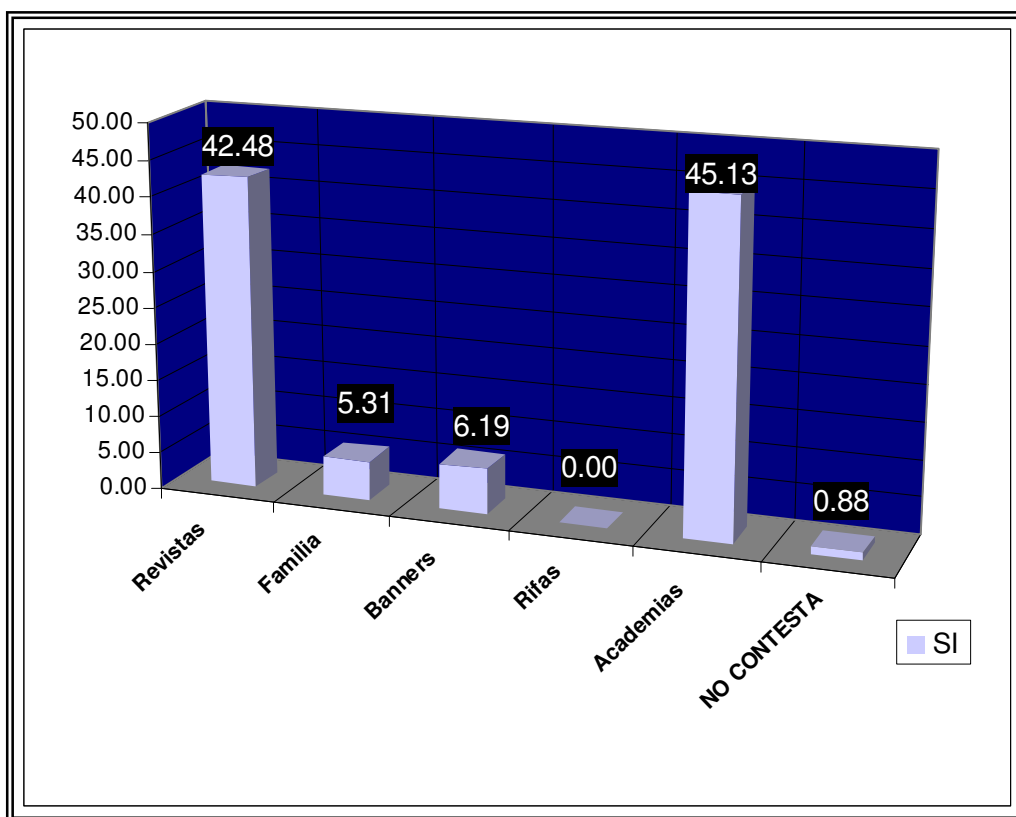
El 73.60% de las personas opina que la accesibilidad y la exhibición de los productos es buena, 23.3% opina que es Regular, siendo un porcentaje alto y no existe una adecuada exhibición de productos.

3.5.34 PREGUNTA 12 CLIENTES ACTUALES

Por que medio se enteró de los productos y servicios que ofrece Almacenes Montero?

Tabla 3. 70 Ver Anexo 24

Gráfico 3.59 Gráfico Medios de Promoción Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

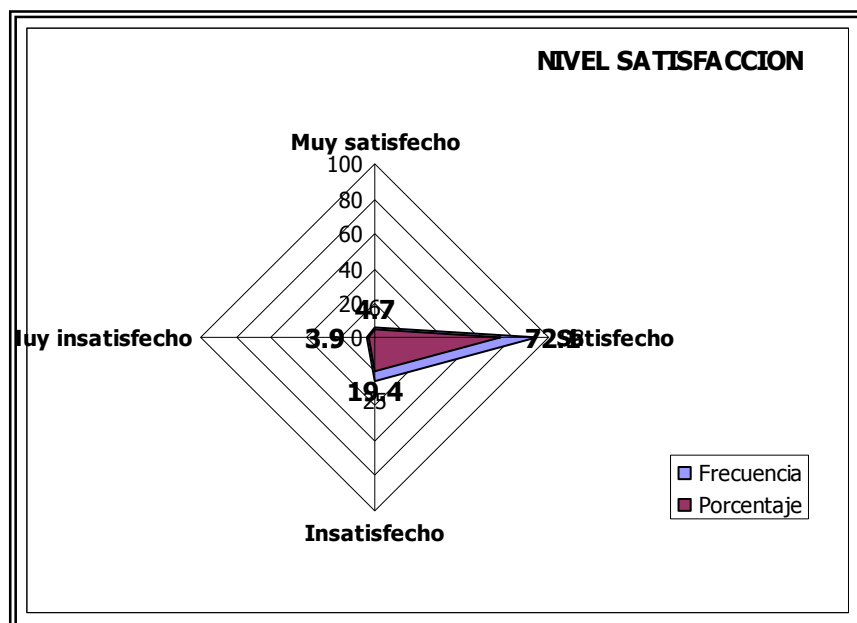
Los medios por lo que es más promocionada la empresa son revistas con el 42.48%, seguido del 45.13% por la cuál es recomendada la empresa para la venta de equipos profesionales.

3.5.35 PREGUNTA 13 CLIENTES ACTUALES

Basado en su reciente experiencia de compra, cuál es su nivel de satisfacción?

Tabla 3. 71 Ver Anexo 24

Gráfico 3.60 Gráfico Nivel de Satisfacción Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

El 72.1% de los encuestados está satisfecho en su experiencia de compra; mientras tanto un 19.4% opina que se encuentra insatisfecho, por lo que se debe analizar las variables las razones de su nivel de satisfacción.

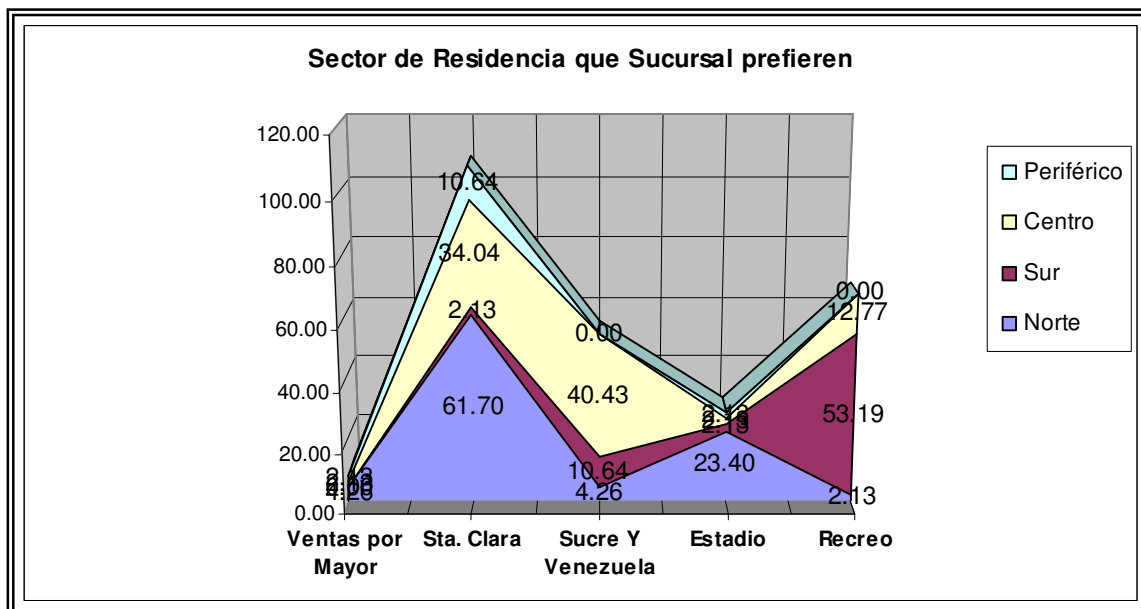
CRUCE DE VARIABLES

3.5.36 CRUCE DE VARIABLES 1 CLIENTES ACTUALES

Sector de Residencia que Sucursal prefieren

Tabla 3. 72 Ver Anexo 25

Gráfico 3.61 Gráfico Sector Residencia- Sucursal preferencia Clientes Actuales



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

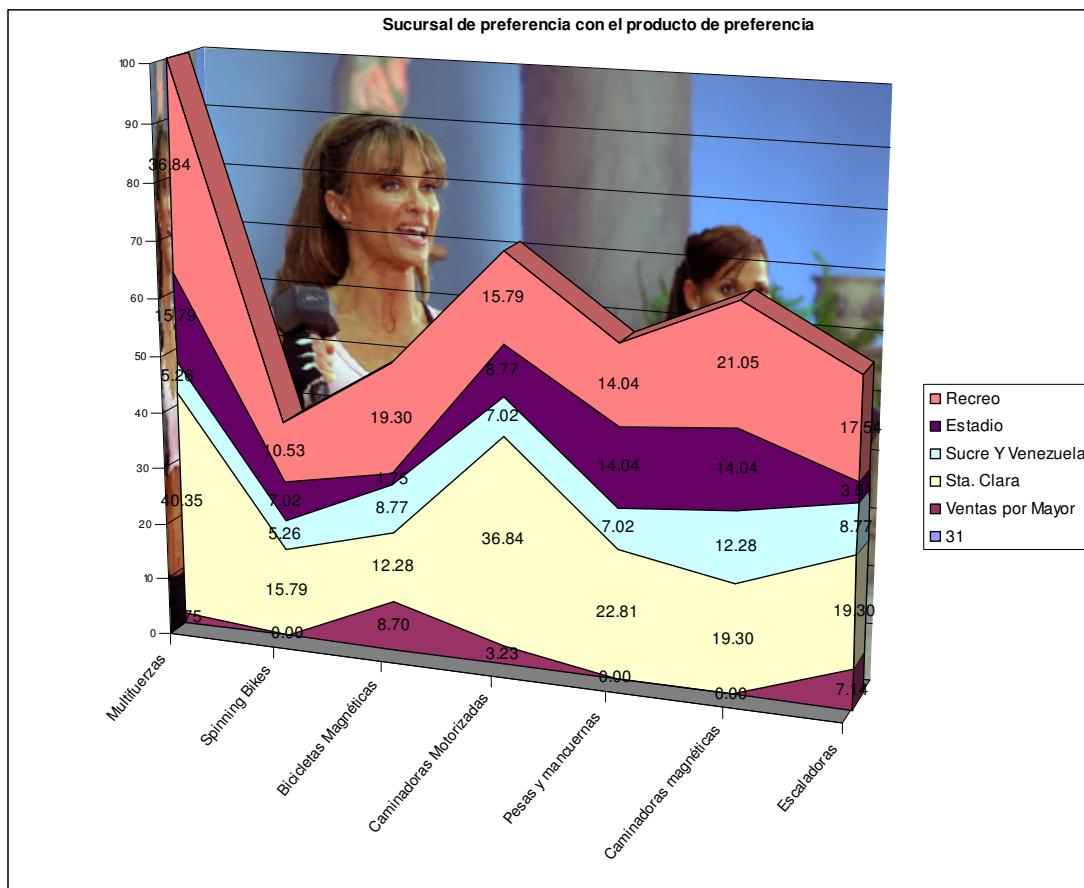
De las personas que residen al Norte de Quito el 61.70% prefieren comprar en la Sucursal de Sta. Clara; los que residen al centro de Quito el 40.43%, prefieren comprar en la Sucursal del centro, los que residen al sur de Quito el 53.19% prefieren comprar en la Sucursal el Recreo.

3.5.37 CRUCE DE VARIABLES 2 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia con el producto de preferencia en Equipos de Gimnasia.

Tabla 3. 73 Ver Anexo 25

Gráfico 3.62 Gráfico Sucursal de preferencia con el producto de preferencia en Equipos de Gimnasia.



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACION GERENCIAL

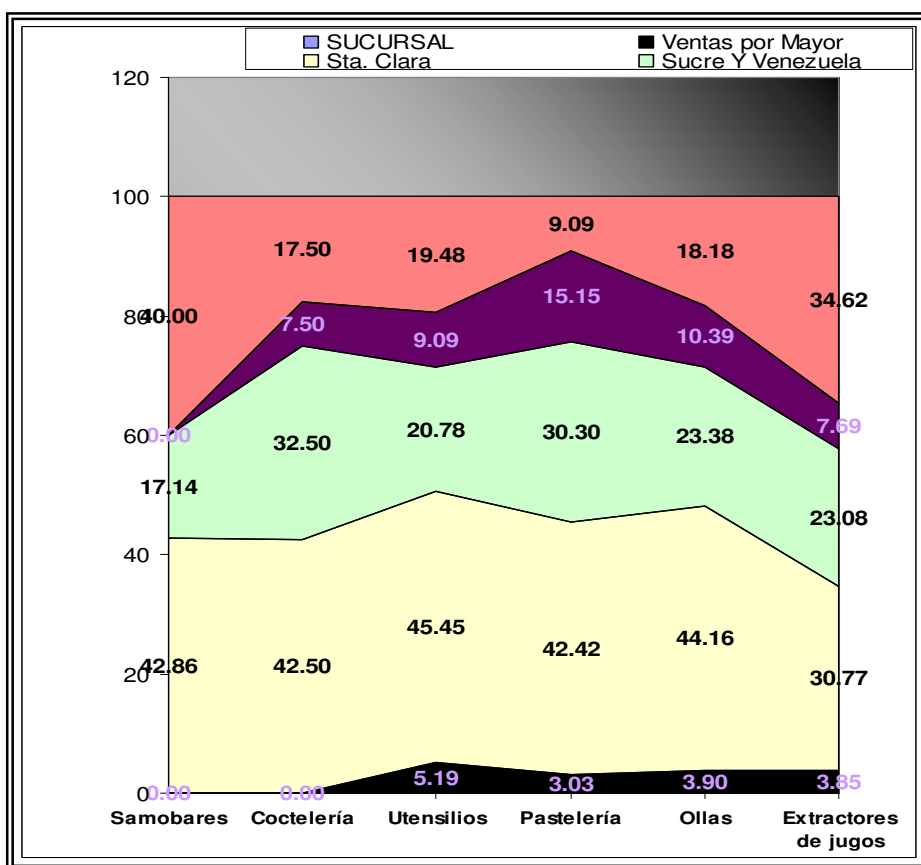
El 40.35% de los que prefieren comprar en la Sucursal Santa Clara prefieren comprar multifuerzas y el 36.84% caminadoras motorizadas. El segundo de preferencia la sucursal el Recreo el 38.84% es de su interés los multifuerzas y el 21.05% caminadoras magnéticas.

3.5.38 CRUCE DE VARIABLES 3 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia con el producto de preferencia en Equipos profesionales para Chef

Tabla 3. 74 Ver Anexo 26

Gráfico 3.63 Gráfico Sucursal de preferencia con el producto Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

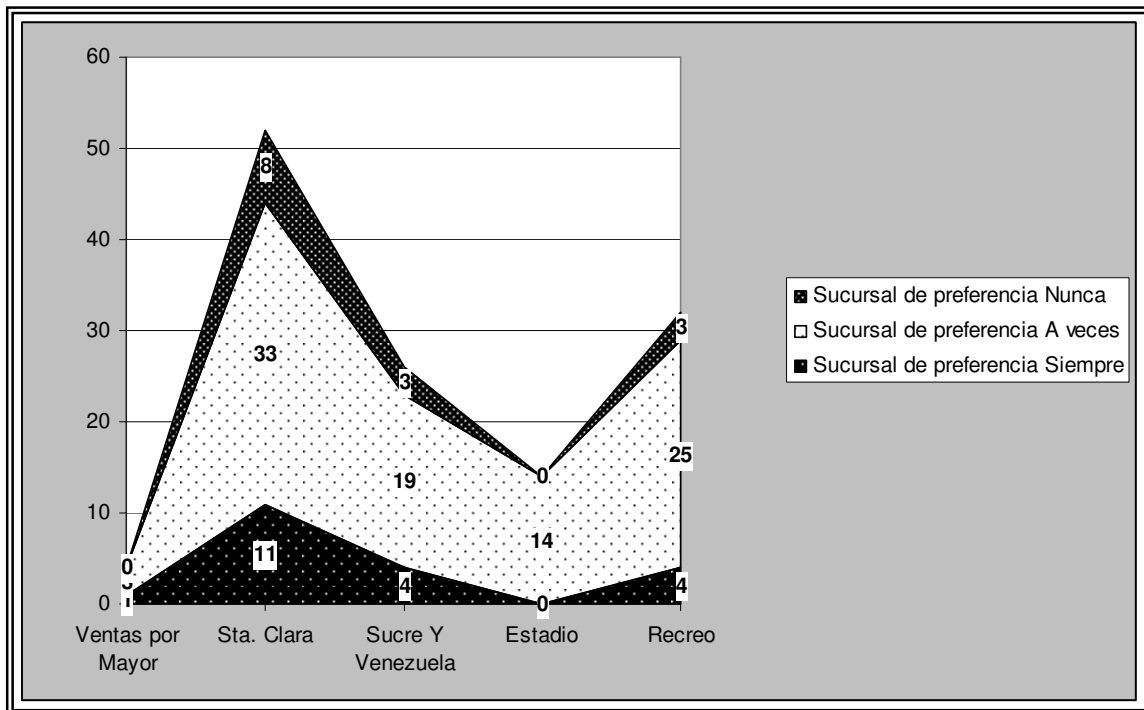
En la sucursal Sta. Clara preferirían comprar el 45.5% la línea de cuchillería, y el 44.16% ollas, y después en esta línea prefieren la sucursal Sucre y Venezuela con la línea de pastelería con el 30.30%

3.5.39 CRUCE DE VARIABLES 4 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia y la información que dan para tomar la decisión?

Tabla 3. 75 Ver Anexo 26

Gráfico 3.64 Gráfico Sucursal de preferencia y la información



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

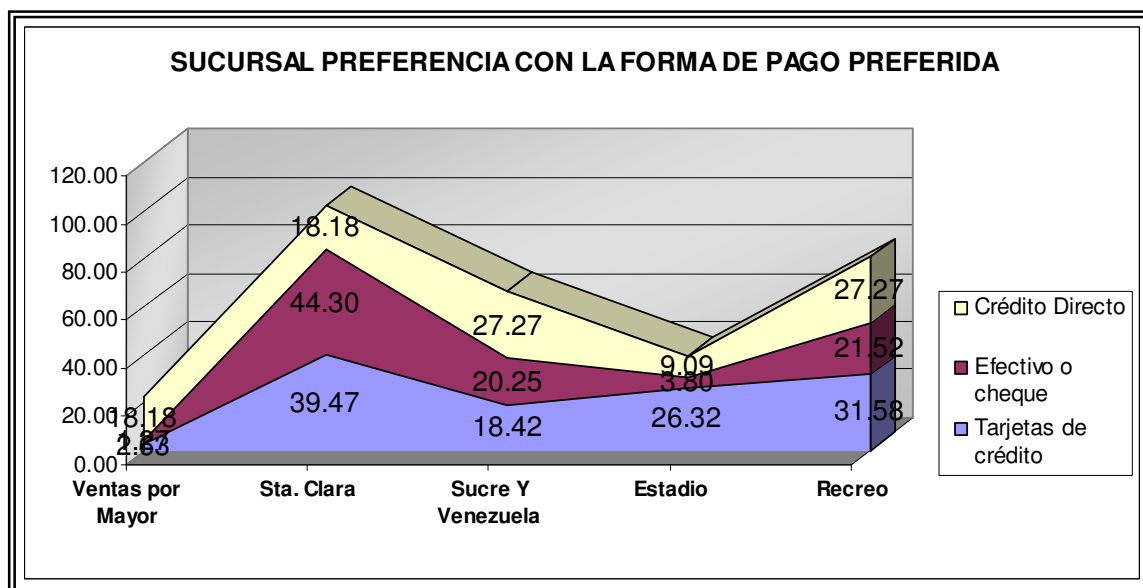
Las sucursales se mantienen en un nivel medio en información para incentivar la compra, por lo que es a nivel de todos los almacenes esta tendencia, es necesario mejorar los canales de comunicación. Sta Clara mantiene un porcentaje del 33% que a veces le dan la información, en el Centro con el 19%, Estadio con el 14% y el Recreo con el 25%.

3.5.40 CRUCE DE VARIABLES 5 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia y con la atención al cliente, rapidez y eficacia.

Tabla 3. 76 Ver Anexo 27

Gráfico 3.65 Gráfico Sucursal de preferencia y con la atención al cliente



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

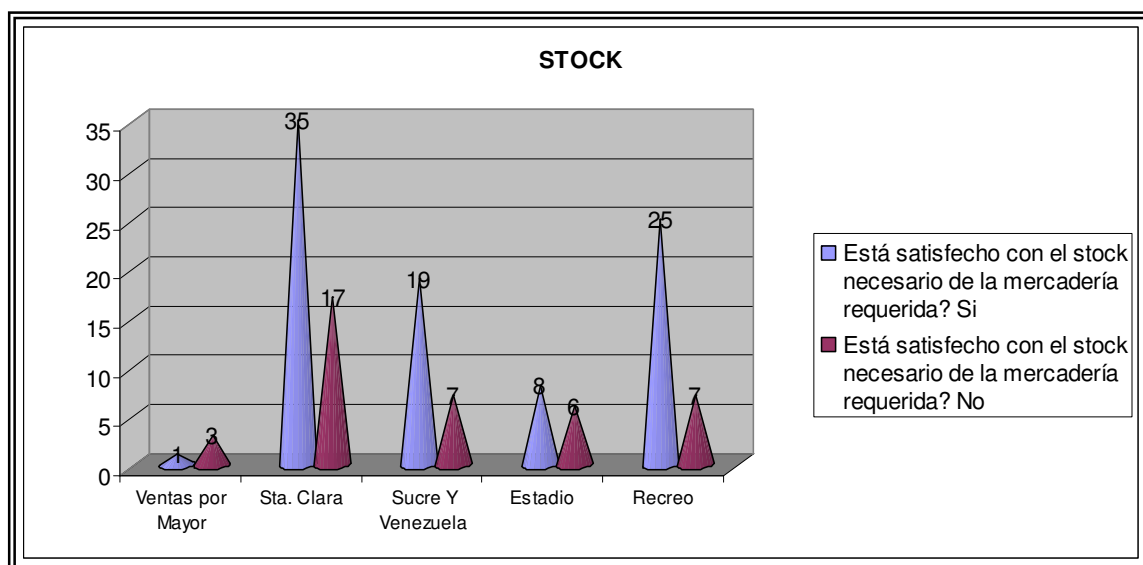
Sucursal con mayor rapidez y atención al cliente es el Almacén Santa Clara con el 50%, el cuál tiene mayor preferencia por los clientes actuales, y el Almacén Sucre y Venezuela la atención al cliente nunca con un 46.46%, por lo que se debe poner énfasis en este tema.

3.5.41 CRUCE DE VARIABLES 6 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia que está satisfecho con el stock necesario de la mercadería requerida?

Tabla 3. 77 Ver Anexo 27

Gráfico 3.66 Gráfico Sucursal de preferencia y stock necesario



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

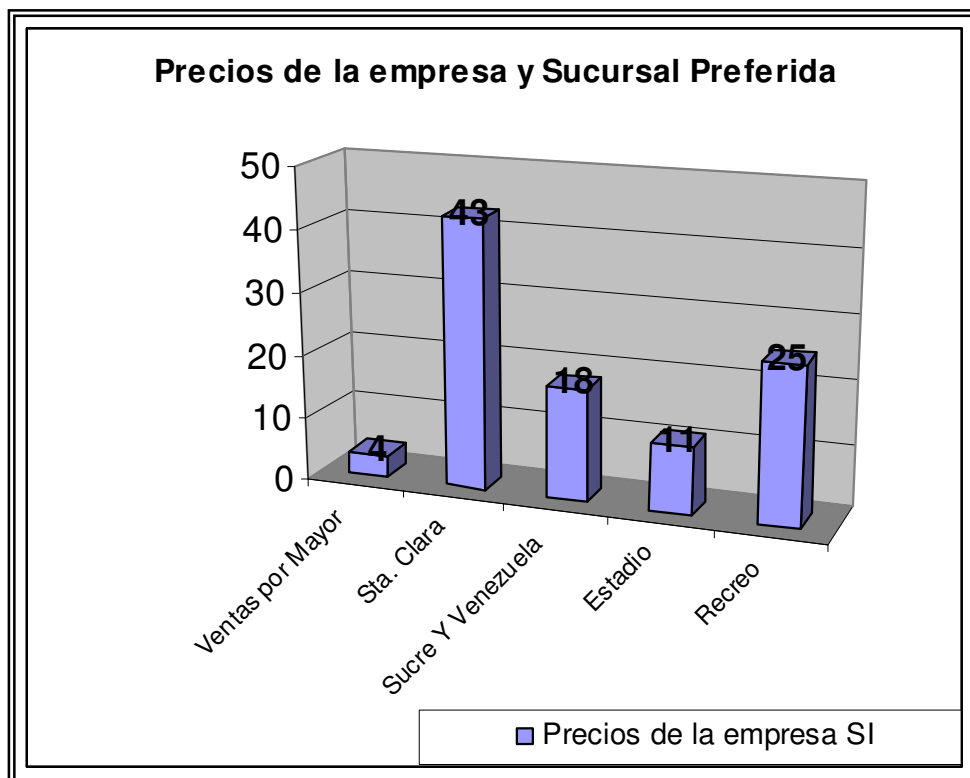
La Sucursal que esta más satisfecha con el stock necesario de la mercadería requerida es el Almacén Santa Clara con el 35%, el menor el la Sucursal El Estadio por lo que debe proveerse del stock necesario, para satisfacer la demanda.

3.5.42 CRUCE DE VARIABLES 7 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia está de acuerdo con los precios de la empresa

Tabla 3. 78 Ver Anexo 28

Gráfico 3.67 Gráfico Sucursal de preferencia y precios



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

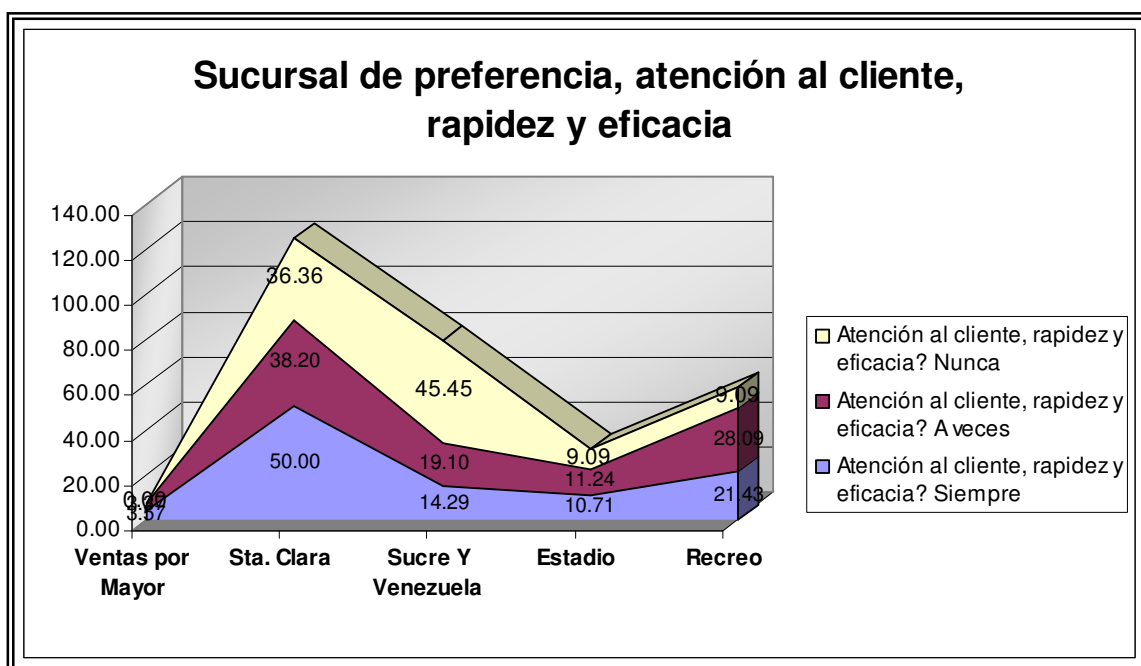
Sucursal de preferencia que está de acuerdo con los precios es el Almacén de Santa Clara con el 43%, aunque las mismas políticas de precios se aplican en todas las Sucursales.

3.5.43 CRUCE DE VARIABLES 8 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia con la forma de pago preferida

Tabla 3. 79 Ver Anexo 28

Gráfico 3.68 Gráfico Sucursal de preferencia y forma de pago preferida



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

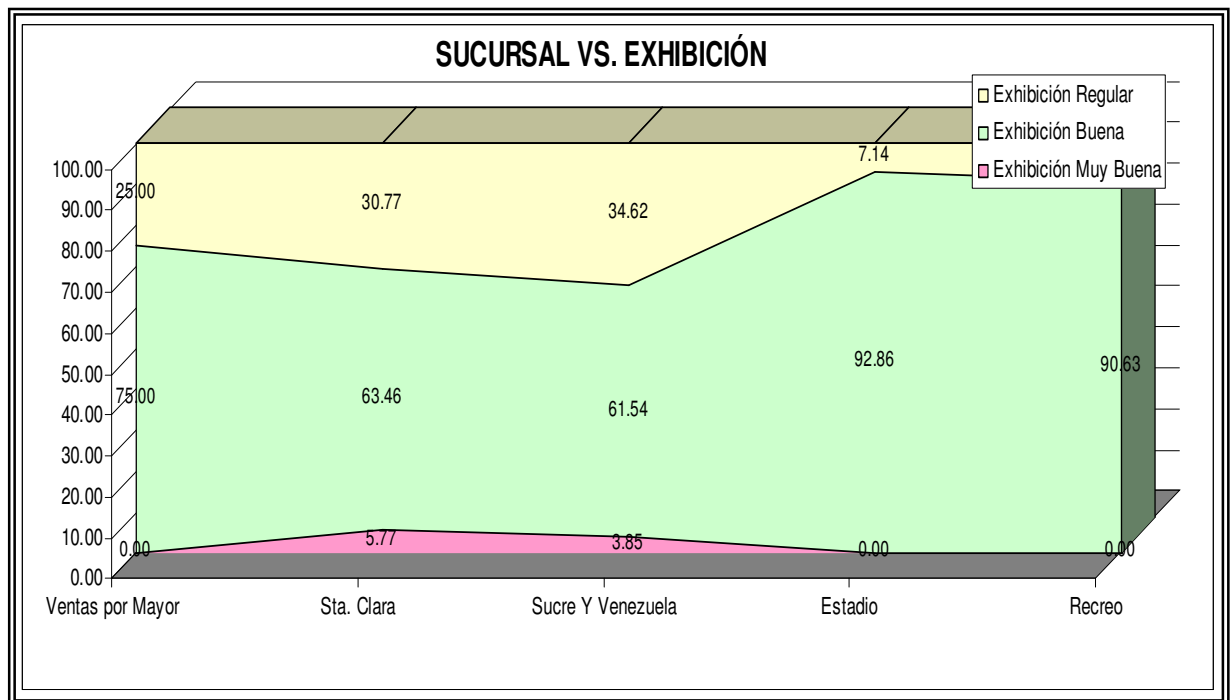
En la sucursal de Ventas al por mayor el 18.18% prefiere comprar con Crédito Directo, en la sucursal Sta. Clara la preferencia de compra es mediante efectivo con el 44.30%, en la Sucursal Sucre y Venezuela, la preferencia de compra es con crédito directo con el 27.27%, en la Sucursal el Estadio la preferencia es Tarjetas de crédito con el 26.32% y el en Recreo con el 31.58% con tarjeta de crédito.

3.5.44 CRUCE DE VARIABLES 9 CLIENTES ACTUALES

Sucursal de preferencia con la exhibición

Tabla 3. 80 Ver Anexo 29

Gráfico 3.69 Gráfico Sucursal de preferencia y exhibición



Fuente: Encuestas Cliente Actual
Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

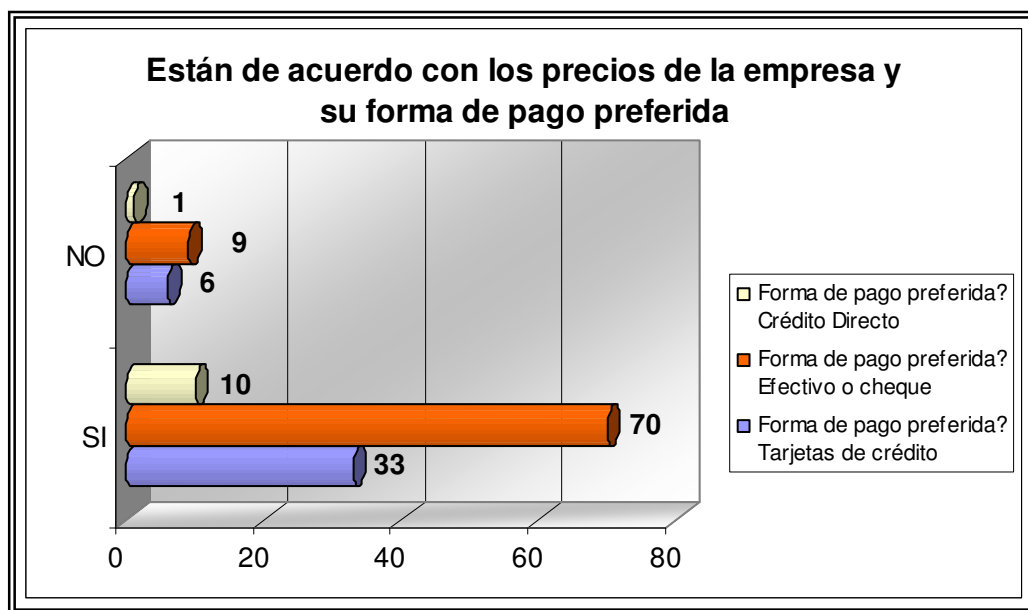
La exhibición en la mayoría de los almacenes la exhibición es buena es decir se mantiene en un nivel medio, podemos deducir que la exhibición más regular se encuentra en la Sucursal Sta. Clara con un 34.62%, por lo que se debe crear un manual de Identidad Corporativa y mantener los mismos estándares en todas las Sucursales.

3.5.45 CRUCE DE VARIABLES 11 CLIENTES ACTUALES

Están de acuerdo con los precios de la empresa y su forma de pago preferida

Tabla 3. 81 Ver Anexo 29

Gráfico 3.70 Gráfico Precios de la Empresa y Forma de Pago preferida



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

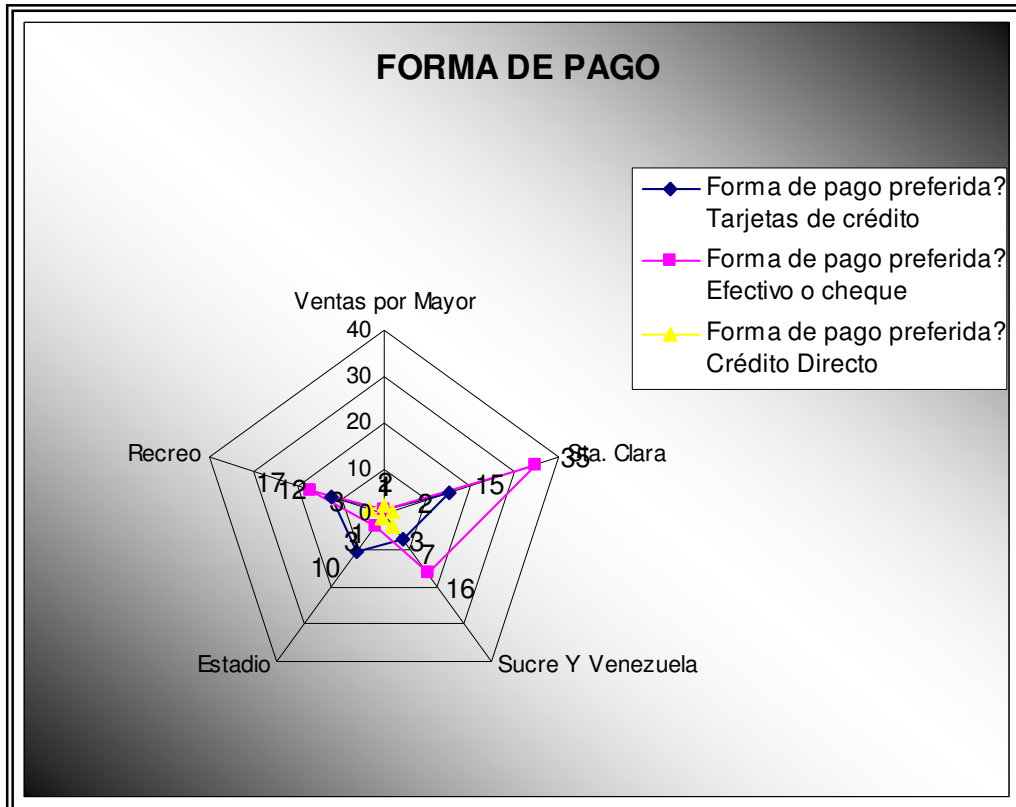
De 113 personas que están de acuerdo con el precio que ofrece Almacenes Montero, el 70.00% prefiere hacer sus compras en efectivo o cheque, y un 33.00% con Tarjeta de crédito.

3.5.46 CRUCE DE VARIABLES 12 CLIENTES ACTUALES

Forma de pago en la sucursal de Preferencia.

Tabla 3. 82 Ver Anexo 29

Gráfico 3.71 Gráfico Forma de Pago en Sucursal Preferida



Fuente: Encuestas Cliente Actual

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

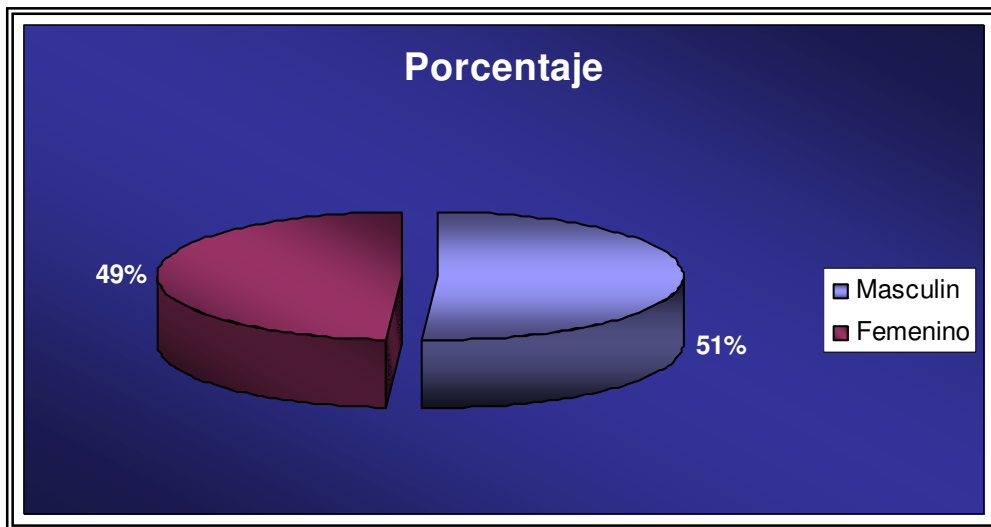
El 35% prefiere hacer sus compras en Efectivo en la Sucursal Santa Clara, en la Sucursal el Recreo el 17.12% prefieren en Efectivo, en la Sucursal Estadio el 10% prefiere con Tarjeta de Crédito, y en la Sucursal Centro el 16% prefiere en Efectivo.

CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

3.5.47. GÉNERO CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Tabla 3. 83 Ver Anexo 30

Gráfico 3.72 Gráfico Género Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

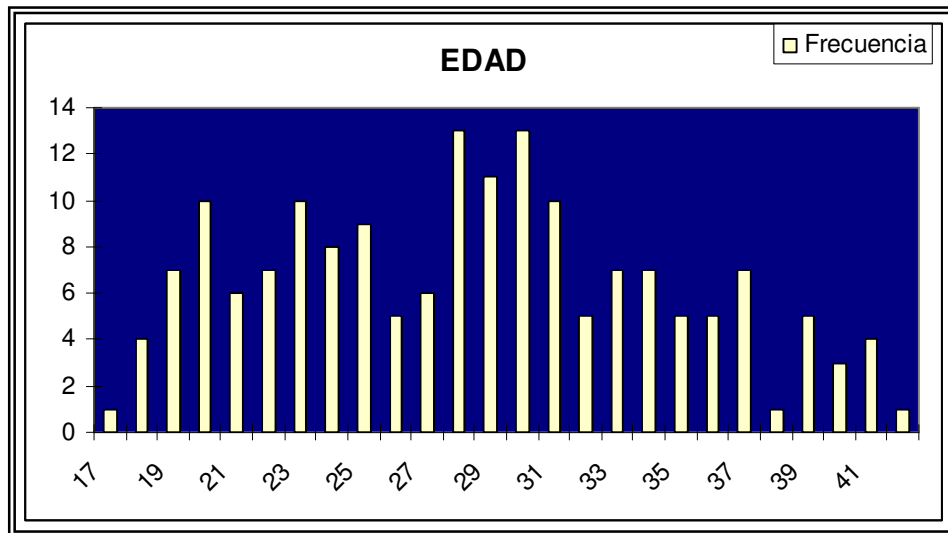
INTERPRETACIÓN

Los encuestados son personas masculinas que equivales 51%, la edad varia entre los 17 a los 43 años de edad, sector de residencia norte con el 49%.

3.5.48 EDAD CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Tabla 3. 84 Ver Anexo 30

Gráfico 3.73 Gráfico Edad Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

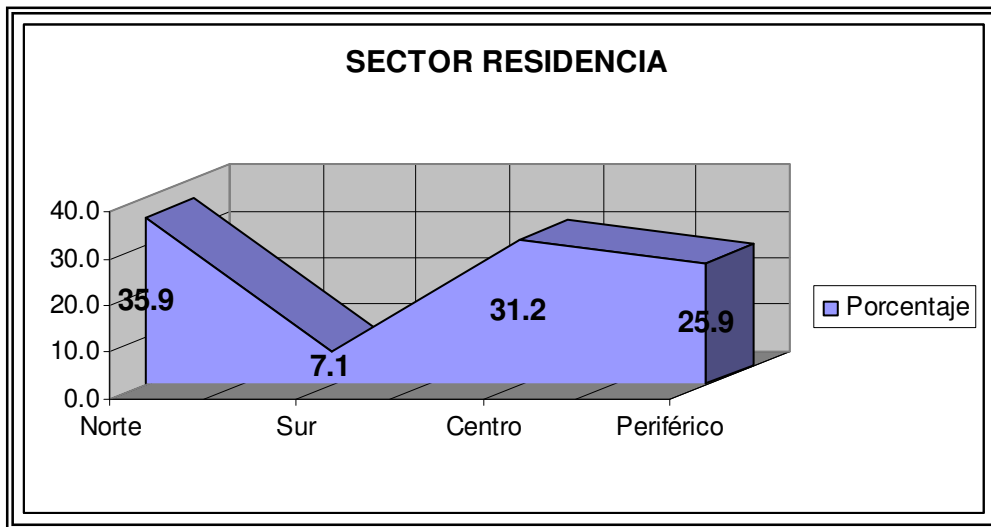
INTERPRETACIÓN

Los encuestados están en un promedio de 25 a 33 años de los que están interesados en las Líneas de Gimnasia.

**3.5.49. SECTOR DE RESIDENCIA CLIENTES POTENCIALES
EQUIPOS DE GIMNASIA**

Tabla 3. 85 Ver Anexo 31

Gráfico 3.74 Gráfico Sector Residencia Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

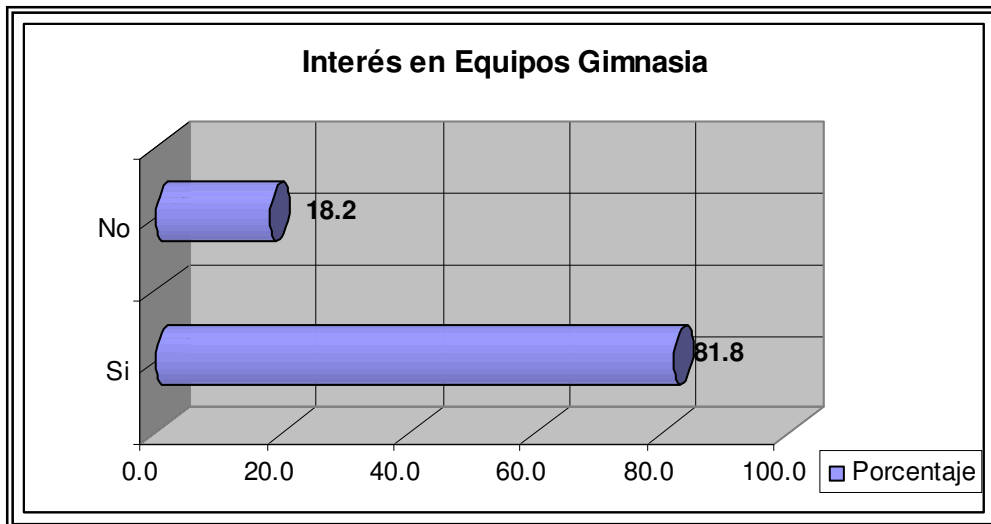
Elaborado por: Gina Flores

3.5.50. PREGUNTA 1 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Está usted interesado en la adquisición de Equipos de Gimnasia?

Tabla 3. 86 Ver Anexo 31

Gráfico 3.75 Gráfico Interés Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

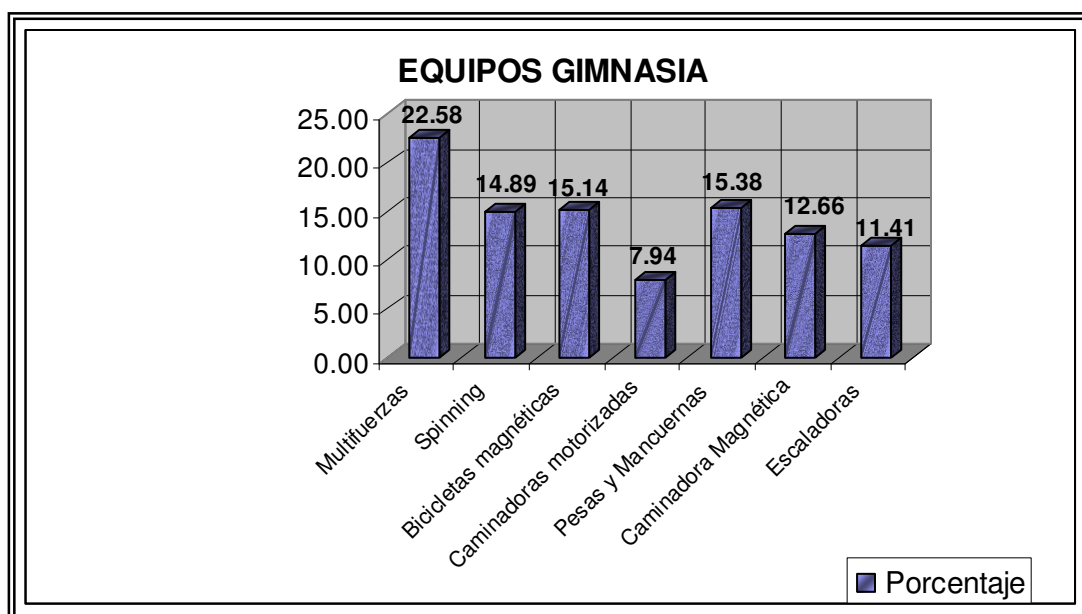
Las personas que están más interesados en equipos de gimnasia hay un porcentaje de, 81.8%, de una población de 170 personas.

3.5.51 PREGUNTA 2 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

De la línea de Gimnasia seleccione tres artículos que sean de su interés?

Tabla 3. 87 Ver Anexo 31

Gráfico 3.76 Gráfico Productos Preferencia Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

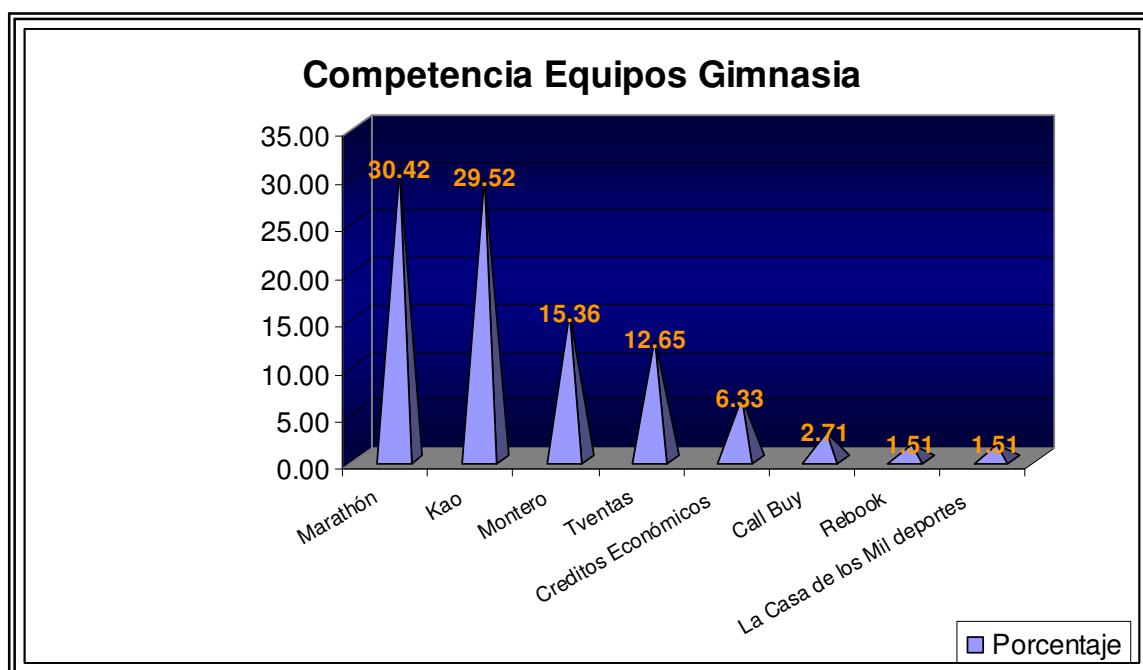
Los artículos que de mayor interés de compra son los multifuerzas con un 22.58%, Pesas y mancuernas con el 15.38% y el 15.14%.

3.5.52 PREGUNTA 3 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Seleccione tres empresas que conozca que ofrezca los productos detallados.

Tabla 3. 88 Ver Anexo 32

Gráfico 3.77 Gráfico Competencia Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

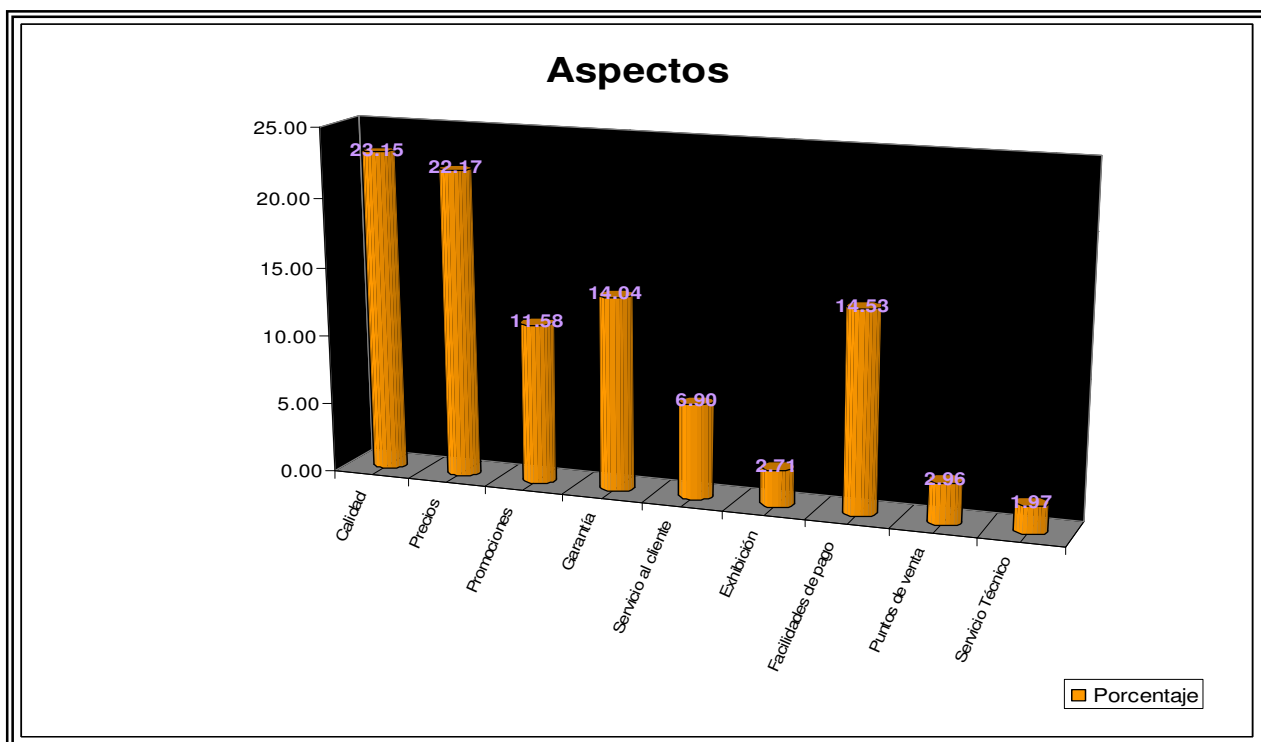
Las empresas que mayor competencia tienen son –Marathon- Kao y Montero, con un porcentaje de 30.42%, 29.51% y 15.36% respectivamente, por lo que la empresa tiene que prever a sus competidores sin descuidar los de Tventas y Créditos Económicos

3.5.53 PREGUNTA 4 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Seleccione tres aspectos por lo que prefiere la empresa para realizar sus compras?

Tabla 3. 89 Ver Anexo 32

Gráfico 3.78 Gráfico Aspectos de Preferencia Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

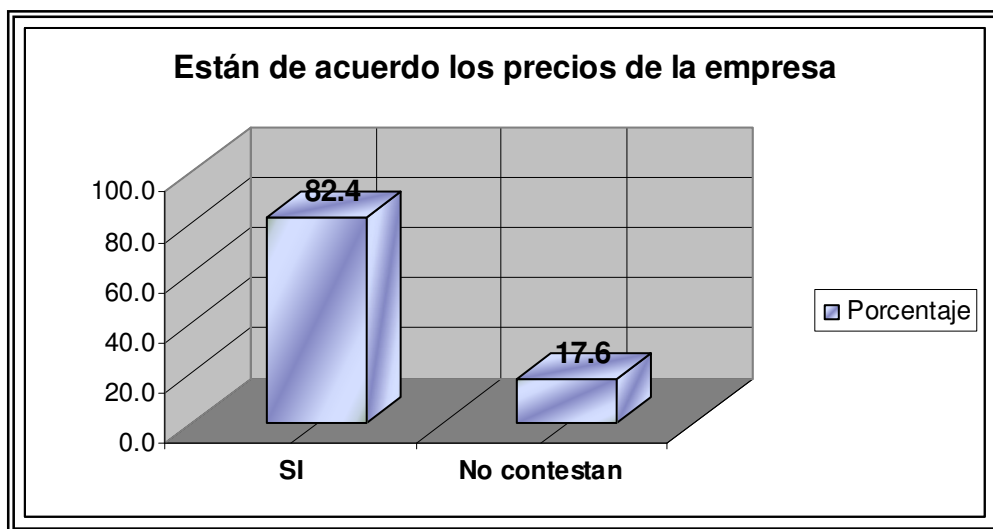
El 23.15% prefieren la calidad como aspecto para realizar sus compras, seguido del 23.17% por precios, y el 14.94% prefiere garantía.

3.5.54 PREGUNTA 5 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Es relevante para usted el precio al momento de realizar sus compras?

Tabla 3. 90 Ver Anexo 33

Gráfico 3.79 Gráfico Precio Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

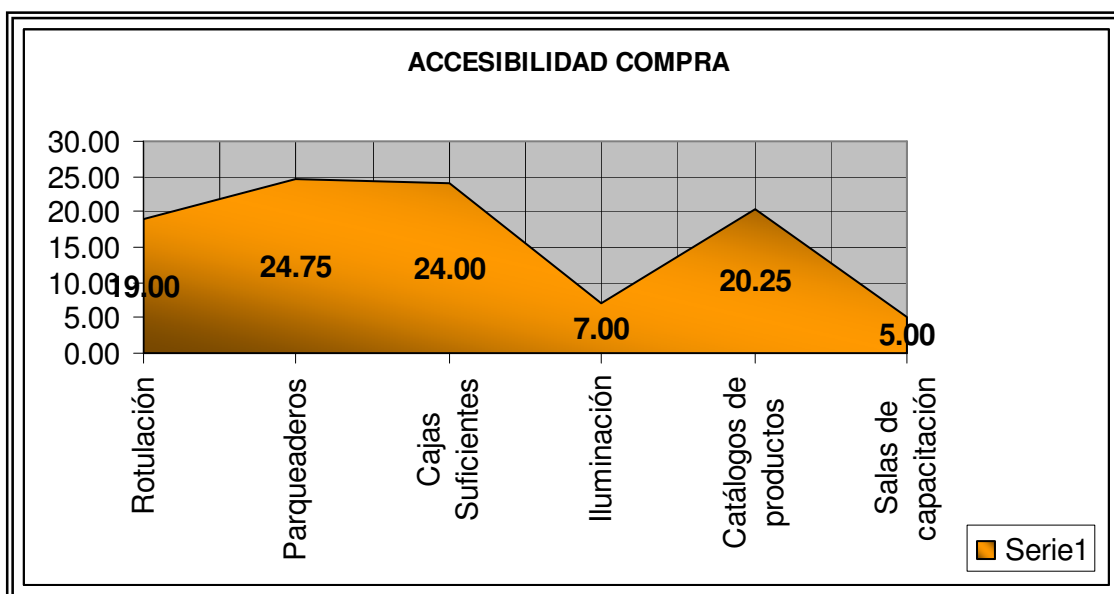
El 82.4% de las personas, piensan que es importante el precio ya que es determinante para su decisión al momento de la compra.

3.5.55 PREGUNTA 6 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Seleccione tres aspectos importantes que debe tener un punto de venta para ser más fácil y accesibles sus compras?

Tabla 3. 91 Ver Anexo 33

Gráfico 3.80 Gráfico accesibilidad de compra Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

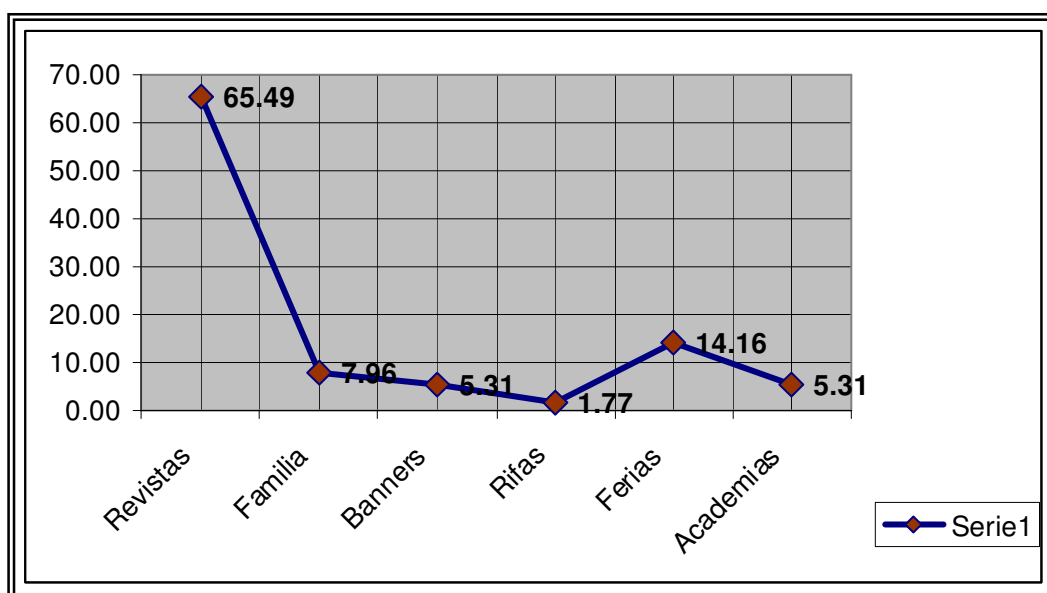
El 24.75% representa a parqueaderos, al 24.00% con cajas de pago suficientes, seguido de catálogos de productos que contengan información de los productos con el 20.25%

3.5.56 PREGUNTA 7 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Por qué medio se informa de productos y servicios de la empresa para realizar sus compras?

Tabla 3. 92 Ver Anexo 34

Gráfico 3.81 Gráfico Medios para realizar las compras Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

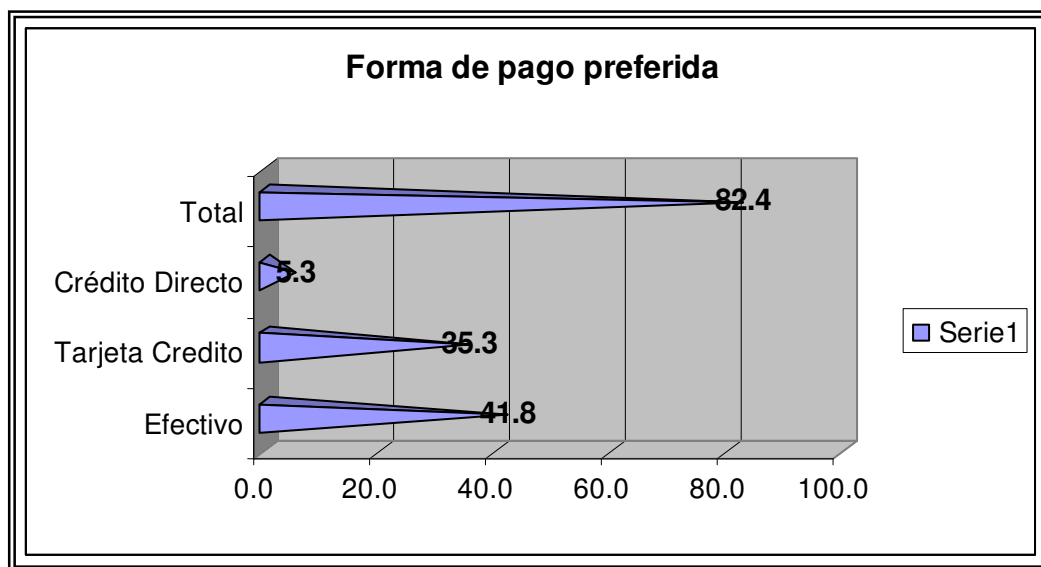
INTERPRETACIÓN

Entre los medios que la gente se informa de productos y servicios el 65.49% responde por revistas, y el 14.16% mediante ferias donde pueden escoger opciones de calidad y precios entre varios oferentes.

3.5.57 PREGUNTA 8 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA
Cuál es la forma de pago preferida?

Tabla 3. 93 Ver Anexo 34

Gráfico 3.82 Gráfico forma de pago preferida Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

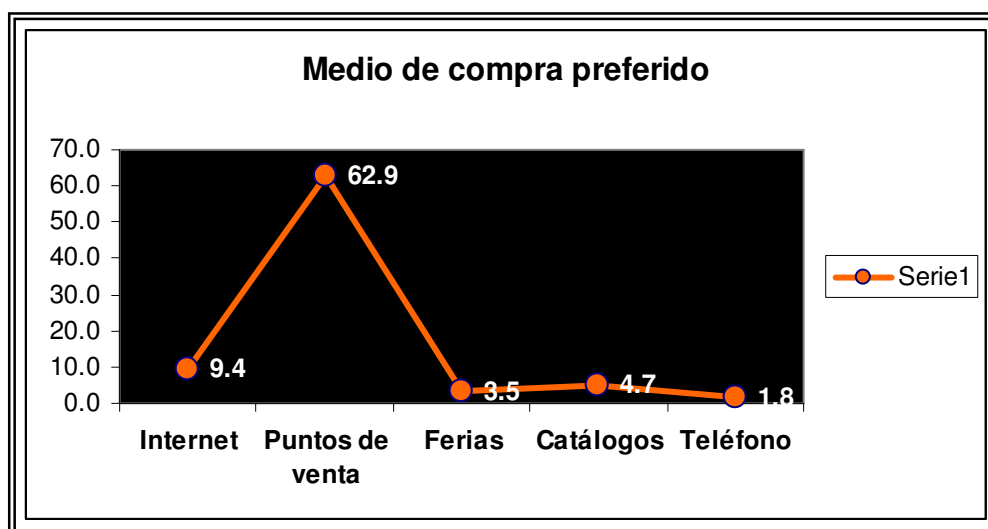
Un alto porcentaje del 41.8% y el 35.3% prefiere pagar en efectivo las compras, accediendo a facilidades de pago.

3.5.58 PREGUNTA 9 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Cuál es su medio de compra preferencia preferido?

Tabla 3. 94 Ver Anexo 35

Gráfico 3.83 Gráfico Medio de compra Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia
Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

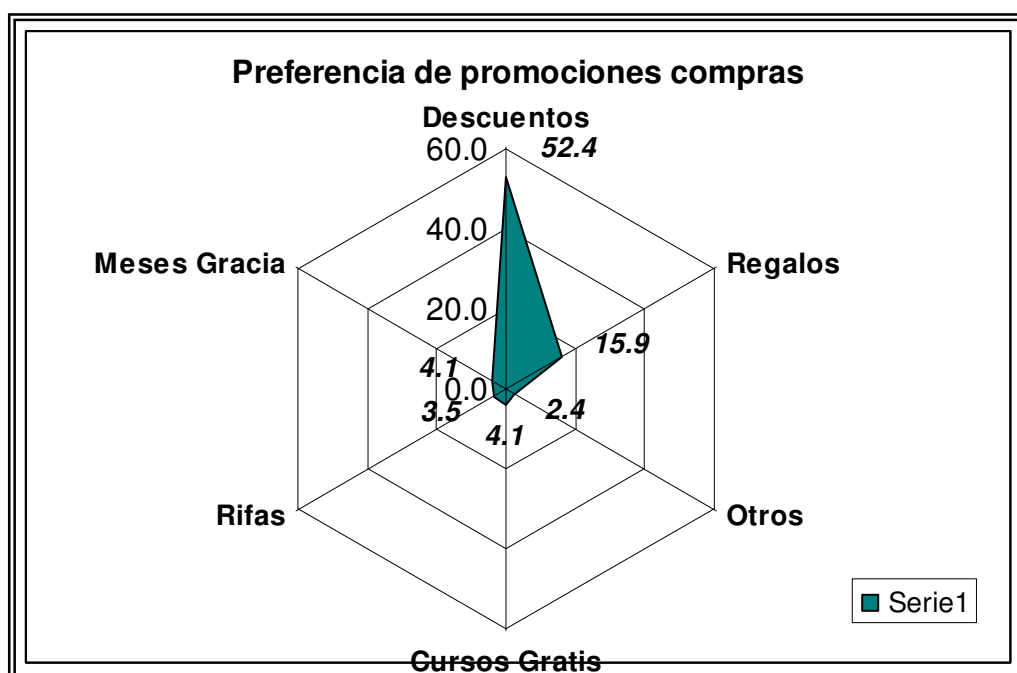
El 62.9% el medio de compra preferido es por puntos de venta, donde apreciarán directamente los productos; mientras que está seguido por el Internet con el 9.4% donde la empresa puede establecer nuevas formas de canales de comunicación.

3.5.59 PREGUNTA 10 CLIENTES POTENCIALES EQUIPOS DE GIMNASIA

Qué promoción es para usted de su preferencia al momento de realizar sus compras?

Tabla 3. 95 Ver Anexo 35

Gráfico 3.84 Gráfico Promoción Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

INTERPRETACIÓN

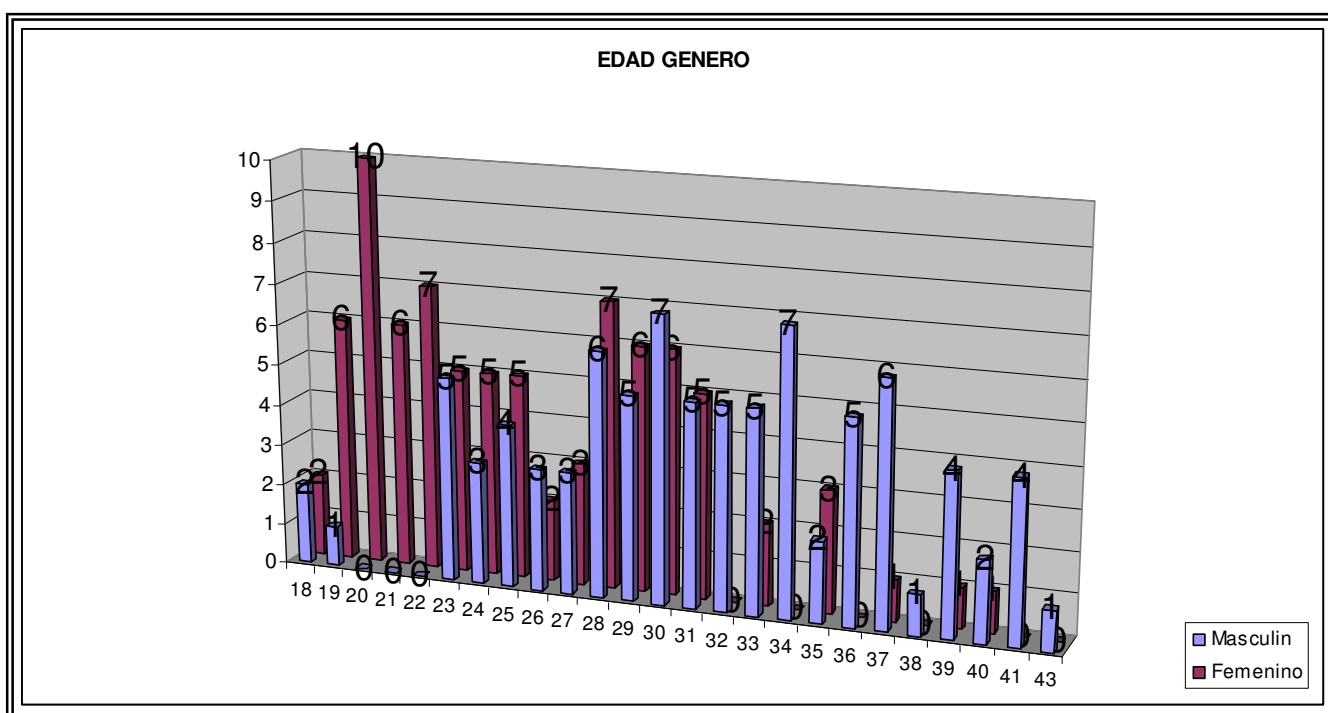
Un alto porcentaje del 52.5% prefiere como promoción los descuentos, seguido de regalos con un porcentaje del 15.9%.

**CRUCE DE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES
EQUIPOS DE GIMNASIA**

**3.5.60 CRUCE DE VARIABLE 1 EDAD GÉNERO CLIENTES
POTENCIALES GIMNASIA**

Tabla 3. 96 Ver Anexo 36

Gráfico 3.85 Gráfico Edad Género Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

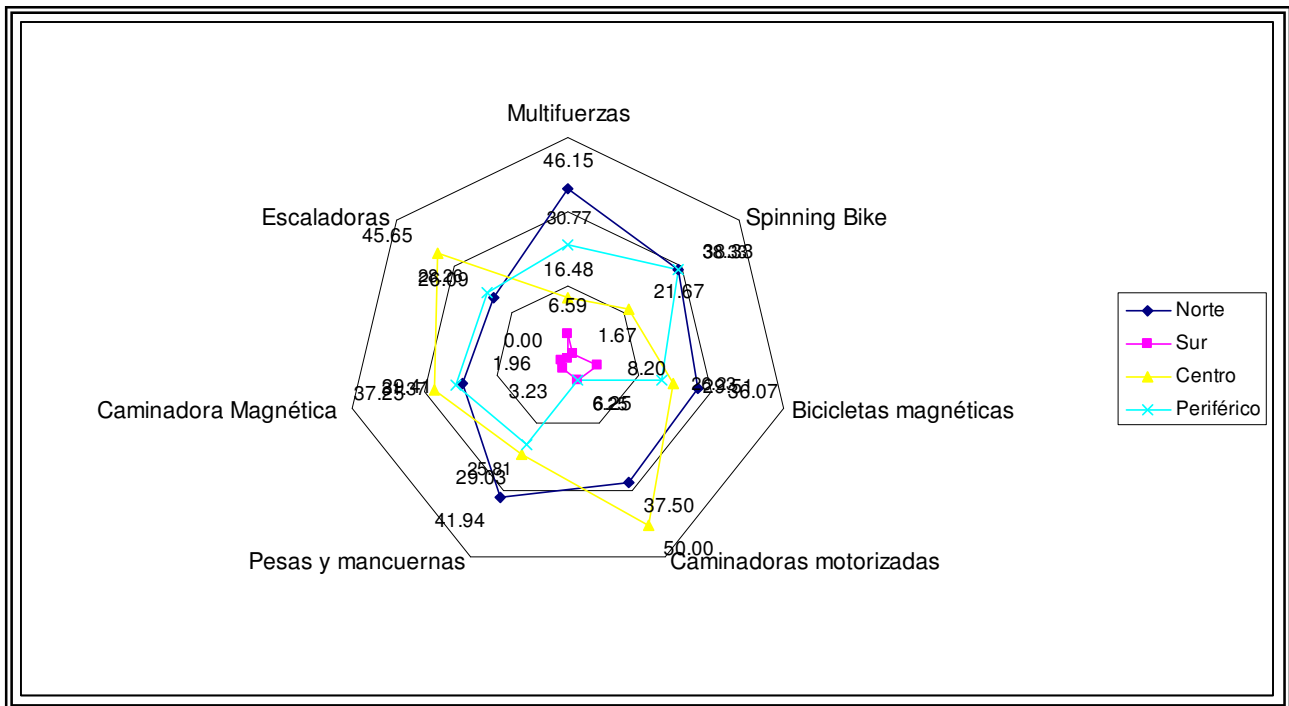
CONNOTACIÓN GERENCIAL

El cliente potencial masculino está entre 28-34 años, y mujeres entre 19-30 años.

**3.5.60 CRUCE DE VARIABLE 1 SECTOR RESIDENCIA Y EQUIPOS
CLIENTES POTENCIALES GIMNASIA**

Tabla 3. 97 Ver Anexo 36

Gráfico 3.86 Gráfico Sector Residencia y equipos Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

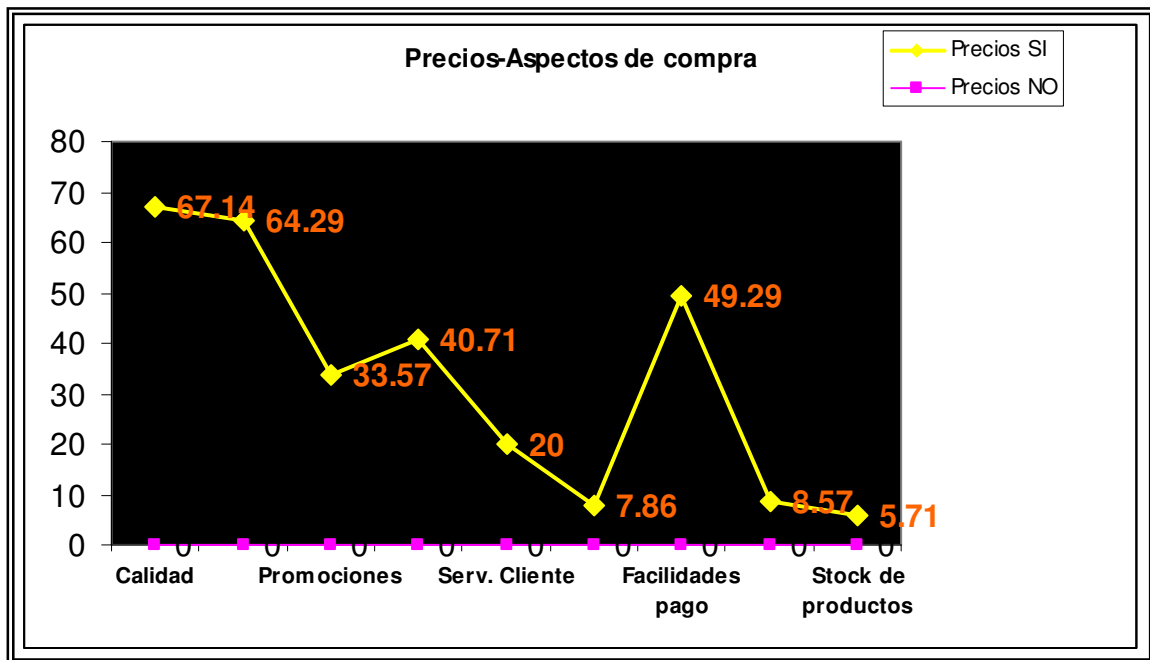
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Se determina que al Sector Centro el 50% está interesado en caminadoras motorizadas, al sector Norte el 46.15% prefiere Multifuerzas, al sector Sur está interesado en Bicicletas magnéticas con el 8.20%, y al sector periférico con el 36.37% prefiere Spinning Bikes.

3.5.61 PRECIOS DE VENTA ASPECTOS DE PREFERENCIA PARA REALIZAR SUS COMPRAS CLIENTES POTENCIALES GIMNASIA

Tabla 3. 98 Ver Anexo 37

Gráfico 3.87 Gráfico Precios de Venta Aspectos preferencia Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

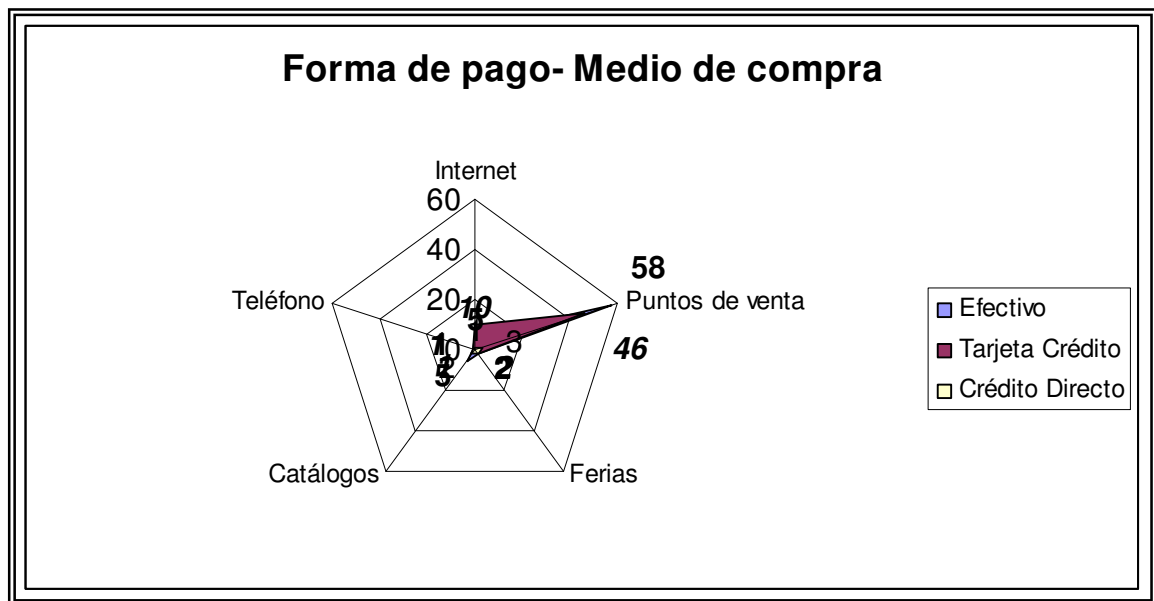
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los tres aspectos de preferencia de las personas que es relevante el precio el 67.14% prefiere calidad, luego el precio con el 64.29% y facilidades de pago con 49.29%.

**3.5.62 FORMA DE PAGO PREFERIDA Y MEDIO DE COMPRA
CLIENTES POTENCIALES GIMNASIA**

Tabla 3. 99 Ver Anexo 37

Gráfico 3.88 Gráfico Forma de Pago y Medio de Compra Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

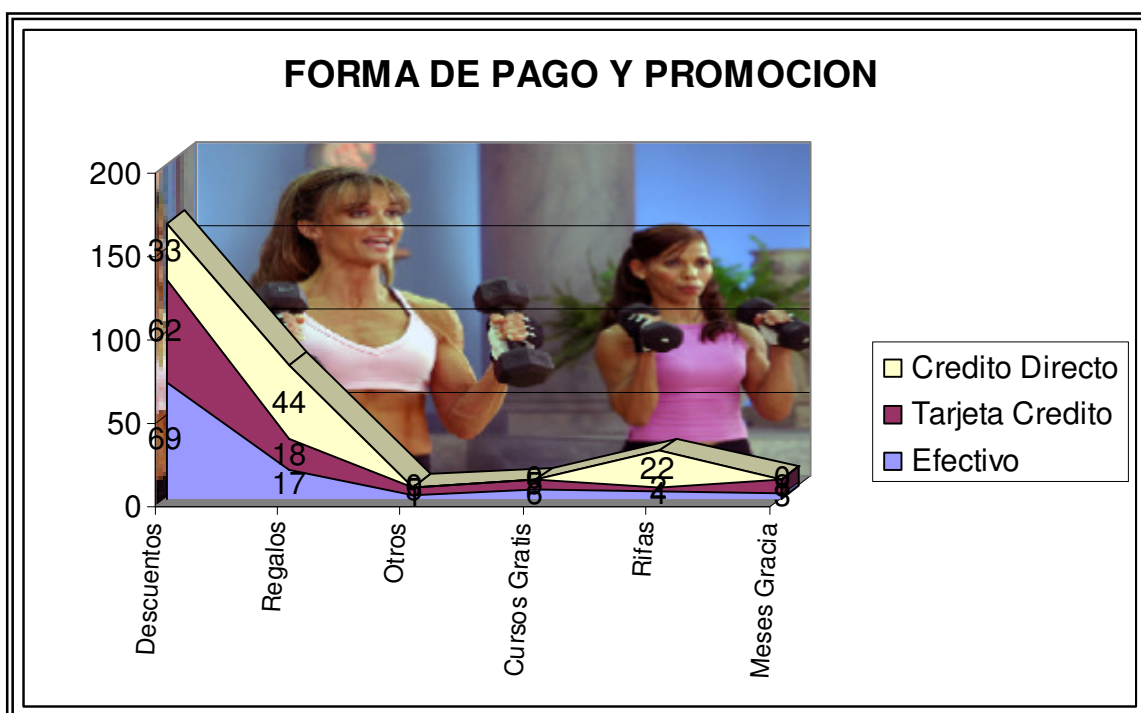
CONNOTACIÓN GERENCIAL

Mediante este análisis determinamos que la forma de pago preferida por nuestro cliente potencial es tarjeta de crédito con el 58% y el medio de compra es en el punto de venta 46%, siendo un potencial el Internet con un 10%.

3.5.63 FORMA DE PAGO Y QUE PROMOCIÓN APLICA CLIENTES POTENCIALES GIMNASIA

Tabla 3. 100 Ver Anexo 38

Gráfico 3.89 Gráfico Forma de Pago y Promoción de Compra Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

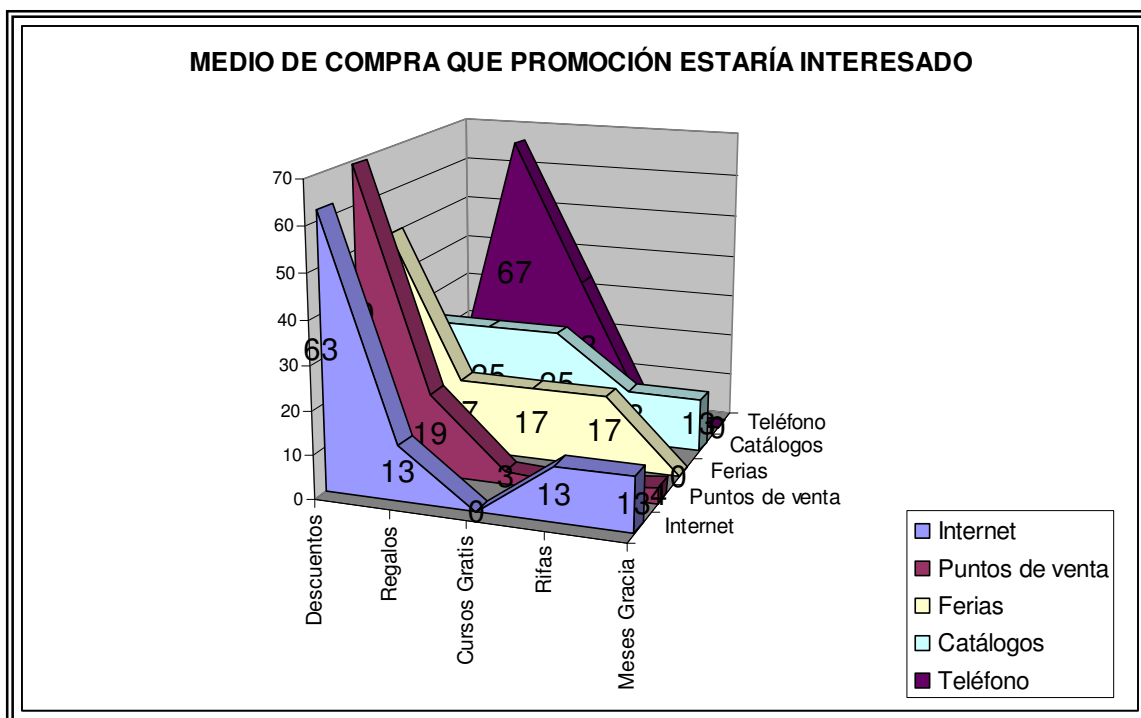
CONNOTACIÓN GERENCIAL

De los que prefieren hacer sus compras con tarjeta de crédito un 62% prefiere que exista un descuento debido al interés de la tarjeta, de aquellos con efectivo prefieren un descuento con un 69%, y crédito directo prefieren un 44%.

3.5.64 MEDIO DE COMPRA Y PROMOCIÓN QUE ESTARÍA INTERESADO CLIENTES POTENCIALES GIMNASIA

Tabla 3. 101 Ver Anexo 38

Gráfico 3.90 Gráfico Promoción y Medio de Compra Clientes Potenciales Gimnasia



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Equipos Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

CONNOTACIÓN GERENCIAL

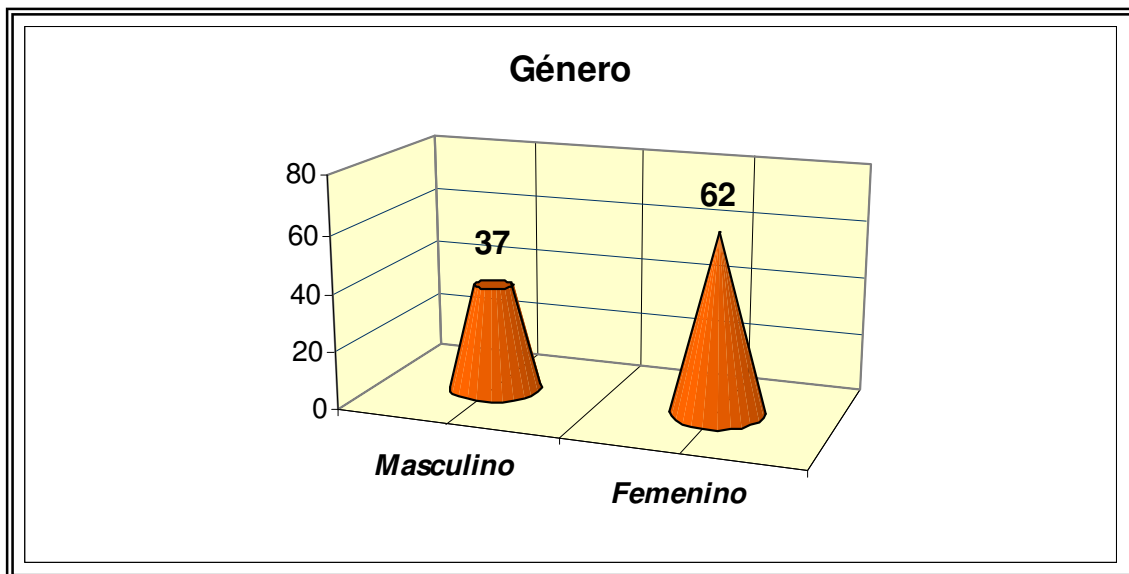
De los que prefieren la compra por Internet un 69% prefiere descuentos, Punto de venta descuentos con el 69%, Ferias igualmente descuentos con el 50% con opciones de Regalos, rifas, y por teléfono prefieren un 67% regalos.

CLIENTES POTENCIALES LINEA CHEF'S

3.5.65 GENERO LINEA PARA CHEF'S

Tabla 3. 102 Ver Anexo 39

Gráfico 3.91 Gráfico Género Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

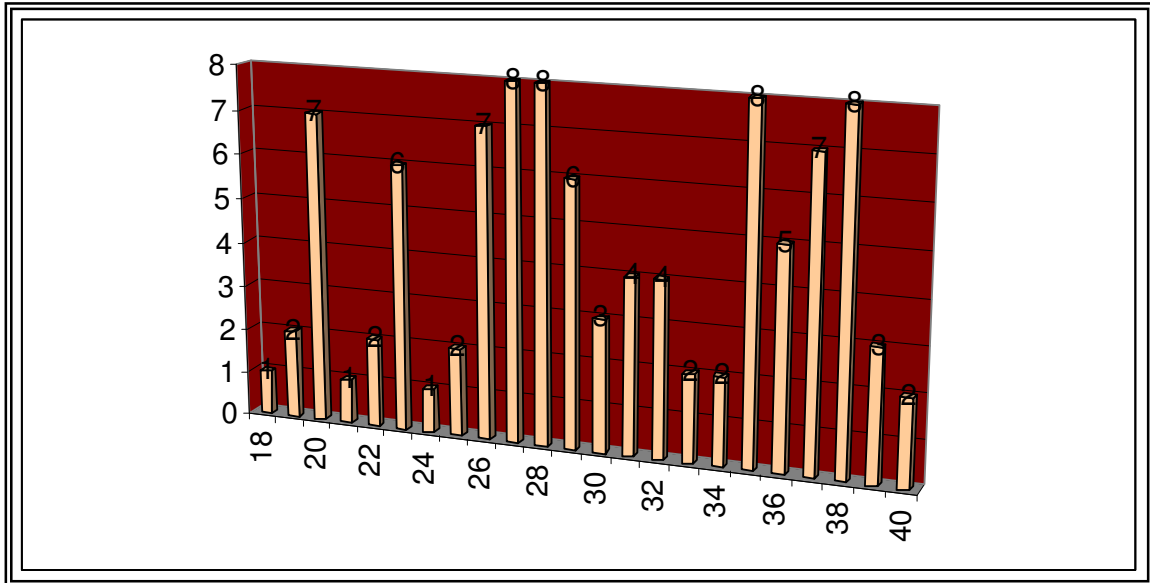
ANALISIS

El 62.6% son clientes potenciales en los que se refiere a la Línea de Chef, es de género masculino, la edad varia entre los 18 a 40 años de edad, el sector de residencia es al norte y sur, seguidamente del Centro.

3.5.66 EDAD LINEA PARA CHEF'S

Tabla 3. 103 Ver Anexo 39

Gráfico 3.92 Gráfico Edad Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

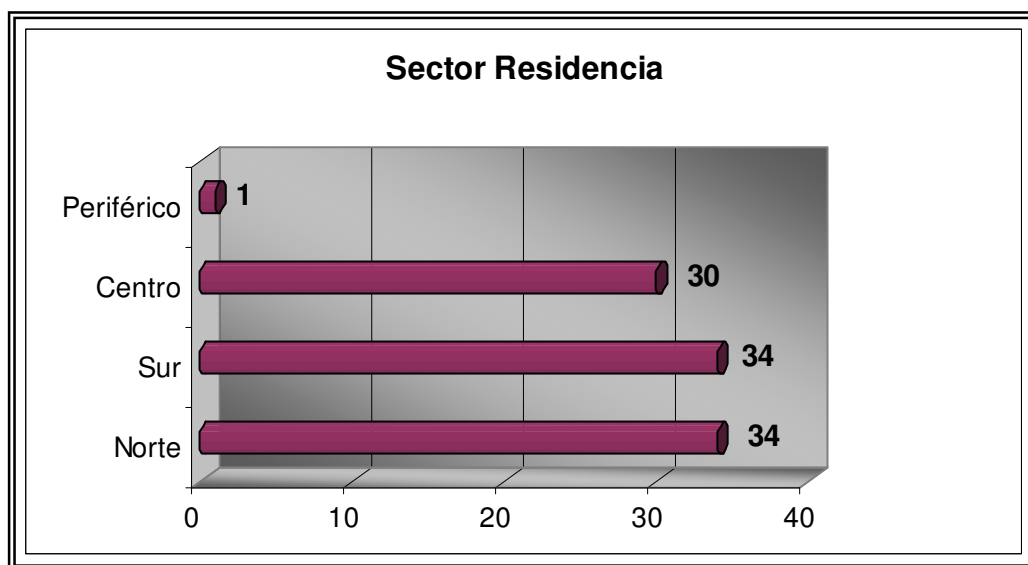
ANALISIS

La edad que más se concentra es entre 26 y 38 años y jóvenes de 20 años de los encuestados y están interesados en la línea para Chef's.

3.5.67 SECTOR DE RESIDENCIA LINEA PARA CHEF'S

Tabla 3. 104 Ver Anexo 40

Gráfico 3.93 Gráfico Sector Residencia Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

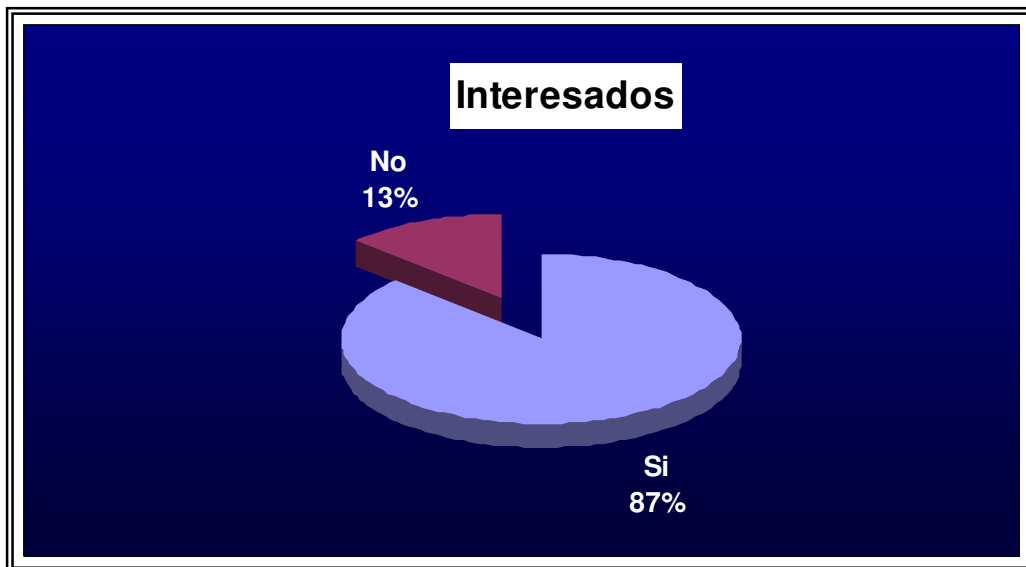
El 34.3% de los clientes potenciales residen en la ciudad de Quito en el Sector Norte y el 34.3% reside en el sector Sur, donde se puede enfocar esfuerzos en estos Sectores de la ciudad.

3.5.68 PREGUNTA 1 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Estaría usted interesado en la adquisición de Equipos para Chef's o Restaurantes?

Tabla 3. 105 Ver Anexo 40

Gráfico 3.94 Gráfico Interés Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

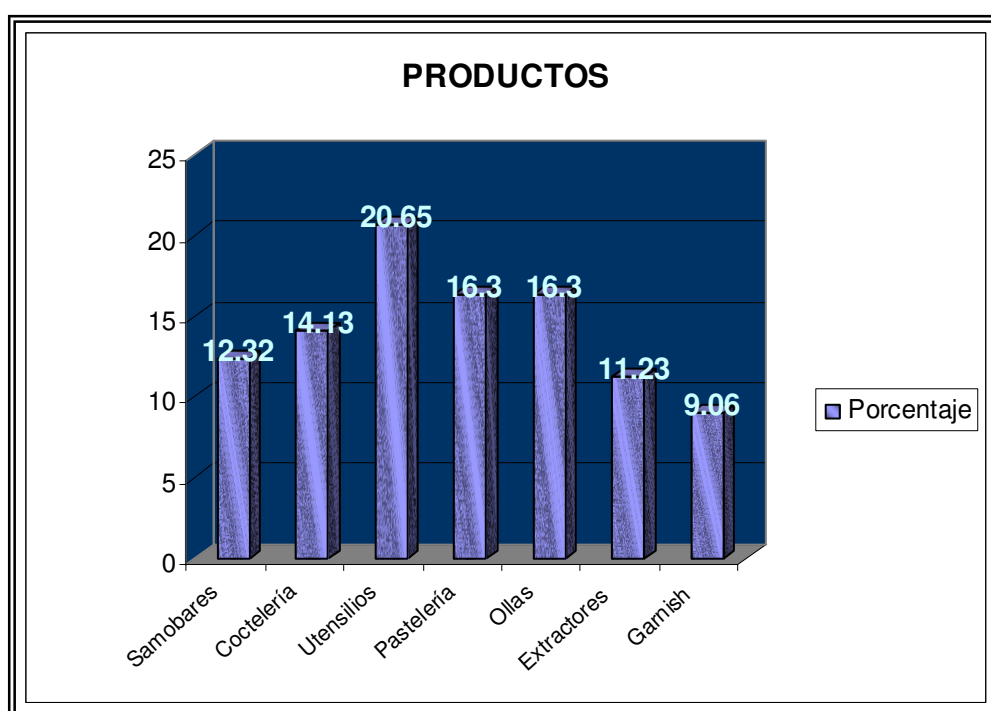
Un 86.9% del cliente potencial está interesado en adquirir equipos para chef o restaurantes, en la ciudad de Quito.

3.5.69 PREGUNTA 2 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

De los productos de la línea de Chef's seleccione 3 que sean de su interés

Tabla 3. 106 Ver Anexo 40

Gráfico 3.95 Gráfico Productos de Interés Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

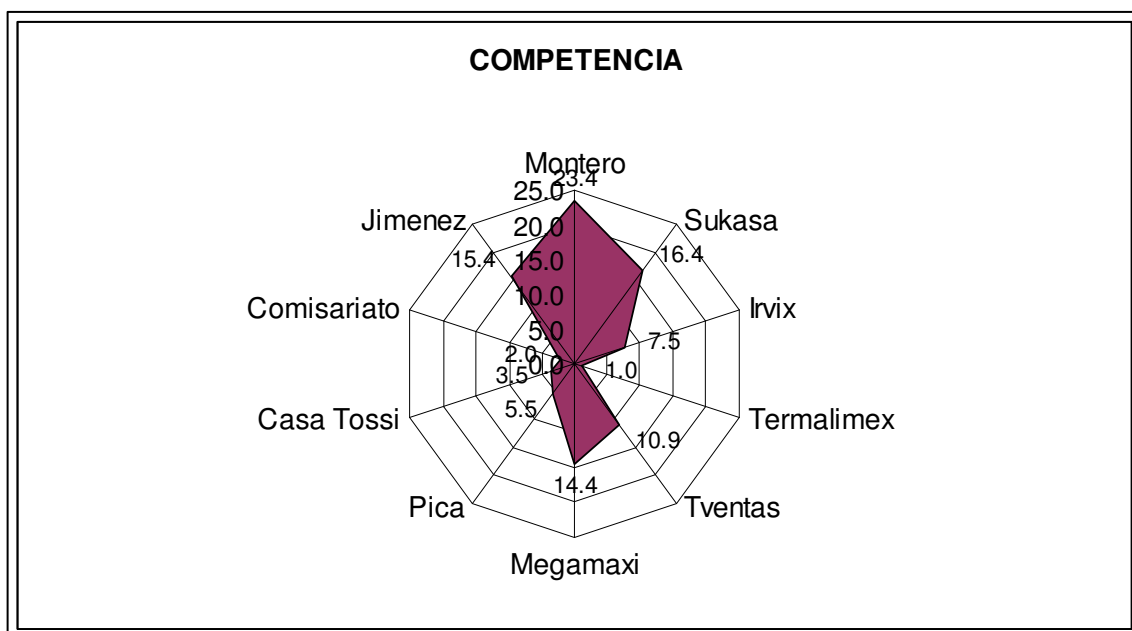
Un 20.65% de los encuestados están interesados en las líneas de utensilios y cuchillería, seguidos de las líneas de ollas con 16.30% y el 16.20% de la línea de pastelería.

3.5.70 PREGUNTA 3 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Seleccione tres empresas que conozca que ofrezcan los productos detallados

Tabla 3. 107 Ver Anexo 41

Gráfico 3.96 Gráfico Competencia Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

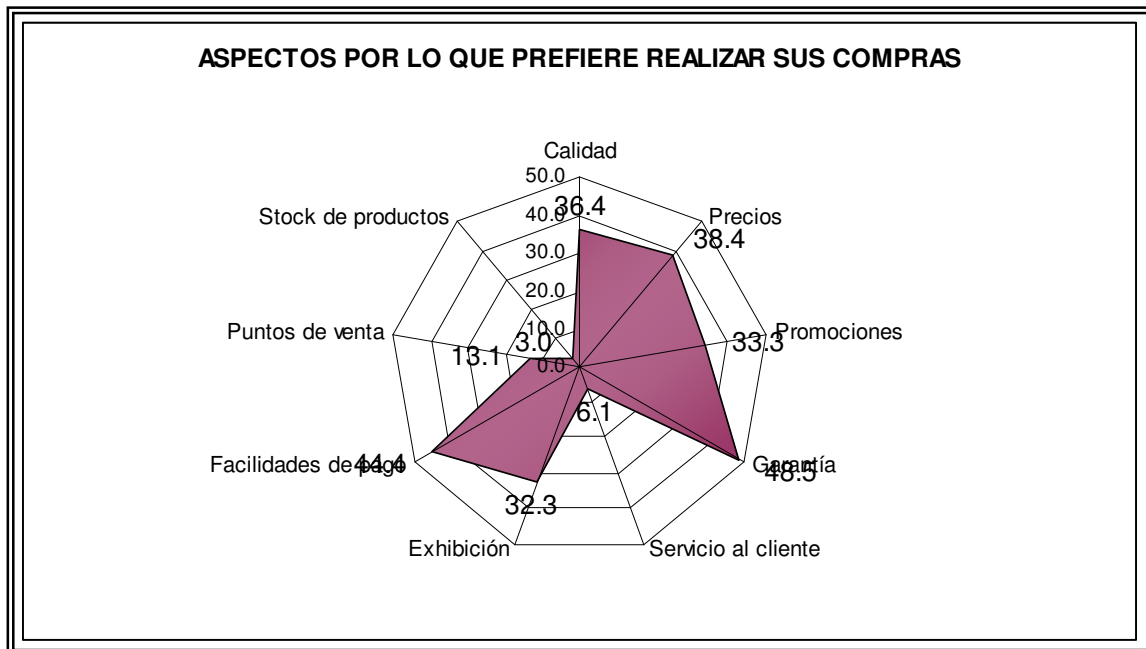
Entre las principales empresas que mencionaron que comercializan las líneas de Chef son Montero con el 23.4%, Sukasa con el 16.4% y Jiménez con el 15.4%, por lo que la empresa debe prever la competencia.

3.5.71 PREGUNTA 4 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Seleccione tres aspectos por lo que prefiere las empresas para realizar sus compras.

Tabla 3. 108 Ver Anexo 41

Gráfico 3.97 Gráfico Aspectos de Preferencia Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

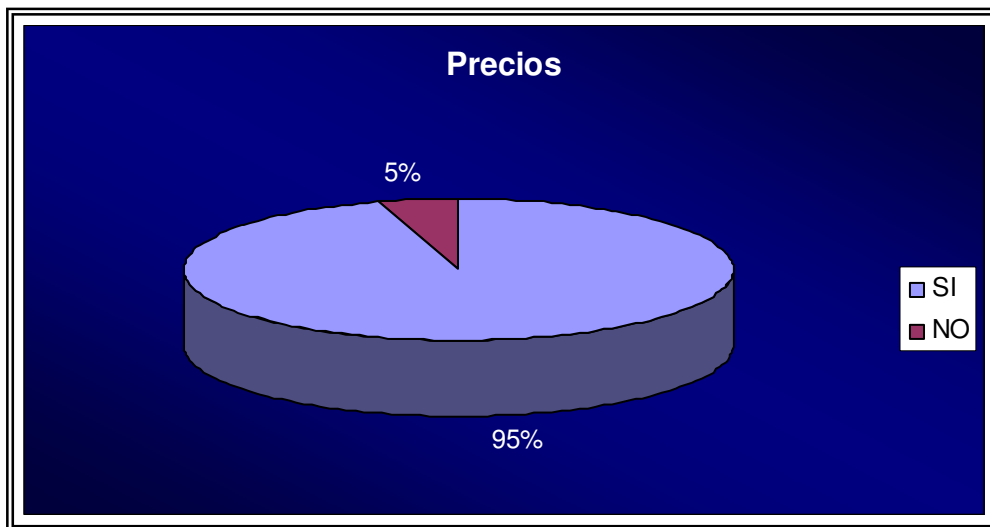
De los encuestados el 17.8% prefieren la garantía, 16.3% facilidades de pago, y el 14.1% los precios por lo que son variables importante para seleccionar las estrategias de marketing.

3.5.72 PREGUNTA 5 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Es relevante para usted el precio al momento de realizar sus compras?

Tabla 3. 109 Ver Anexo 41

Gráfico 3.98 Gráfico Precios Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANÁLISIS

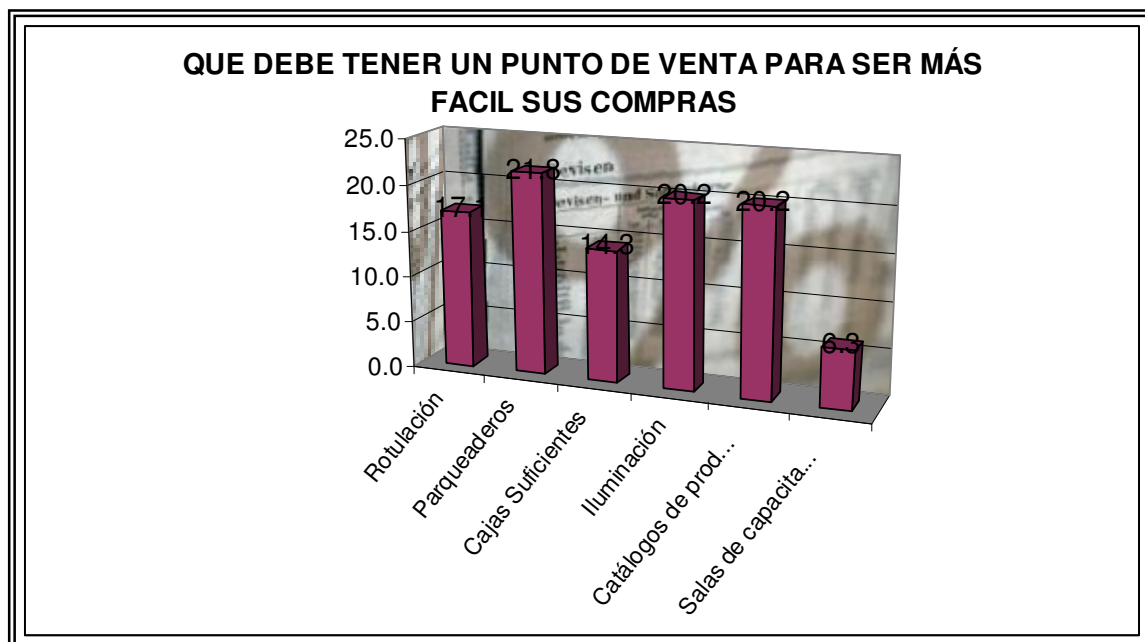
El 95% de los encuestados opina que el precio es relevante el precio al realizar sus compras por lo que se debe enfocar en el precio.

3.5.73 PREGUNTA 6 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Seleccione tres aspectos importantes que debe tener un punto de venta para ser más fácil y accesibles sus compras?

Tabla 3. 110 Ver Anexo 42

Gráfico 3.99 Gráfico Accesibilidad Compra Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANÁLISIS

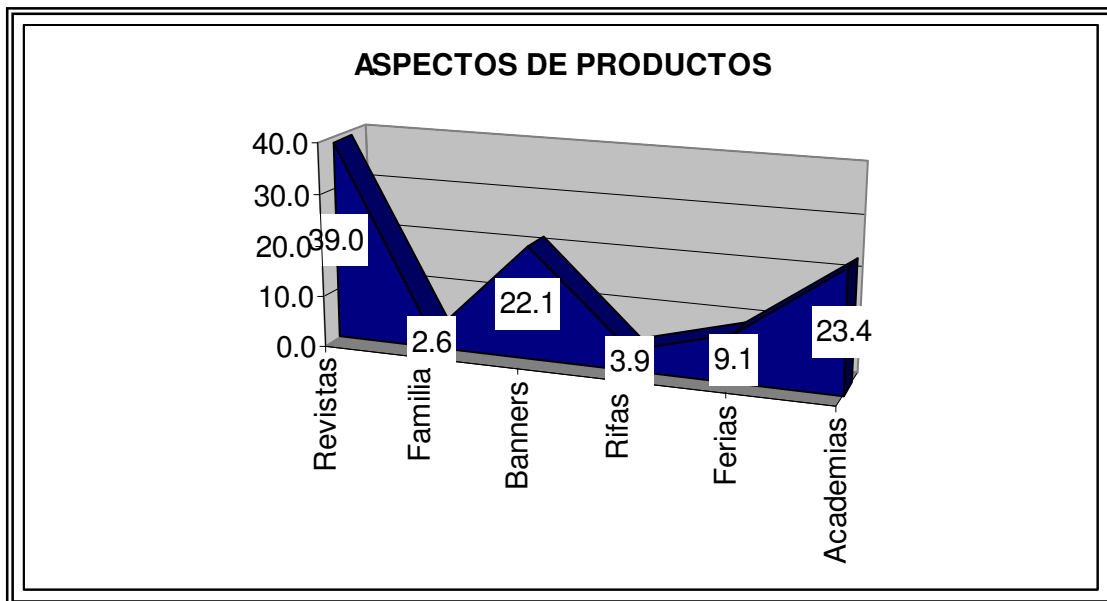
Los aspectos más importantes para que un punto de venta sea más atractivo para el consumidor necesita el 21.8% parquederos, el 20.2% catálogos de productos y el 20.2% Iluminación.

3.5.74 PREGUNTA 7 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Por qué medio se informa de productos y servicios de la empresa para realizar sus compras?

Tabla 3. 111 Ver Anexo 42

Gráfico 3.100 Gráfico Medios Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

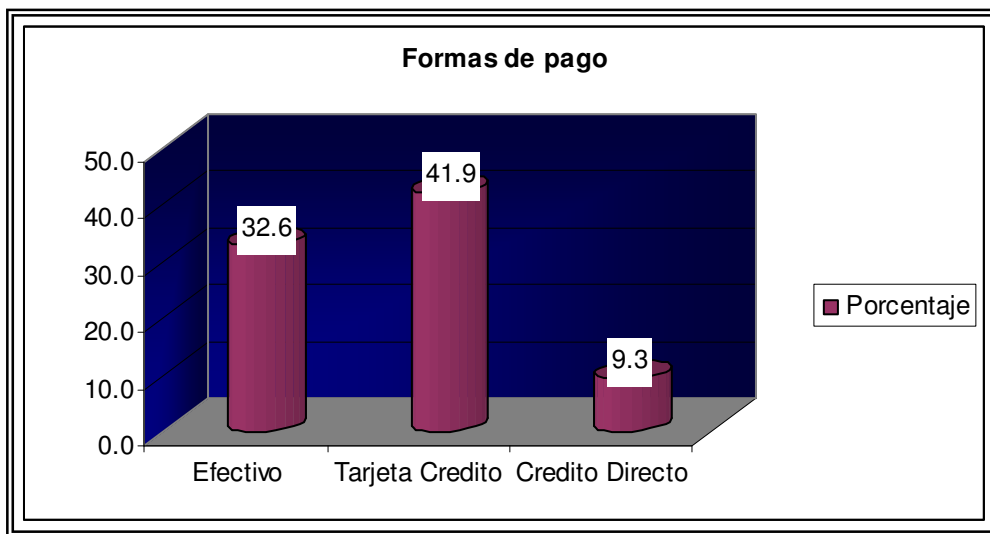
El 39 % es informado mediante revistas, seguido del 22.1% por banners y el 23.4% por Academias.

3.5.75 PREGUNTA 8 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Cuál es su forma de pago preferida?

Tabla 3. 112 Ver Anexo 43

Gráfico 3.101 Gráfico Formas de Pago Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANÁLISIS

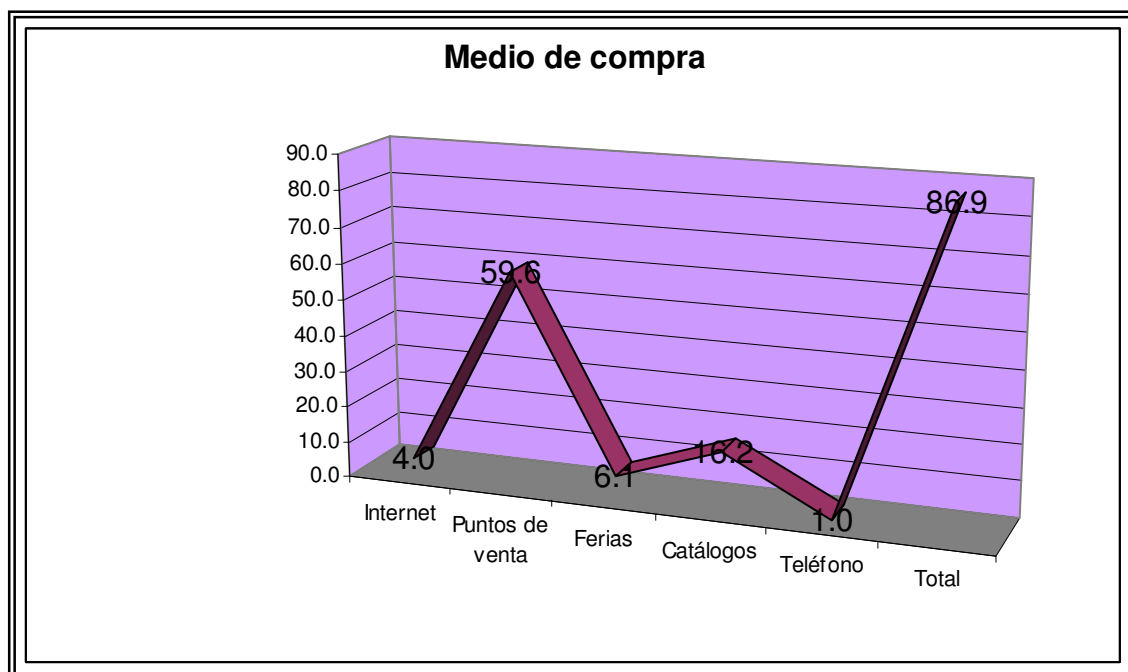
El 41.9% de los encuestados prefieren pagar con tarjetas de crédito seguido del 32.6% que prefieren pagar en efectivo. Y un 9.3% con crédito directo.

3.5.76 PREGUNTA 9 CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S

Cuál es su medio de compra preferido?

Tabla 3. 113 Ver Anexo 43

Gráfico 3.102 Gráfico Medio de Compra Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

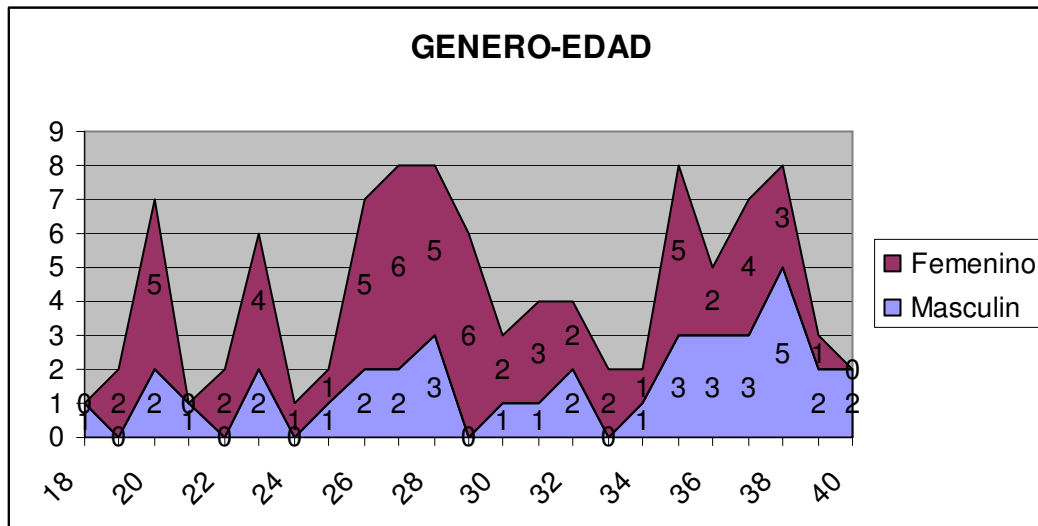
Un 59.6% prefiere la compra directamente en puntos de venta, y un 16.2% prefiere mediante catálogos, por lo que la empresa puede crear nuevos sistemas de distribución.

**CRUCE DE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES
EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S**

**3.5.77 CRUCE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA
CHEF'S
EDAD GÉNERO**

Tabla 3. 114 Ver Anexo 44

Gráfico 3.103 Gráfico Edad Género Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

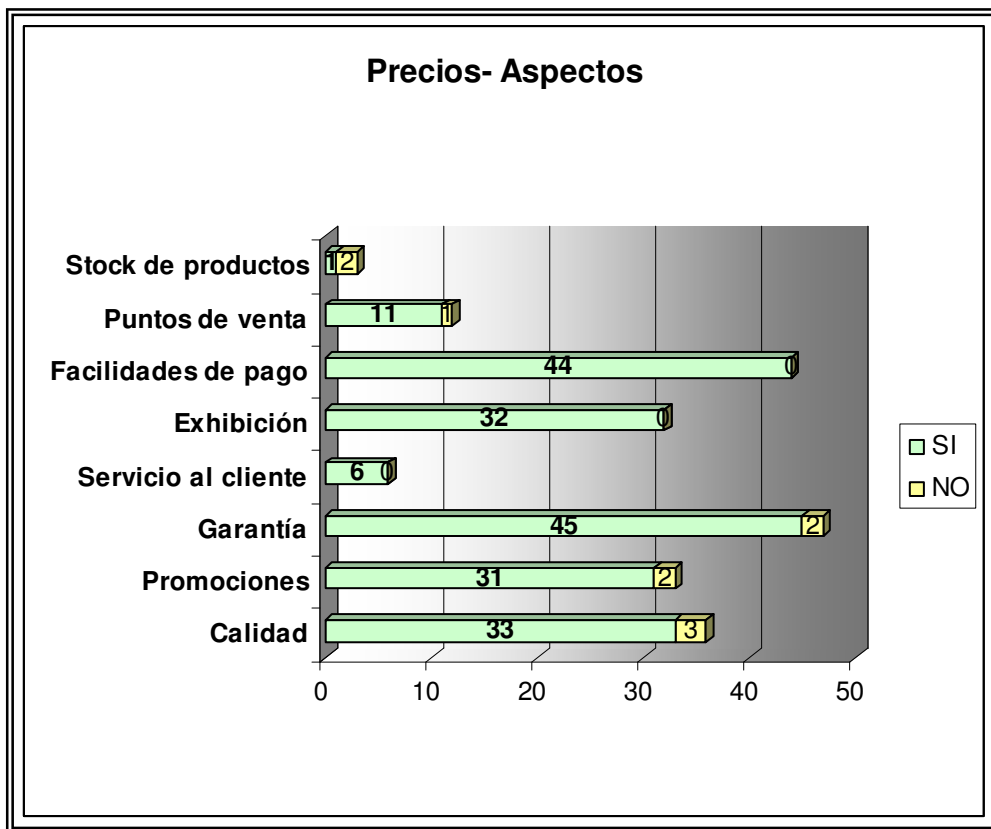
ANÁLISIS

El cliente potencial masculino está entre 34-40años, y mujeres entre 25-30 años.

3.5.78 CRUCE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S
PRECIOS DE VENTA ASPECTOS DE PREFERENCIA PARA REALIZAR SUS COMPRAS

Tabla 3. 115 Ver Anexo 44

Gráfico 3.104 Gráfico Precios- Aspectos Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

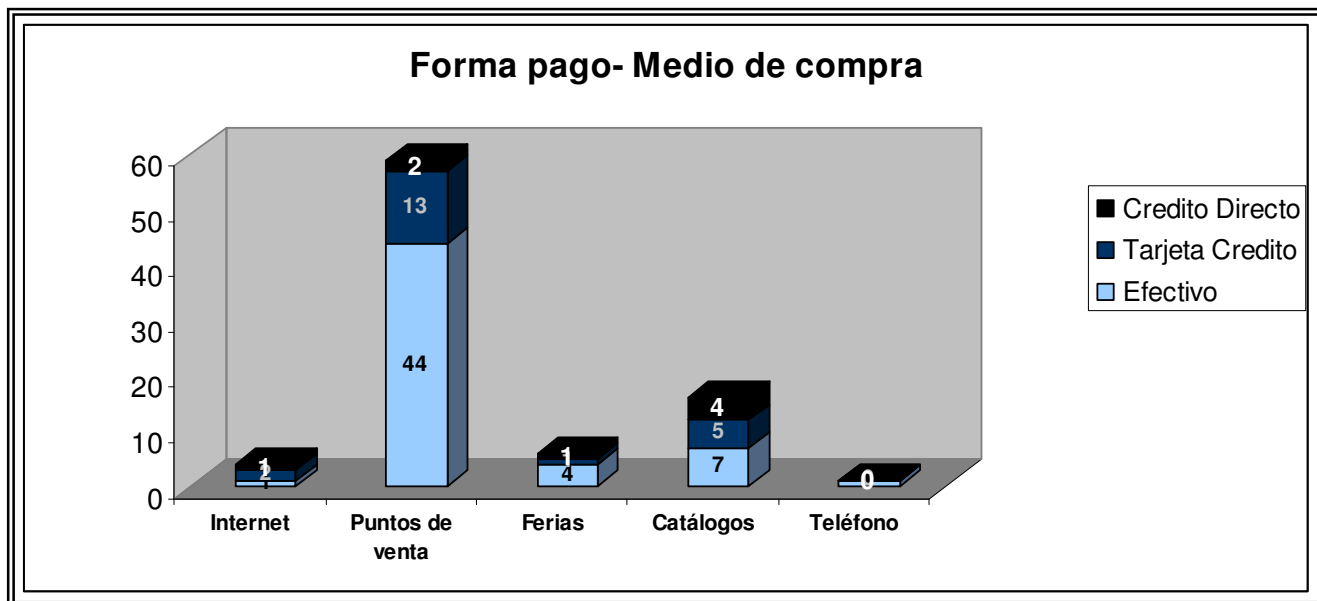
ANALISIS

Los tres aspectos de preferencia de las personas que es relevante el precio el 45.00% prefiere calidad, luego el precio con el 44.00% y facilidades de pago con 33%.

3.5.79 CRUCE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S FORMA DE PAGO PREFERIDA Y MEDIO DE COMPRA

Tabla 3. 116 Ver Anexo 45

Gráfico 3.105 Gráfico Forma de Pago Medio de Compra Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

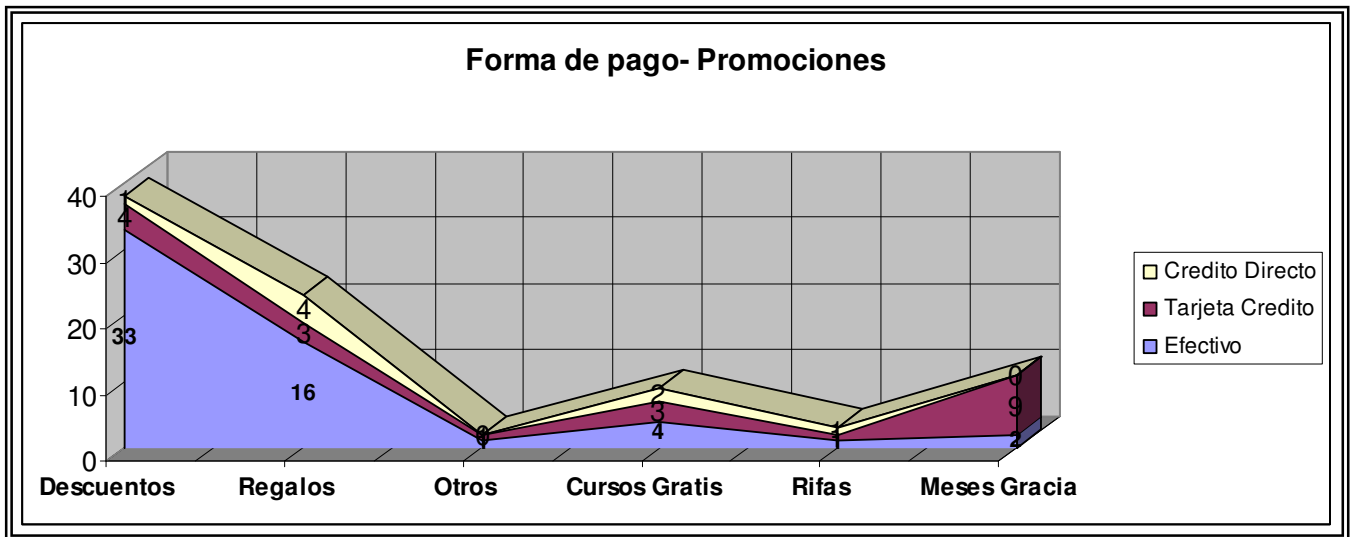
ANALISIS

Mediante este análisis determinamos que la forma de pago preferida por nuestro cliente potencial es efectivo con el 44% y el medio de compra es en el punto de venta 46%, siendo un potencial el Internet con catálogos con información en catálogos.

3.5.80 CRUCE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S
FORMA DE PAGO Y QUE PROMOCIÓN APLICA

Tabla 3. 117 Ver Anexo 45

Gráfico 3.106 Gráfico Forma de Pago y Promoción Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

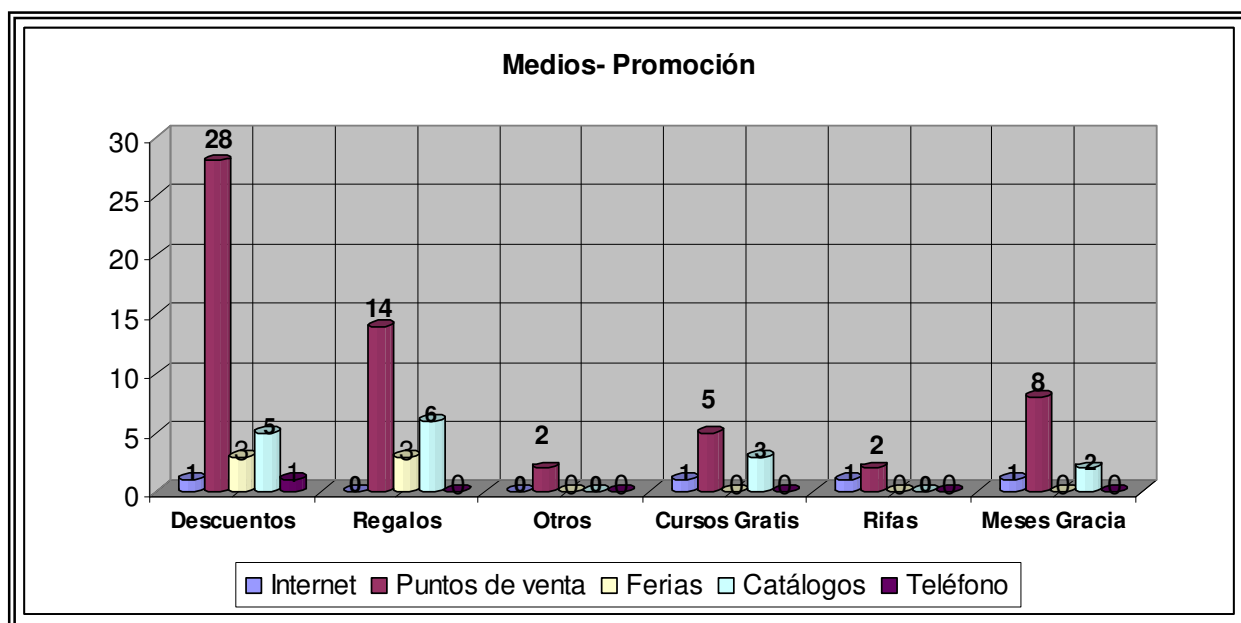
ANÁLISIS

De los que prefieren hacer sus compras en efectivo un 33% prefiere que exista un descuento y regalos con unos 16%, aquellos que prefieren con tarjeta de crédito prefieren meses de gracia con un 9%.

3.5.81 CRUCE VARIABLES CLIENTES POTENCIALES LINEA PARA CHEF'S
MEDIO DE COMPRA Y PROMOCIÓN QUE ESTARÍA INTERESADO

Tabla 3. 118 Ver Anexo 46

Gráfico 3.107 Gráfico Medio de Compra y promoción Clientes Potenciales Línea Chef's



Fuente: Encuestas Cliente Potencial Línea Chef's

Elaborado por: Gina Flores

ANALISIS

De los que prefieren la compra por Puntos de Venta un 28% prefiere descuentos, 14% regalos. De los que prefieren comprar en ferias el 3% prefieren descuentos y regalos.

3.3. Descripción de Perfiles de Segmento

EQUIPOS DE GIMNASIA

Perfil I

GÉNERO:	Masculino
EDAD:	Entre 28-34 años
ZONA GEOGRÁFICA:	Norte- Periférico- Centro Sur
PREFERENCIA:	Equipos de calidad, buen precio, con facilidades de pago mediante tarjetas de crédito.
ESTATUS:	Medio- alto
OCUPACIÓN:	Estudiantes- Profesionales

Perfil II

GÉNERO:	Femenino
EDAD:	Entre 19-30 años
ZONA GEOGRÁFICA:	Norte- Periférico- Centro Sur
PREFERENCIA:	Equipos de calidad, buen precio, con facilidades de pago mediante tarjetas de crédito, innovadores, de moda.
ESTATUS:	Medio- alto
OCUPACIÓN:	Estudiantes- Profesionales

EQUIPOS PARA CHEF'S

Perfil I

GÉNERO:	Femenino-Masculino
EDAD:	Entre 27-38 años
ZONA GEOGRÁFICA:	Norte- Centro Sur
PREFERENCIA:	Equipos de calidad, variedad, con facilidades de pago, descuentos, garantía y capacitación.
LOCALIDAD:	Profesores Academias.
ESTATUS:	Medio- alto
OCUPACIÓN:	Profesionales- Técnicos Chef's

Perfil II

GÉNERO:	Femenino-Masculino
EDAD:	Entre 20-27 años
ZONA GEOGRÁFICA:	Norte- Centro Sur
PREFERENCIA:	Variedad de productos, stock de productos, buen precio, facilidades de pago, descuentos, garantía y capacitación.
LOCALIDAD:	Alumnos Academias.
ESTATUS:	Medio- alto
OCUPACIÓN:	Estudiantes

3.4. Análisis del Tamaño y Atractivo Estructural de los segmentos

EQUIPOS DE GIMNASIA

POBLACIÓN QUITO

ENTRE 18-40 años:	935.153
(HOMBRES MUJERES)	
SECTOR ALTO:	6.4%
SECTOR SECUNDARIO:	22.74%
TOTAL:	271.194
TAMAÑO DEL SEGMENTO:	214.243

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

TOTAL POBLACIÓN:	4.976
POBLACIÓN QUITO:	1.839.853
SECTOR URBANO:	47.82%
ENTRE 18-40 años:	48.68%
(HOMBRES MUJERES)	
NIVEL INSTRUCCIÓN:	16.6%
(POST-BACHILLERATO Y SUPERIOR)	
SECTOR PEA	7%
TAMAÑO DEL SEGMENTO:	4. 976

3.5. Elección del Segmento y Mercado Meta

MERCADO META

EQUIPOS DE GIMNASIA

SEGMENTO I

Jóvenes adultos hombres, de la ciudad de Quito, del norte, centro sur y periférico, entre 25-30 años, profesionales- estudiantes, con ingresos medios altos, capacidad innovadora, con capacidad de crédito. Acuden a Gimnasio.

SEGMENTO II

Jóvenes femenino entre 25-30 años del norte- Periférico- Centro Sur, con equipos de calidad, buen precio, con facilidades de pago mediante tarjetas de crédito, innovadores, de moda. De status Medio- alto. Estudiantes- Profesionales.

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

SEGMENTO I

Chef's de Restaurantes femenino-Masculino, entre 27-38 años, Norte- Centro Sur con equipos de calidad, variedad, con facilidades de pago, descuentos, garantía y capacitación, profesores de Academias y Universidades de la ciudad de Quito, de la carrera de Gastronomía de estatus medio- alto. Profesionales- Técnicos Chef's

SEGMENTO II

Estudiantes femenino-Masculino, entre 20-27 años, del norte- Centro Sur, variedad de productos, stock de productos, buen precio, facilidades de pago, descuentos, garantía y capacitación. Alumnos Academias, Medio- alto.

3.6. Pronóstico de Oferta y Demanda

“**Ley de la oferta y la demanda** es el mecanismo de formación de precios; establece que el precio en el mercado de un bien o servicio es aquel para el que se igualan la oferta y la demanda.

3.6.1. Demanda

La **demanda** en economía se define como la cantidad y calidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y unas condiciones dadas en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, los precios de sus sustitutos (directamente) y de sus complementarios (inversamente), la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

$$Q = n \times q \times p$$

Donde:

Q = demanda total

n = cantidad de compradores en el mercado

q = cantidad comprada por el comprador promedio al año

p = precio de una unidad promedio

Esta fórmula dará la demanda anual en unidades monetarias.

DEFINICIÓN

La demanda se define como la cantidad que están dispuestos a comprar los consumidores de un determinado producto o servicios, considerando un precio y en un determinado periodo.

La finalidad de estudio de mercado es probar que existe un numero suficiente de individuos, empresas u otras entidades que dadas ciertas condiciones presenta una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios.

TIPOS DE DEMANDA

Uno de los factores decisivos para el éxito de nuestro proyecto, es que nuestro producto o servicio tenga mercado, por tal motivo es importante encontrar una demanda insatisfecha y potencia, porque la primera te va a permitir ingresar al mercado y la segunda crecer. En el mercado podemos encontrar los siguientes tipos de demanda:

Demanda Efectiva

Es la demanda real, es decir la cantidad que realmente compra las personas de un producto y/o servicios, por ejemplo si en el año 2002 se vendieron 300,000 pares de calzado, esa sería la demanda real.

Demanda Satisfecha

Es la demanda en la cual el público a logrado acceder al producto y/o servicio y además está satisfecho con él, por ejemplo alguna vez hemos consumido una hamburguesa y al final que hemos dicho que bien que está (bueno esta es una demanda satisfecha porque quedaste conforme y a la vez accedisteis al producto)

Demanda Insatisfecha

Es la demanda en la cual el público no a logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él, por ejemplo alguna vez hemos comprado una hoja de afeitar y al momento de utilizarla pareciera que hubiese sido reciclado y por consiguiente nos hemos sentido estafados (bueno esta es una demanda insatisfecha)

Demanda Aparente

Es aquella demanda que se genera según el número de personas, por ejemplo si vendes galletas y llegas a un lugar donde hay 50 personas, bueno imaginas entonces que vas a vender 50 paquetes de galletas.

Demanda Potencial

Es la demanda futura, en la cual no es efectiva en el presente, pero que en algunas semanas, meses o años será real, por ejemplo, para los que ofrecen pañales descartables, las mujeres embarazadas constituyen una demanda potencial (por al niño que está por venir)

Los bienes y servicios de lujo no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado, en este caso el beneficio que deja la producción o comercialización de los mismos es proporcionalmente mucho mayor que en la producción.^{4.3}

DEMANDA EQUIPOS DE GIMNASIA

Tabla 3.119 Demanda Equipos Gimnasia

DEMANDA			
EQUIPOS GIMNASIA			
AÑO	PRECIO	CANTIDAD DEMANDADA	TOTAL DEMANDA (MILES USD)
2004	1021	1097.58	24583
2005	975	901.68	28171
2006	813	888.00	31890

Fuente: Precio obtenido Montero Net Sistema Almacenes Montero

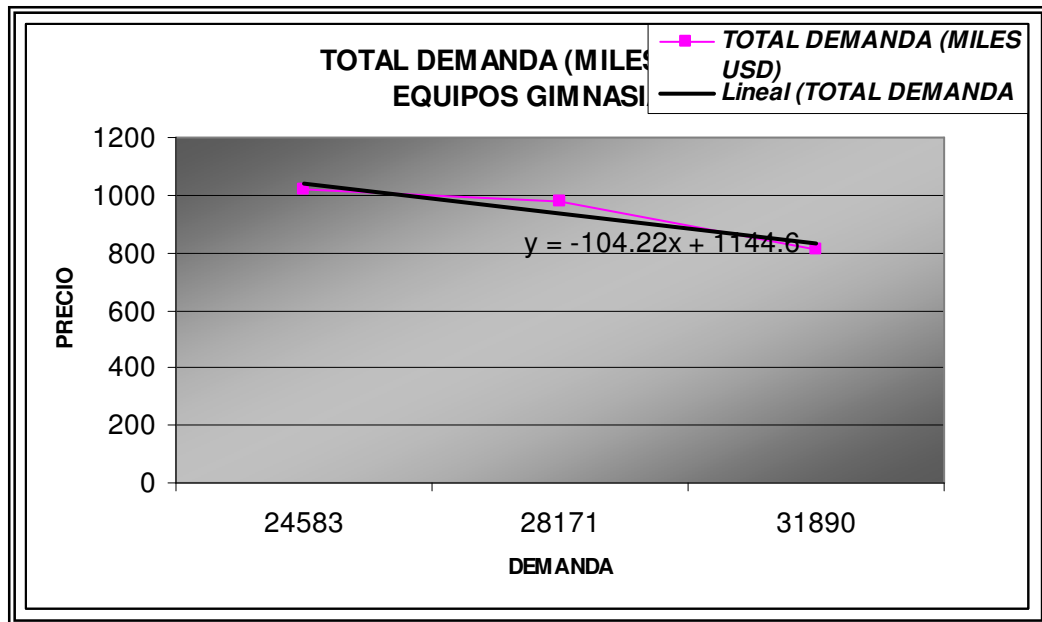
Fuente: INEC

Montero Net Software Almacenes Montero

Elaborado por: Gina Flores S.

^{4.3} mercadeo.com/det.of/demanda/estudiomercado.html

Gráfico 3.108 Demanda Equipos de Gimnasia



Fuente: Tabla Demanda Equipos de Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

DEMANDA EQUIPOS PROFESIONALES CHEF'S

Tabla 3.120 Demanda Equipos Chef's

DEMANDA			
EQUIPOS PROFESIONALES CHEF'S			
AÑO	PRECIO	CANTIDAD DEMANDADA	TOTAL DEMANDA (MILES USD)
2004	54.22	4329.00	31405
2005	55.60	2986.00	30544
2006	58.06	2488.00	30161

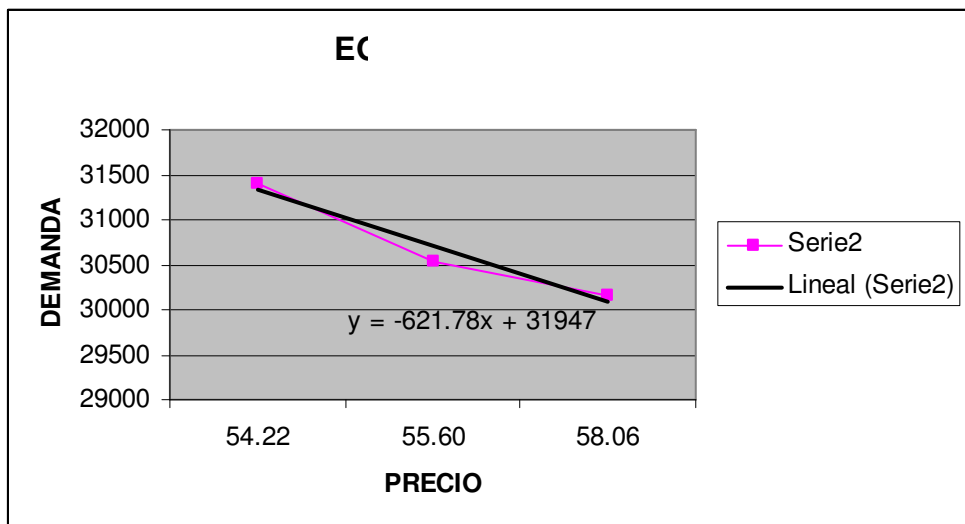
Fuente: Precio obtenido Montero Net Sistema Almacenes Montero

Fuente: **INEC**

Montero Net Software Almacenes Montero

Elaborado por: **Gina Flores S.**

Gráfico 3.109 Demanda Equipos de Chef's



Fuente: **Tabla Demanda Equipos de Chef's**

Elaborado por: **Gina Flores**

3.6.2. Oferta

Oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado.

Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.

Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la mezcla óptima de los recursos mencionados, entre otros.

Se expresa gráficamente por medio de la *curva de la oferta*. La pendiente de esta curva determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien. Esta es la elasticidad de la curva de oferta.

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la oferta que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor.

OFERTA EQUIPOS GIMNASIA

Tabla 3.121 Oferta Equipos Gimnasia

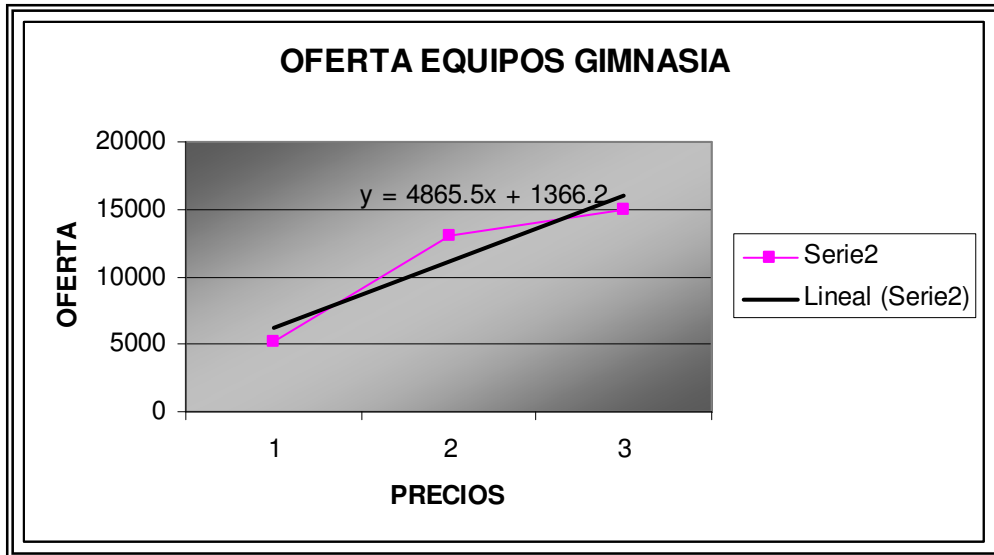
OFERTA				
EQUIPOS GIMNASIA				
AÑO	PRECIO	CHINA CIF (MILES USD)	TAIWAN CIF (MILES USD)	TOTAL (MILES USD)
2004	1021	14095.84	888.00	5252.81
2005	975	12153.4	901.68	13055.08
2006	813	4155.23	1097.58	14983.84

Fuente: www.aladi.gov.ec

Montero Net Software Almacenes Montero

Elaborado por: Gina Flores S.

Gráfico 3.110 Oferta Equipos de Gimnasia



Fuente: Tabla Oferta Equipos de Gimnasia

Elaborado por: Gina Flores

EQUIPOS PARA CHEF'S

Tabla 3.122 Oferta Equipos Chef's

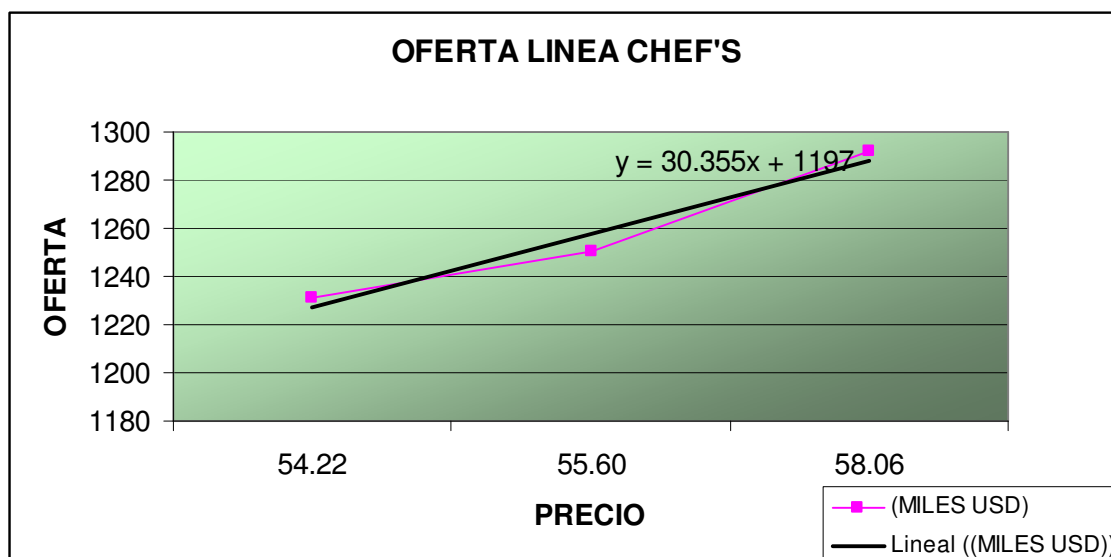
OFERTA				
ARTICULOS PARA CHEF'S				
AÑO	PRECIO	BRASIL/ INDIA UTENSILIOS Y CUCHILLERÍA	BRASILA ALUMINIO, OLLAS	TOTAL (MILES USD)
2006	54.22	802	429.10	1231.1
2005	55.60	722.63	527.45	1250.08
2004	58.06	697.49	594.32	1291.81

Fuente: **ALADI.gov.ec**

Montero Net Software Almacenes Montero

Elaborado por: **Gina Flores S.**

Gráfico 3.111 Oferta Equipos de Chef's



Fuente: **Tabla Oferta Equipos de Chef's**

Elaborado por: **Gina Flores**

3.6.3 DEMANDA INSATISFECHA

EQUIPOS DE GIMNASIA

DEMANDA			
EQUIPOSGIMNASIA			
AÑO	TOTAL OFERTA	TOTAL DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA (MILES USD)
2004	5252.81	24583	19330.19
2005	13055.08	28171	15115.92
2006	14983.84	31890	16906.16

Fuente: Precio obtenido Montero Net Sistema Almacenes Montero

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

DEMANDA			
EQUIPOSGIMNASIA			
AÑO	TOTAL OFERTA	TOTAL DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA (MILES USD)
2004	5252.81	24583	19330.19
2005	13055.08	28171	15115.92
2006	14983.84	31890	16906.16

Fuente: Precio obtenido Montero Net Sistema Almacenes Montero

PUNTO EQUILIBRIO

EQUIPOS DE GIMNASIA

D $y = -104.22x + 1144.80$

O $y = 4865.5x + 1366.20$

Plan Trademarketing Almacenes Montero

$$\mathbf{X = USD \$ -0.04}$$

$$\mathbf{Y = 1149.44}$$

A un precio de \$ -0.04, se oferta y se demanda 1149.44 miles de dólares americanos en Equipos de Gimnasia.

EQUIPOS PROFESIONALES PAR CHEF'S

$$\mathbf{D \quad y = -621.78X + 31947}$$

$$\mathbf{O \quad y = 30355X + 1197}$$

$$\mathbf{X = USD \$ 0.99}$$

$$\mathbf{Y = 31329.77}$$

A un precio de \$ 0.99, se oferta y se demanda \$31329.77 miles de dólares americanos en Equipos Profesionales para Chef's.

Capítulo IV

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1. Objetivos

4.1.1. Concepto de objetivo

“Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

4.1.2. Importancia de fijar objetivos

“Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.

Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.”²⁶

4.1.3. Clasificación de los objetivos

Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

Objetivos de penetración.- Se fundamentan en el incremento de las ventas con la mezcla de productos tradicionales en los mercados actuales. Se plantean en términos de participación en el mercado, o del crecimiento de la operación con base a un desempeño anterior.

Objetivos de extensión.- Se basan en las ventas logradas a través de nuevos productos en mercados nuevos o afines. Los nuevos productos pueden representar una clase congénere de los actuales o innovaciones efectuadas en los productos actuales.

Objetivos de diversificación.- son objetivos basados en las ventas de productos nuevos con concepción tecnológica diferente de los actuales. Enfoca también productos actuales, distribuidos a través de nuevos mercados o canales de distribución.

Objetivos de beneficio.- Se enfocan prioritariamente en una oferta de producto mejorado con variaciones, novedades, nuevos servicios, o nueva imagen.

4.1.4. Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- b. Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles par aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización. Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa

1.1.5 Metodología de los objetivos

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimientote acuerdo a su importancia o urgencia.

Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

4.1.5. Objetivos para la propuesta

EQUIPOS DE GIMNASIA

Objetivos de competitividad

DE MARKETING

- Incrementar las ventas en un período de un año en la línea de Gimnasia.
- Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 19-34 años.
- Expansión del mercado a través de acciones más eficaces del marketing mix.

FINANCIERO

- Incrementar la liquidez de la empresa para mejorar el manejo de stocks, en el año 2007.

DE INNOVACIÓN

- Posicionar la Marca Montero en las líneas de Gimnasia.

Objetivos de crecimiento

DE MARKETING

- Incrementar Sucursales en sectores Periféricos, y en la ciudad de Quito en la zona Norte especializados en Gimnasia, en el período de 2 años.

FINANCIERO

- Incrementar el volumen de la importación de Equipos de Gimnasia, para lograr costos más competitivos.

DE INNOVACIÓN

- Importar productos más especializados en Gimnasia que no existan en el mercado, en el período de 3 meses.
- Incrementar la cartera de productos en la línea de Gimnasia, en un período de 6 meses.

RECURSOS HUMANOS

- Realizar proceso de personal mediante evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.
- Motivar al personal mediante programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes.

Objetivos de desarrollo

DE MARKETING

- Incrementar los canales de distribución y ventas al por mayor de equipos de gimnasia.
- Mejorar la exhibición en los canales de distribución.
- Mantener la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes.

DE INNOVACIÓN

- Crear una imagen de la línea de gimnasia que incluya empaque, publicidad, capacitación, catálogos.
- Mejorar el servicio y atención al cliente en los puntos de venta.

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

Objetivos de competitividad

DE MARKETING

- Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 20-38 años.

DE INNOVACIÓN

- Fidelización del mercado a través de acciones más eficaces del marketing mix.
- Mantener la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes.

Objetivos de crecimiento

FINANCIERO

- Incrementar el volumen de la importación de Equipos de Chef's, para lograr costos más competitivos.
- Disminuir el monto de cuentas por cobrar clientes para mejorar la liquidez de la empresa

DE INNOVACIÓN

- Desarrollar demanda global creando nuevos usos para los productos, intensificando su consumo.

RECURSOS HUMANOS

- Realizar proceso de personal mediante evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.
- Motivar al personal mediante programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes.

Objetivos de desarrollo

DE MARKETING

- Incrementar los canales de distribución y ventas al por mayor de equipos para Chef's.
- Mejorar la exhibición en los canales de distribución.
- Mantener la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes.
- Formular estrategias de merchandising y publicidad masiva en medios.

DE INNOVACIÓN

- Crear una imagen de la línea de gimnasia que incluya empaque, publicidad, capacitación, catálogos.
- Mejorar el servicio y atención al cliente en los puntos de venta.

4.2. Estrategias

4.2.1. Concepto de estrategias

La estrategia es plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes

Elementos de la estrategia

- **Objetividad**, son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo.
- **Proactividad**, debe anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo.
- **Creatividad**, debe tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a nuevos cambios o situaciones imprevistas.
- **Direccionamiento**, se orienta hacia el logro de metas u objetivos.
- **Efectividad**, emplea elementos claros para el logro de los objetivos.
- **Visionaria**, debe anticipar lo impredecible.

4.2.2. Cuadro de estrategias

MAPA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO BÁSICAS

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN EQUIPOS GIMNASIA
I	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO BÁSICAS	1	Liderazgo en costos	Costes inferiores a los competidores en producto y servicio comparable en calidad.	Cuando se dispone de un elevado grado de productividad y un riguroso control de costos.	Cuando la empresa no dispone de una adecuada estructura de costos y producción.	Constituye una barrera de entrada. Resistencia a una competencia de precios. Protección contra aumento de costos de los proveedores. Precios de venta bajos.	La búsqueda de la eficiencia dificulta la adaptación a los cambios tecnológicos. Posible obsolescencia de los productos. Cambios en los gustos de los clientes. Limitaciones de la curva de experiencia.	Cuota de mercado elevada. Efecto experiencia/ aprendizaje: cuanto más experiencia acumula menos costes. Acceso favorable a materias primas. Inversión agresiva en instalaciones. Acceso favorable a financiamiento Controles rígidos en costes. Pocos productos y a gran volumen. Estructura rígida. Recursos humanos especializados.	NO
		2	Diferenciación	Lograr que el producto o servicio de la empresa sea percibido por el consumidor como único o diferente frente a sus competidores.	Cuando el producto o servicio tiene una cualidad única y diferenciada. Cuando el producto o servicio es objeto de innovación constante. Cuando la empresa tiene prestigio en el mercado.	Cuando el comportamiento de compra del mercado se basa en el precio del producto o servicio. Cuando el producto o servicio es fácilmente imitable. Cuando la imagen de la empresa es negativa.	Protección frente a los productos sustitutos. Aumenta la fidelidad. Disminuye la sensibilidad al precio. Representa una barrera de entrada. Protección contra aumento de costos de los proveedores. Mejora la rentabilidad	Imitación de la competencia. Desfase entre el precio y la diferenciación aportada. Evolución de los gustos de los consumidores. Difícil alcanzar una elevada cuota de mercado.	Cliente como punto de referencia. Inversión constante en investigación y desarrollo. Inversión en tecnología. Inversión en publicidad	SI
		3	Concentración	Satisfacer las necesidades de un grupo o un solo segmento particular del mercado.	Cuando se ha identificado un segmento rentable. Cuando no existe una fuerte competencia dentro del segmento.	Cuando el segmento no tiene perspectivas de crecimiento. Cuando las necesidades de los consumidores cambian con facilidad.	Altas cuotas de participación de mercado. Fácil posicionamiento de la empresa.	Subdivisión de los segmentos, convirtiéndose en poco rentables y especializados. Costos de producción elevados. Cuotas de mercado débiles con relación al mercado global.	Disposición de un sistema de información de mercado, que permita conocer las características y necesidades específicas del segmento de mercado.	NO

MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN O NO APLICACIÓN
II	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	1	Penetración de mercado	Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales	Cuando el mercado está en crecimiento. Cuando la empresa requiere aumentar su cuota de mercado. Cuando la competencia es limitada.	Cuando se conoce muy poco del mercado al cual se desea ingresar. Cuando el mercado tiende a decrecer. Cuando existe una fuerte competencia. Cuando existen fuertes barreras de entrada.	Desarrollo de una demanda primaria. Aumento y defensa de la cuota de mercado. Organización del mercado.	La excesiva aplicación de esta estrategia puede originar una fuerte competencia.	Manejo de herramientas efectivas de marketing. Adecuado conocimiento del mercado. Alto poder de negociación con los clientes.	SI
		2	Desarrollo del mercado	Su fin es desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	Cuando la empresa puede adaptar sus productos a otros mercados. Cuando existe una saturación del mercado actual de la empresa.	Cuando la empresa no tiene bien definido el perfil del segmento que desea atacar. Cuando el mercado que se desea atacar tiene fuertes barreras de entrada.	Incremento de las ventas. Crear nuevos segmentos objetivo. Adoptar nuevos circuitos de distribución. Penetrar en nuevos mercados geográficos.	Los nuevos mercados presentan barreras de entrada, difíciles de superar.	Pleno conocimiento del atractivo y crecimiento de los mercados. Estructura organizacional y de marketing bien establecida.	SI
		3	Desarrollo del producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, para los mercados atendidos por la empresa.	Cuando la empresa tiene una adecuada estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de nuevos productos.	Cuando el desarrollo de nuevos productos o servicios hace que la empresa salga de su giro de negocio. Cuando no existen los recursos adecuados para la investigación y desarrollo de nuevos productos.	Se adapta a las necesidades cambiantes de los consumidores. Permite descubrir usos alternativos para los productos existentes. Permite la innovación y desarrollo de los productos. Permite ampliar la gama de productos. Mejora la calidad del producto.	Requiere de una fuerte inversión para investigación y desarrollo. Rápida imitación de los productos por parte de la competencia.	Personal capacitado para el área de investigación y desarrollo. Sistema de producción flexible. Disponibilidad constante de recursos financieros.	NO

Plan Trademarketing Almacenes Montero

MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
III	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO	1	Integración hacia arriba	Busca estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.	<p>Cuando los proveedores disponen de insumos requeridos por la empresa.</p> <p>Cuando los costos de la materia prima son elevados.</p> <p>Cuando la calidad de los insumos es deficiente.</p>	<p>Cuando la inversión requerida sobrepasa las posibilidades de la empresa.</p> <p>Cuando los proveedores de la empresa aseguran la calidad y precio de los insumos.</p>	<p>Asegura la calidad, disponibilidad y entrega de los insumos.</p> <p>Creación de barreras de entrada en la industria.</p>	<p>Requiere de una fuerte inversión.</p> <p>Limita la capacidad de diversificación de los productos.</p>	<p>Adecuada estructura de organización.</p> <p>Capacitación para el manejo de la nueva área productiva.</p> <p>Disponibilidad de recursos financieros que soporten la inversión.</p>	NO
		2	Integración hacia abajo	Busca asegurar el control de la distribución de los productos o servicios de las empresas.	<p>Cuando se requiere conocer y comprender las necesidades de los clientes de la empresa.</p> <p>Cuando existe ineficiencia en los distribuidores actuales.</p>	<p>Cuando la empresa no cuenta con una red de distribución propia.</p> <p>Cuando el grupo de consumidores de no es muy grande.</p>	<p>Control de la estructura de distribución.</p> <p>Fortalecimiento de las relaciones entre el cliente y la empresa.</p> <p>Elaboración más exacta de los presupuestos de venta.</p>	<p>Costos de distribución elevados.</p> <p>Descuido de la función principal de la empresa.</p>	<p>Amplio conocimiento de la estructura de distribución del sector.</p> <p>Disponibilidad de recursos financieros que soporten la inversión.</p>	NO
		3	Integración horizontal	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores	<p>Cuando existe un crecimiento de la industria. Cuando la estructura de la empresa influye en su competencia y estructura de distribución.</p>	<p>Cuando la empresa no tiene poder dentro del mercado o frente a su competencia. Cuando la empresa al absorberse no posee estándares de calidad y eficiencia.</p>	<p>Neutralización de la competencia.</p> <p>Aprovechamiento de redes de distribución estructuradas.</p> <p>Ingreso a nuevos segmentos de mercado.</p>	<p>Requiere de una fuerte inversión. Requiere de mayor capacidad administrativa.</p>	<p>Adecuada estructura de organización.</p> <p>Alto nivel de inversión.</p>	NO

MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
IV	STRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	1	Diversificación concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial; busca añadir actividades nuevas y complementarias a las ya existentes en el plano tecnológico y/o comercial.	Cuando el mercado en el que se encuentra la empresa, presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y rentabilidad.	Cuando la empresa se encuentra en un mercado normal con pocas posibilidades de crecimiento y desarrollo.	La empresa se beneficia del conocimiento conseguido a través de la complementación de actividades.	Posible pérdida del posicionamiento conseguido dentro del mercado. Genera confusión dentro de los consumidores.	Adecuada estructura de organización. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		2	Diversificación pura	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.	Cuando el mercado se encuentra totalmente saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento	Cuando la empresa no cuenta con una adecuada estructura de administración.	Generación de una nueva fuente de ingresos.	Alta incertidumbre La empresa realiza funciones para las cuales no fue creada.	Amplio conocimiento de la estructura de distribución del producto. Disponibilidad de recursos financieros que soporten la inversión.	NO

Plan Trademarketing Almacenes Montero

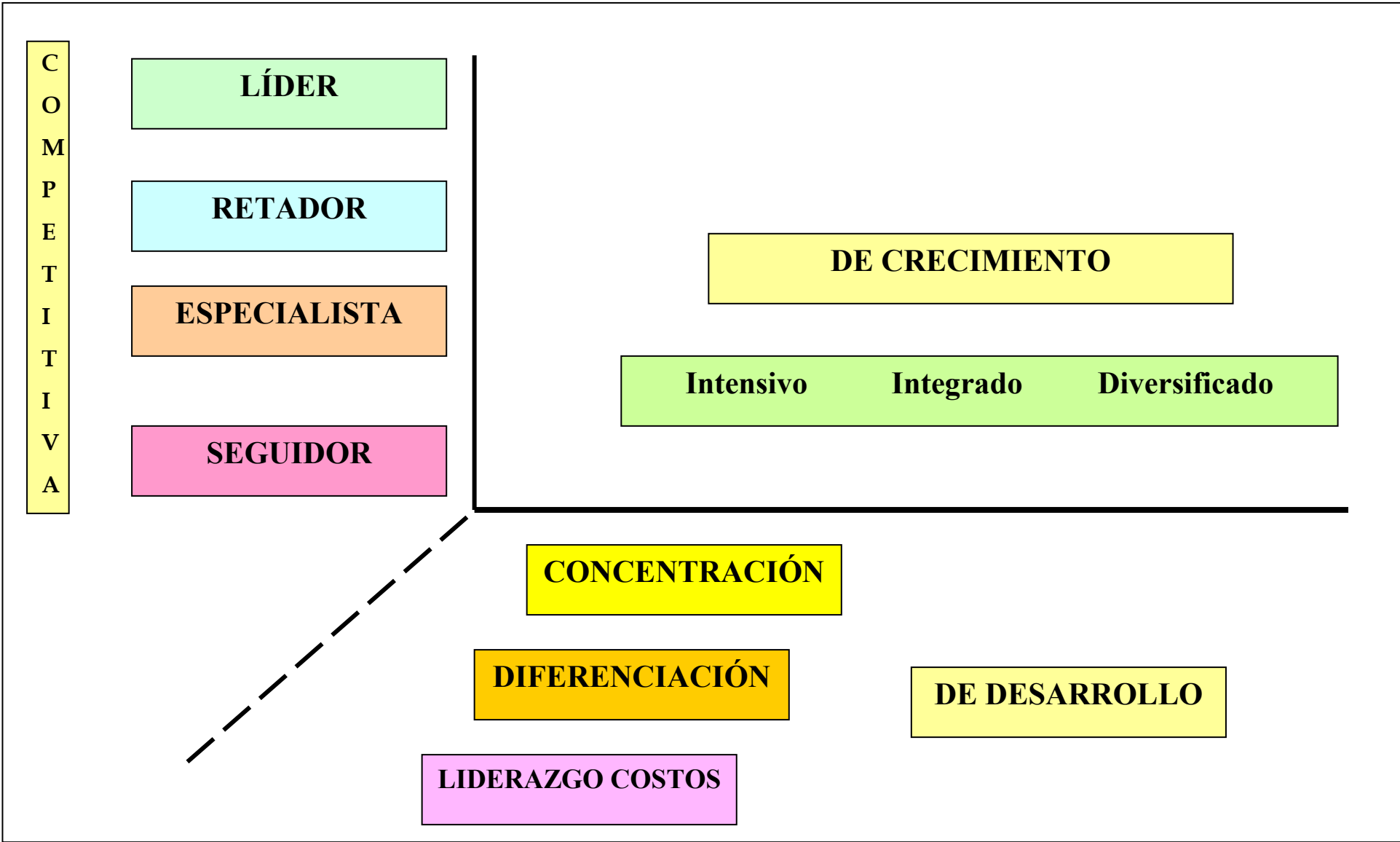
Es:

MAPA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
V	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	1	DEL LIDER	Busca ocupar la posición dominante y es reconocida como tal por la competencia	Cuando se tiene la mayor participación de mercado.	Cuando existen competidores del mismo nivel	Desarrollo de la demanda global. Impone las tendencias del mercado.	Requiere de una fuerte inversión. Requiere de una innovación constante.	Adecuada estructura de organización. Disponibilidad de recursos financieros. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		2	DEL RETADOR	Busca atacar al líder a pesar que su posición no es dominante en el mercado	Cuando la empresa dispone de los recursos necesarios en tecnología, calidad y financieros. Cuando la cuota de mercado del líder es muy amplia.	Cuando las diferencias con el líder son grandes.	Genera resultados a corto plazo. Su implementación puede ser secreta. No se invierte en investigación.	Riesgo de fuertes represalias por parte del líder.	Amplio conocimiento de la competencia. Disponibilidad de recursos financieros. Adecuado sistema de información de mercados.	SI
		3	DEL SEGUIDOR	Aquel que dispone de una cuota de mercado reducida, adapta sus decisiones a las de la competencia.	Cuando se persigue una cuota de mercado reducida.	Cuando se busca abarcar un amplio segmento y cuota del mercado.	Posibilidad de adopción de las decisiones tomadas por el líder. La competencia no presta atención a los seguidores	No es aplicable para empresas pequeñas.	Amplio conocimiento de la competencia. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		4	DEL ESPECIALISTA	Existe interés por uno o varios segmentos y no la totalidad del mercado	Cuando se descubren nichos de mercado rentables y con potencial crecimiento. Cuando el nicho de mercado es poco atractivo para la competencia	Cuando no se disponen de adecuadas barreras de entrada.	Enfoque de esfuerzos en segmentos pequeños aún no explotados. Se facilita el posicionamiento de la empresa en nichos pequeños.	Resulta difícil establecer la característica o criterio sobre el cual construir la especialización.	Identificar las características técnicas del producto, o una cualidad distintiva para implantar un adecuado esfuerzo de marketing.	NO

MAPA DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
VI	ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Proceso administrativo de conjugar los recursos de una empresa con sus oportunidades de mercado en el largo plazo.	Cuando la empresa cuanta con una cultura de colaboración y de planificación perfectamente establecida.	Cuando no se dispone de la colaboración y compromiso de los directivos de la organización.	Permite el direccionamiento de la empresa a largo plazo. Permite aprovechar los recursos que posee la empresa.	Existencia de factores externos incontrolables para la empresa	Cultura de planificación Personal capacitado y comprometido	SI
		2	CALIDAD TOTAL	Enfoque gerencial, que consiste en la evaluación y mejoramiento continuo de toda la organización y sus procesos.	Cuando la estructura de la empresa permite la implantación de un sistema de calidad.	Cuando no se cuenta con los recursos económicos necesarios para la implantación de un sistema de calidad.	Representa una ventaja con respecto a la competencia. Genera mayor aceptación en el mercado. Posibilita el acceso a nuevos mercados. Aumenta los estándares de calidad. Permite la creación de una cadena de valor para el cliente.	Requiere de una fuerte inversión.	Disponibilidad de recursos financieros. Plan de implantación de un sistema de calidad total. Compromiso de total de la organización	SI
		3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Actividad identificable e intangible como herramienta principal para satisfacer las necesidades de los clientes.	Siempre		Imagen positiva de la empresa. Plena satisfacción de las necesidades del cliente. Genera lealtad por parte de los clientes. Posicionamiento en el mercado.	Requiere de un monitoreo constante, que verifique el cumplimiento o no de las políticas de atención al cliente.	Adecuado perfil del personal de atención al cliente. Capacitación constante del personal. Disponibilidad de recursos.	SI
		4	E-COMMERCE	Compra y venta de bienes y servicios, empleando herramientas electrónicas.	Cuando la empresa disponga de herramientas tecnológicas adecuadas.	Cuando el segmento de mercado no tiene acceso a este tipo de herramientas tecnológicas.			Identificar las características técnicas del producto, o una cualidad distintiva para implantar un adecuado esfuerzo de marketing.	SI
		5	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Recopilación, preparación, interpretación y comunicación de información de la situación tecnológica y económica de la empresa, que contribuya con su desarrollo	Siempre		Permite el mejoramiento de procesos y a acceso a nuevas tecnologías. Genera una ventaja competitiva dentro del mercado.	Requiere de personal altamente capacitado. Requiere de una inversión económica fuerte y constante.	Disponibilidad de recursos financieros. Personal altamente capacitado. Adecuado sistema de información de mercado.	NO



Plan Trademarketing Almacenes Montero

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		MARKETING					ESTRATEGICA		SERVICIO AL CLIENTE		RECURSOS HUMANOS			IMPORTACIONES			FINANZAS		
	Gimnasia	Chef's	Apertura de nuevas Sucursales	Diversificación de productos de las líneas ya establecidas	Creación de base de datos de clientes y segmentación.	Diseñar programa en base al CDT	Plan de merchandising	Eficaz publicidad de productos, precios, calidad	Elaboración de plan de Marketing	Elaboración de plan estratégico de la empresa	Creación de departamento de Servicio al Cliente	Programa de Fidelización al cliente	Plan de motivación para estimular al personal	Evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.	Programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes.	Importación de nuevas líneas de productos	Negociar con nuevos proveedores	Diversificación de marca	Programas de operaciones bancarias, o socios estratégico para incremento de capital.	Analizar las cuentas por cobrar clientes para mejorar la liquidez de la empresa
DE MARKETING																				
Incrementar las ventas en un 5% período de un año.	x	x																		
Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 19-34 años.	x								x											
Expansión del mercado a través de acciones más eficaces del marketing mix.	x	x							x											
Incrementar Sucursales en sectores Periféricos, y en la ciudad de Quito en la zona Norte especializados en Gimnasia, en el período de 1 año.	x	x	x																	
Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 20-38 años.		x	x																	
Mejorar la exhibición en los canales de distribución.	x	x																		
Formular estrategias de merchandising y publicidad masiva en medios.	x	x					x	x												
FINANCIERO																				
Incrementar la liquidez de la empresa para mejorar el manejo de stocks, en el año 2007.	x	x																		x
Incrementar el volumen de la importación en un 10% para lograr costos más competitivos.	x	x														x		x		
DE INNOVACIÓN																				
Posicionar la Marca Montero en las líneas de Gimnasia y Chef's	x	x		x																
Importar productos más especializados que no existan en el mercado, en el período de 6 meses.	x	x													x	x				
Incrementar la cartera de productos, en un período de 6 meses.	x	x													x		x			
Fidelizar al mercado y clientes actuales.	x	x								x	x									
Crear una imagen de marca que incluya empaque, publicidad, capacitación, catálogos.	x	x						x												
Mejorar el servicio y atención al cliente en los puntos de venta.	x	x				x				x	x									
Ingresar a otro canal de distribución en Internet.	x	x	x																	
DE RECURSOS HUMANOS																				
Realizar proceso de personal mediante evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.	x	x										x	x	x						
Motivar al personal mediante programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes	x	x										x		x						

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		BÁSICAS			CRECIMIENTO INTENSIVO			COMPETITIVAS			
	Gimnasia	Chef's	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración	Penetración de mercado	Desarrollo del mercado	Desarrollo del producto	Líder	Relador	Seguidor	Especialista
DE MARKETING												
Incrementar las ventas en un 5% período de un año.	x	x				x						
Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 19-34 años.	x					x						
Expansión del mercado a través de acciones más eficaces del marketing mix.	x	x				x						
Incrementar Sucursales en sectores Periféricos, y en la ciudad de Quito en la zona Norte especializados en Gimnasia, en el período de 1 año.	x	x				x						
Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 20-38 años.		x				x				x		
Mejorar la exhibición en los canales de distribución.	x	x		x								
Formular estrategias de merchandising y publicidad masiva en medios.	x	x		x								
FINANCIERO												
Incrementar la liquidez de la empresa para mejorar el manejo de stocks, en el año 2007.	x	x				x						
Incrementar el volumen de la importación en un 10% para lograr costos más competitivos.	x	x					x					
DE INNOVACIÓN												
Posicionar la Marca Montero en las líneas de Gimnasia y Chef's	x	x								x		
Importar productos más especializados que no existan en el mercado, en el periodo de 6 meses.	x	x								x		
Incrementar la cartera de productos, en un periodo de 6 meses.	x	x								x		
Fidelizar al mercado y clientes actuales.	x	x								x		
Crear una imagen de marca que incluya empaque, publicidad, capacitación, catálogos.	x	x								x		
Mejorar el servicio y atención al cliente en los puntos de venta.	x	x		x						x		
Ingresar a otro canal de distribución en Internet.	x	x					x					
DE RECURSOS HUMANOS												
Realizar proceso de personal mediante evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.	x	x		x						x		
Motivar al personal mediante programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes	x	x		x						x		

SMART			
OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVA
DE MARKETING			
Incrementar las ventas en un 5% período de un año.	Ingresos Crecimiento	5% de ventas	Ingremento cartera de productos
Lograr mayor participación de mercado, y posicionamiento en la ciudad de Quito en jóvenes adultos entre 19-38 años.	Participación en el mercado	3% de participación mercado	Costumer decision tree
Expansión del mercado a través de acciones más eficaces del marketing mix.	Participación en el mercado	3% de participación mercado	Costumer decision tree
Incrementar Sucursales en sectores Periféricos, y en la ciudad de Quito en la zona Norte en el período de 1 año.	Número de Sucursales	2 Sucursales anuales	Costumer decision tree
Mejorar la exhibición, publicidad y merchandising en los canales de distribución.	Incremento ventas	5% de ventas	Programa Merchandising y señalética
FINANCIERO			
Incrementar la liquidez de la empresa para mejorar el manejo de stocks, en el año 2007.	Ingresos	Incremento de 30%.	Negociar con clientes, reducción tiempo crédito
Incrementar el volumen de la importación en un 5% para lograr costos más competitivos.	Liquidación de costos	Reducción de costos de un 5%	Negociación proveedores
DE INNOVACIÓN			
Posicionar la Marca Montero en las líneas de Gimnasia y Chef's	Participación en el mercado	3% de participación mercado	Costumer decision tree
Importar productos más especializados que no existan en el mercado, en el período de 6 meses.	Nivel de satisfacción	Disminuir el nivel de insatisfacción en un 5%	Negociación proveedores
Incrementar la cartera de productos, en un período de 6 meses.	Nivel de satisfacción	Disminuir el nivel de insatisfacción en un 5%	Negociación proveedores
Fidelizar al mercado y clientes actuales.	Fidelidad cliente	Mantener el 71% de clientes actuales satisfechos	Costumer decision tree
Crear una imagen de marca que incluya empaque, publicidad, capacitación, catálogos.	Nivel de satisfacción	Disminuir el nivel de insatisfacción en un 5%	Programa Merchandising y señalética
Mejorar el servicio y atención al cliente en los puntos de venta.	Nivel de satisfacción	Disminuir el nivel de insatisfacción en un 5%	Costumer decision tree
Ingresa a otro canal de distribución en Internet.	Participación en el mercado	3% de participación mercado	Desarrollo Web
DE RECURSOS HUMANOS			
Realizar proceso de personal mediante evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.	Sistemas Implantados	1 Programa implantado	Evaluación de desempeño y asignación de tareas
Motivar al personal mediante programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes	Sistemas Implantados	1 Programa implantado	Evaluación de desempeño y asignación de tareas

4.2.3. Descripción de una estrategia

EQUIPOS DE GIMNASIA

COMPETITIVAS

RETADOR

Ocupan un lugar Intermedio en el mercado pueden adoptar dos posiciones en relación a las que tienen mayor participación "ATACAR O EVITAR CUALQUIER ACCION INDESEADA POR ELLAS"

Estrategia: "Atacar a la competencia"

CRECIAMIENTO

INTENSIVO

Cuando las empresas no explotan todas las oportunidades ofrecidas por su producto, intensivo de penetración en el mercado, aumentar las ventas en el mercado actual, inducir al consumo, mejorar continuamente y transacciones con proveedores.

INTENSIVO DE PENETRACIÓN

Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales. La empresa ya tiene una posición reconocida en el mercado, y la empresa debe influir en los compradores o mejorar continuamente los productos ofertados.

DESARROLLO

DIFERENCIACIÓN

Darle al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencie de la competencia.

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

COMPETITIVAS

LÍDER

La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Esta empresa se encuentra como líder por la diversificación de productos que mantiene.

CRECIAMIENTO

INTENSIVO DESARROLLO DEL MERCADO

Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Se basará en la estrategia de distribución y marketing propios de la empresa. Desarrollo de nuevos usos de los productos.

DESARROLLO

DIFERENCIACIÓN

Darle al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencie de la competencia.

4.2.4. Perfil estratégico a adoptarse

EQUIPOS DE GIMNASIA

Número	Estrategia	Sub clasificación
1	COMPETITIVIDAD	Retador
2	CRECIMIENTO INTENSIVO	Penetración
3	CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo del mercado
4	DESARROLLO	Diferenciación

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Retador	Almacenes Montero ingresó al mercado con la línea de Gimnasia con una buena aceptación, con la disponibilidad de recursos y capacidad para competir con los líderes del mercado; por lo que la empresa pretende ampliar la participación del mercado, y posicionar la marca Montero en el mercado meta.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Penetración	Incrementar las ventas en mercados actuales, y los volúmenes de importación para mejorar los costos, y la especialización en la ampliación de gamas de productos en la línea de productos.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTEGRADO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Desarrollo del mercado	Enfocar los esfuerzos hacia el consumidor, creando programas de fidelización de clientes y comprender las necesidades de los usuarios de los productos comercializados; incrementando puntos de venta en otros sectores de la ciudad, ya que la empresa cuenta con canales de distribución propios.

VENTAJA COMPETITIVA

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	Esta estrategia se encamina a ampliar la gama de productos de línea de gimnasia, mejorando el servicio y atención al cliente creando nuevos usos de los productos intensificando el producto, creando fidelidad al cliente; -Mejorar la exhibición en los canales de distribución. Manteniendo la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes. Formulando estrategias de merchandising y publicidad masiva en medios

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA LA LÍNEA DE GIMNASIA

Almacenes Montero es una comercializadora de líneas de Gimnasia con capacidad para competir con los líderes del mercado; por lo que la empresa pretende ampliar la participación del mercado, y posicionar la marca Montero en el mercado meta. Logrando satisfacer mercados actuales, mejorando los costos, y la especialización en la ampliación de gamas de productos en la línea de Gimnasia. Encaminando los procesos hacia el consumidor, creando programas de fidelización de clientes y comprender las necesidades de los usuarios de los productos comercializados; incrementando puntos de venta en otros sectores de la ciudad, ya que la empresa cuenta con canales de distribución propios. Mejorando el servicio y atención al cliente creando nuevos usos de los productos intensificando el producto, creando fidelidad al cliente.

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

Número	Estrategia	Sub clasificación
1	COMPETITIVIDAD	Retador
2	CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo de mercado
3	DESARROLLO	Diferenciación

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Líder	Almacenes Montero comercializa la línea de Equipos profesionales para Chef's satisfaciendo las necesidades de estudiantes y profesionales de la rama de gastronomía, con la disponibilidad de recursos y capacidad para competir con los líderes del mercado; por lo que la empresa pretende ampliar la participación del mercado, y posicionar la marca Montero en el mercado meta.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Desarrollo de mercado	Incrementar los segmentos de mercado, desarrollando demanda global creando nuevos usos para los productos, intensificando su consumo. Creando nuevos circuitos de distribución. Incrementando las ventas en mercados actuales, y programas de fidelización para retener y satisfacer clientes actuales.

VENTAJA COMPETITIVA

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	Esta estrategia se encamina a ampliar la gama de productos de línea de chef's, mejorando el servicio y atención al cliente creando y exhibición, nuevos usos de los productos intensificando el producto, creando fidelidad al cliente.

**DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA
PARA LA LÍNEA DE CHEF'S**

Almacenes Montero es una comercializadora de líneas profesionales de Chef's que lidera en esta línea, con capacidad para competir con los líderes del mercado; por lo que la empresa pretende ampliar los segmentos del, logrando satisfacer las necesidades de los profesionales en el área de Gastronomía, desarrollando demanda global creando nuevos usos para los productos, intensificando su consumo. Diferenciación. Esta estrategia se encamina a ampliar la gama de productos de línea de chef's, mejorando el servicio y atención al cliente creando y exhibición, nuevos usos de los productos intensificando el producto, creando fidelidad al cliente.

4.3. Direcccionamiento Estratégico Propuesto

4.3.1. Visión

Posicionamiento en el mercado: Retador

Tiempo: 3 años

Ámbito del Mercado: Ciudad de Quito

Productos o Servicios: Equipos profesionales para negocios.

Ser una empresa líder en el período de 3 años, en la provisión de equipos y herramientas profesionales en el entorno nacional, actuando como socio estratégico que facilite la creación de microempresas, manteniendo un soporte tecnológico, infraestructura y talento humano de alta calidad, contribuyendo al desarrollo del país mediante la integración de los almacenes que lo conforman.

4.3.2. Misión

Ser una empresa comercializadora de equipos y herramientas efectivas para la empresa y el hogar, con un mercado preponderante en la ciudad de Quito, respaldado por infraestructura, tecnología, y un talento humano calificado, además de un servicio integral enfocado en la satisfacción del cliente.

4.3.3. Principios y Valores

Eficiencia y eficacia: Optimizar el tiempo, realizando una planificación de las acciones a cumplirse y utilizando adecuadamente los recursos para reducir los costos de nuestros productos finales.

Honestidad: Crear un ambiente de tranquilidad para contribuir con la verdad y luchar contra la mentira.

Puntualidad: Mantener un orden y organización en los procesos mediante el empleo del tiempo justo para alcanzar la confianza.

Responsabilidad: Responder políticamente por sus decisiones, acciones y omisiones ante su inmediato superior.

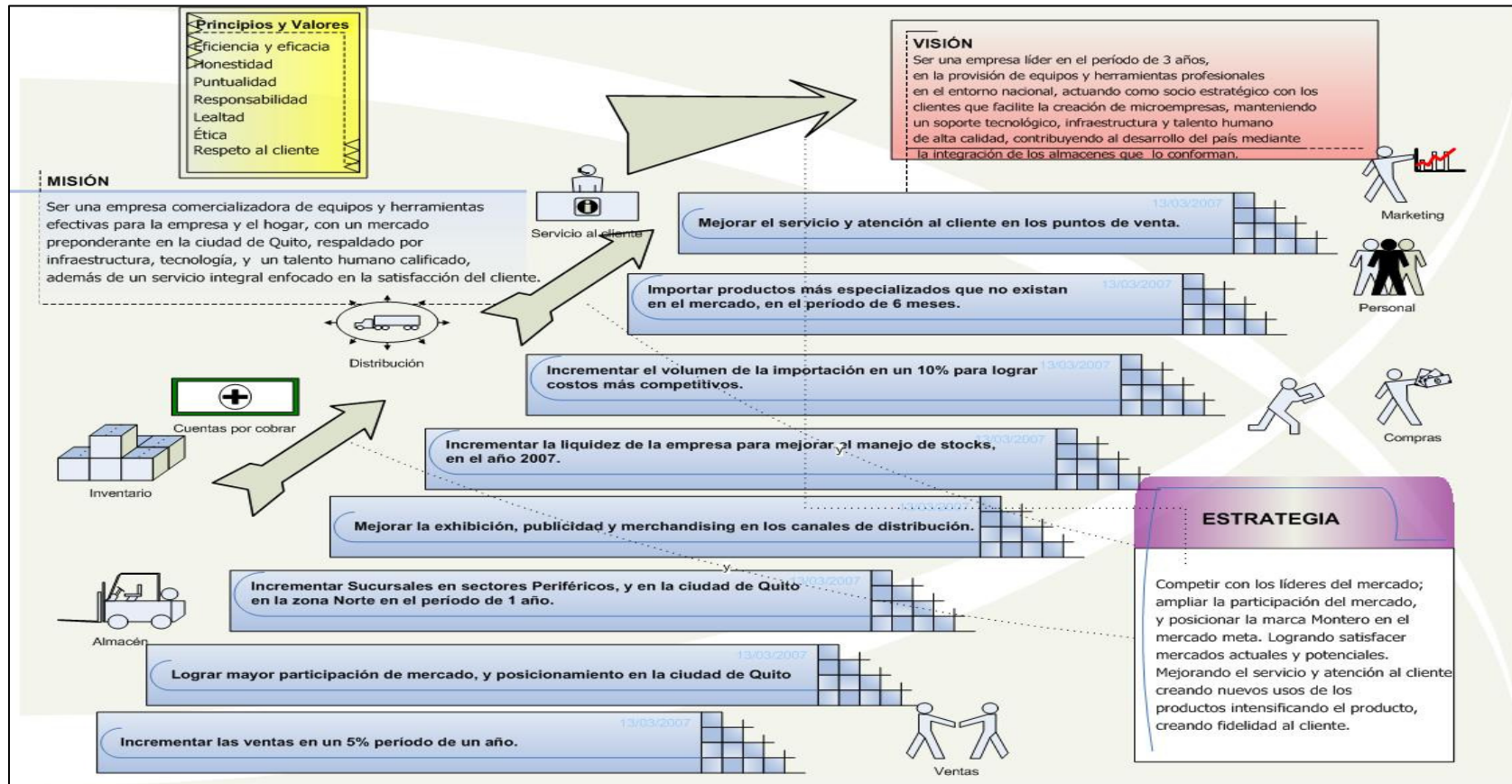
Lealtad: Tener compromiso para con la empresa siendo forjadores de mejoramiento y aportando para el desarrollo de la misma con estricta reserva.

Ética: Ser profesionales en el cargo y funciones asignadas así como actuar con protocolo ante los demás.

Respeto al cliente: Estar siempre atentos, y comprender las necesidades de los clientes y satisfacerlas. "Al elegirnos, el cliente se convierte en el jefe de la empresa."

	Proveedores	Cliente Interno	Cliente Externo	Organismos Gubernamentales	Otros
Eficiencia y eficacia	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	
Puntualidad	x	x	x	x	
Responsabilidad		x	x	x	
Lealtad		x	x		
Ética	x	x	x	x	
Respeto al cliente		x	x		

4.3.4. Mapa Estratégico -



CAPÍTULO V

5. PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

5.1 Componentes del Marketing Mix

Marketing Mix se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las "4 P´s" por:

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promoción

La terminología más usual es:

- Políticas de Producto
- Políticas de Precio
- Políticas de Distribución
- Políticas de Impulsión o Promoción

El Marketing-Mix consiste en la perfecta mezcla de las 4 P´s de tal manera que formen un conjunto coordinado.

Las 4 P´s también son conocidas como las técnicas de marketing.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL MARKETING

Se dice que para que una estrategia de marketing tenga un resultado positivo deben coincidir las siguientes variables:

- o VMCO (Variables Manejables a Corto Plazo)
- o VNMCP (Variables No Manejables a Corto Plazo)

Las VMCP son todas aquéllas sobre las que la empresa puede ejercer una acción directa. En general suelen ser las 4 P's, ya que podemos controlar nuestras políticas de productos, de precios de distribución y de publicidad.

Sin embargo, existen otras variables que difícilmente podemos controlar a corto plazo (VNMCP):

- Factores Políticos
- Factores Legales
- Factores Culturales
- Factores Económicos
- Factores Demográficos
- Recursos Naturales
- Estructura Socio-Económica

De esta forma tenemos, que para obtener un resultado positivo, además de las variables que podemos controlar, el resto de variables deben ser favorables.²⁷

Gráfico 5.1 Marketing Mix



Elaborado por: Marketing XXI

Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

²⁷ Gestiopolis.com/MarketingMix.html

Tabla 5.1 Marketing Mix

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Producto	Históricamente, el pensamiento era: un buen producto se venderá. Al menos ya no hay productos malos en los mercados altamente competitivos de hoy. Adicionalmente, hay muchas leyes que dan a clientes el derecho de devolver los productos que perciben como malos. Por lo tanto, la pregunta sobre producto se ha convertido: ¿la organización crea lo que sus clientes objetivo desean? Defina las características de su producto o manténgalas capaces de resolver las necesidades de sus clientes	Funcionalidad Calidad Aspecto Empaque Marca Servicio Soporte Garantía.
Precio	¿Cuánto los clientes objetivo están dispuestos a pagar? Aquí se decide sobre una estrategia de valoración. Aunque la competencia en precio es tan vieja como la humanidad, el consumidor sigue siendo a menudo sensible de los descuentos del precio y de las ofertas especiales. El precio tiene también un lado irracional: algo que es costoso debe ser bueno. Competir permanentemente por precios es para muchas compañías un acercamiento no muy sensible.	Precio de lista; Descuentos; Financiamiento Permisos.

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Lugar	¿Está disponible en el lugar correcto, en el tiempo correcto, en las cantidades correctas? Algunos de los principales cambios recientes en los negocios han sido alrededor del cambio de Lugar. Internet.	Ubicaciones; Logística; Miembros del canal; Motivación del canal; Cobertura de mercado; Niveles de servicio.
Promoción	¿Cómo los grupos de meta elegidos se informan o se educan sobre la organización y sus productos? Esto incluye todas las armas del arsenal de la comercialización - publicidad, venta, promociones de ventas, Marketing directo, relaciones públicas, etc. Mientras que los otros tres p han perdido mucho de sus significados en mercados de hoy, la promoción se ha convertido en el P más importante a enfocarse encendido.	Publicidad; Relaciones públicas; Mensaje; Ventas directas; Ventas; Medios; Presupuesto.

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

“El Marketing Mix está formado por una serie de iniciativas individuales, que en conjunto se convierten en el arma que todo empresario necesita para convertir a un consumidor pasivo en un cliente. Luego, el trabajo será convertir a este cliente en "socio", en cliente frecuente, pero eso ya será otra historia. La suma de las variables del Marketing Mix, siempre alineadas y aplicadas correctamente, serán las encargadas de dirigir a su producto o servicio hacia ese objetivo que usted ha fijado. El manejo, el seguimiento, el estudio, el rediseño y el relanzamiento casi constante de ellas serán los responsables de la perdurabilidad

de los logros e incluso de la posibilidad de alcanzar nuevas metas que se fijen para el largo plazo.

Tal vez en este preciso momento usted estará pensando si su competidor está poniendo en juego todas estas fórmulas, y si es así, qué ventaja le ha sacado hasta ahora. Si él lo hace con más rapidez seguramente ganará. No perdería nada (al contrario) si una la vez que comienza a desarrollar el Marketing Mix en su empresa también estudia cuál es el comportamiento de su competencia (Benchmarking) y de qué forma ellos están buscando²⁸.

5.2 PRODUCTO

Indica la combinación de "bienes y servicios" que la compañía le ofrece al mercado meta, referente a la calidad, características, opciones, estilos, nombre de la marca, empaque, tamaños, servicios, garantías, devoluciones, etc.²⁹

²⁸ Gestiopolis.com/MarketingMix.html

²⁹ PHILIP KOTLER, *Mercadotecnia, tercera edición, Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, p.42.*

5.2.1 Clasificación

EQUIPOS DE GIMNASIA																			
LÍNEA DE PRODUCTOS	VOLUMEN DE VENTA	COSTOS	CONTRIBUCIÓN MARGINAL	CONSUMIDORES	COMPETIDORES	COBERTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN				Marcas de posicionamiento	PROMOCIÓN	REPOSICIÓN EN PUNTO DE VENTA	APROVISIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE VENTA	LIDERAZGO EN COSTOS		VARIEDAD DE MODELOS		CICLO DE VIDA	
						Sta. Clara.	Estadio	Centro	Recreo					SI	NO	1-2-4	5 o más		
Caminadoras Motorizadas	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	45%	Innovadores	Crecientes	x		x		Si	Alta	Media	Buena		x		x		Crecimiento
Caminadoras Magnéticas	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	50%	Seguidores, innovadores	Crecientes	x		x	x	No	Baja	Alta	Buena	x			x		Crecimiento
Escaladoras	Bajas ventas	Costo promedio por consumidor	50%	Seguidores, innovadores	Crecientes	x		x	x	No	Baja	Baja	Buena	x			x		Crecimiento
Bicicletas magnéticas	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	50%	Seguidores, innovadores	Crecientes	x		x	x	No	Alta	Alta	Buena	x			x		Crecimiento
Bicicletas Spinning Bike	Bajas ventas	Altos costos	50%	Innovadores, especializados	Pocos	x			x	No	Baja	Baja	Buena		x		x		Introducción
Multifuerzas	Rápidas ventas	Bajos costos por consumidor	40%	Seguidores, innovadores	Crecientes	x		x	x	No	Baja	Alta	Buena	x				x	Crecimiento
Pesas y Mancuernas	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	50%	Seguidores, innovadores	Crecientes	x		x	x	No	Baja	Alta	Buena	x				x	Crecimiento

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S																		
LÍNEA DE PRODUCTOS	VOLUMEN DE VENTA	COSTOS	CONTRIBUCIÓN MARGINAL	CONSUMIDORES	COMPETIDORES	COBERTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN				Marcas de posicionamiento	PROMOCIÓN	REPOSICIÓN EN PUNTO DE VENTA	APROVISIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE VENTA	LIDERAZGO EN COSTOS		VARIEDAD DE MODELOS		CICLO DE VIDA
						Sta. Clara.	Estadio	Centro	Recreo					SI	NO	1-4	5 o más	
Utensilios de Cocina	Rápidas ventas	Bajos costos por consumidor	60%	Seguidores, innovadores	Altos	x	x	x	x	Si	Alta	Alta	Muy buena	x			x	Madurez
Cuchillería Profesional	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	35%	Seguidores, innovadores	Pocos	x	x	x	x	Si	Baja	Alta	Buena	x			x	Crecimiento
Samobares	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	60%	Seguidores, innovadores	Pocos	x	x	x	x	Si	Baja	Alta	Muy buena	x	x			Introducción
Extractores de Jugo	Rápidas ventas	Costo promedio por consumidor	50%	Innovadores	Pocos	x	x	x	x	Si	Alta	Alta	Muy Buena	x	x			Introducción
Garnish	Bajas ventas	Altos costos	50%	Innovadores, especializado	Pocos	x	x	x	x	Si	Media	Baja	Buena		x	x		Introducción
Bandejas porcionadora	Bajas ventas	Altos costos	50%	Innovadores	Pocos	x	x	x	x	No	Baja	Media	Muy buena		x	x		Introducción
Tablas de Picar de Polipropileno	Bajas ventas	Altos costos	50%	Innovadores	Pocos	x	x	x	x	No	Baja	Media	Muy buena		x		x	Introducción
											* Alta *Media *Baja	* Alta *Media *Baja	* Muy Buena *Buena *Mala					

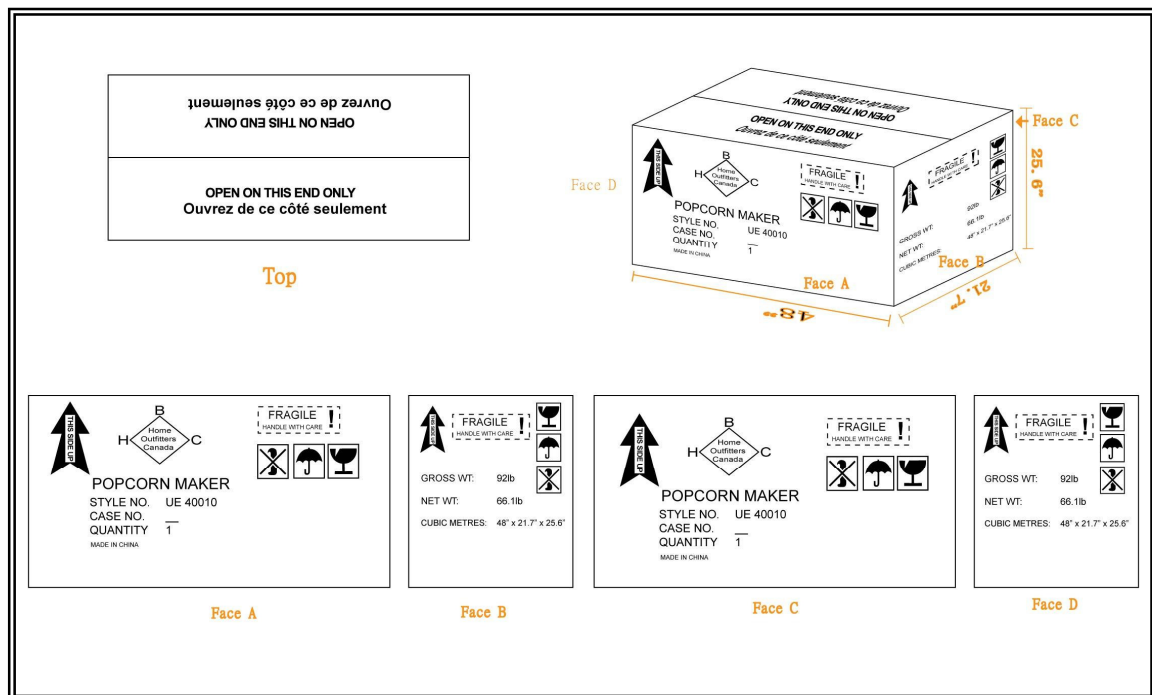
5.2.3 Estrategias de Producto

ESTRATEGIAS PARA ETAPA DE INTRODUCCIÓN														
	CLIENTES INTERNOS					CLIENTES EXTERNOS								
PRODUCTO	Crear cultura compartida de toda la organización	Seguimiento intensivo de todo el proceso	Estímulos, incentivos y premios, tanto cualitativos como cuantitativos, para esta etapa.	Plan de contingencias para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento introducción.	Definición de qué canales o puntos de ventas deberán incorporarse en la cadena de distribución.	Diseño de la estrategia de trade-marketing.	Promoción de ventas intensiva con objetivos y estrategias	Merchandising con acciones adecuadas para lograr los mejores lugares, exhibiciones y actividades en los puntos de ventas	Difusión y marketing directo a distribuidores y clientes finales considerados necesarios para esta etapa.	Inicio de la campaña publicitaria.	Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca, o en su defecto de línea o familia de productos o servicios.	Distribución física, para asegurar abastecimiento racional, garantizando reposiciones y entregas.	Monitoreo de la evolución, hasta definir el ingreso en la siguiente etapa.	
Samobares	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Extractores de Jugo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Garnish	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Bandejas porcionadoras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Tablas de Picar de Polipropileno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Bicicletas Spinning Bike	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ESTRATEGIAS PARA ETAPA DE CRECIMIENTO														
	CLIENTES INTERNOS					CLIENTES EXTERNOS								
PRODUCTO	Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados, propios de esta etapa.	Análisis de sugerencias e innovaciones, para capitalizar experiencias de todos los participantes	Suministro de nuevas inversiones o elementos requeridos para atender el crecimiento de la producción, administración, finanzas, marketing, promoción, merchandising, ventas y distribución del producto en esta etapa.		Ampliación en la cobertura de zonas geográficas y segmentos de negocios mayoristas.	Continuidad en los esfuerzos de merchandising, promoción de ventas, marketing directo y difusión.	Apoyo para acelerar la rotación y la penetración del producto en cada canal y zona de ventas.	Continuidad de la campaña publicitaria, pero con replanteo de objetivos y estrategias, para lograr comunicar y posicionar las ventajas competitivas y diferencias significativas.	Continuación de las actividades para solidificar el concepto y la imagen de marca, con identidad y diferenciación suficientemente significativas.	Fidelización de clientes. Intensificación de frecuencia de compras y volúmenes de ventas.				
Caminadoras Motorizadas	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
Caminadoras Magnéticas	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
Escaladoras	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
Bicicletas magnéticas	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
Multifuercas	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
Pesas y Mancuernas	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
Cuchillería Profesional	X	X	X		X	X	X	X	X	X				
ESTRATEGIAS PARA ETAPA DE MADUREZ														
	CLIENTES INTERNOS					CLIENTES EXTERNOS								
PRODUCTO	Diseñar los nuevos roles y desempeños que se requiere de distintas funciones	Activar la participación para lograr mejoras en el producto o servicio, ya sea en su calidad o por extensión de líneas.	Fijar nuevos estándares para sistemas de incentivos, estímulos y premios por logros conseguidos según planes y presupuestos de ventas.		Realizar actividades de promoción de ventas, merchandising, marketing directo, concursos y eventos que alienten las compras y los consumos.	Posicionar extensiones de líneas y variedad de surtidos, e incorporar probables nuevos usuarios.	Buscar nuevos usos y aplicaciones para los productos y servicios actuales.	Extender los criterios de segmentación y explorar nuevos nichos de mercado.	Ampliar posibilidades de distribución.	Acordar alianzas estratégicas y actividades de co-marketing.	Profundizar planes de fidelización de clientes.			
Utensilios de cocina	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X			

5.2.4 Diseño de empaque

5.2.4.1 Empaquetamiento para distribución equipos gimnasia

Gráfico 5.2 Empaquetamiento Mercadería



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Manual Imagen Corporativa Almacenes Montero

Tabla 5.5 Plan de acción empaquetamiento

AREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Importaciones	Mejorar la distribución de mercadería mediante empaques resistentes.	Manejo de cajas estandarizadas, señalética en cajas	Importaciones Ventas	\$0.15x caja

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Manual Imagen Corporativa Almacenes Montero

5.2.4.2 Envases para exhibición

Gráfico 5.5 Envases para exhibición



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Manual Imagen Corporativa Almacenes Montero

Tabla 5.6 Plan de acción empaque para exhibición

AREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Marketing	Mejorar la exhibición, mediante empaques que demuestren la marca del producto.	Elaboración diseño de cajas, envases, colgadores.	Diseñadores Gráficos Importaciones	Diseño: \$150.00 \$0.15x empaque

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Manual Imagen Corporativa Almacenes Montero

5.2.4.3 Empaques promocionales

Gráfico 5.6 Empaques promocionales



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Manual Imagen Corporativa Almacenes Montero

Tabla 5.6 Plan de acción empaque para exhibición

AREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Marketing	Mejorar exhibición, mediante empaques demuestren la marca del producto.	la que la del	Elaboración diseño de cajas, envases, colgadores.	Diseñadores Gráficos Importaciones Diseño: \$450.00 \$1.00x caja

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Manual Imagen Corporativa Almacenes Montero

5.3 PRECIO

5.3.1 Metodología para la fijación de precios

5.3.2 Estrategias para fijar precios

PRECIOS-COSTOS CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PRODUCTO	MODELO	CANT	FOB UNITARIO	COSTO UNITARIO	FOB TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD %	PVP= COSTO/(1-0.25%)	DESCUENTO 25% P.MAYOR
	MULTIFUERZAS									
	Equipo completo de gimnasia	HG3052	24	105.00	176.02	2520.00	4224.38	50.00	352.03	264.02
	Equipo completo de gimnasia	HG1084	24	134.40	225.30	3225.60	5407.21	50.00	450.60	337.95
	Equipo completo de gimnasia	HG3012	12	113.40	190.10	1360.80	2281.16	50.00	380.19	285.15
	Equipo completo de gimnasia	HG1022	6	78.50	131.59	471.00	789.56	50.00	263.19	197.39
	Caminadora Magnética	TREAD-01	50	58.28	97.70	2914.00	4884.86	50.00	195.39	146.55
	Escaladora	STP-2237ELP	12	191.26	319.40	2295.09	3832.80	50.00	638.80	479.10
	Escaladora	MS-3101	30	17.17	28.67	515.03	860.10	50.00	57.34	43.01
	Bicicleta magnética	EX3014Z	30	53.19	88.83	1595.75	2664.90	50.00	177.66	133.25
	Bicicleta magnética	EX 3001	30	43.71	72.99	1311.20	2189.70	50.00	145.98	109.49
	Bicicleta magnética	EX 3010	30	75.75	126.51	2272.63	3795.30	50.00	253.02	189.77
	Spinning Bike	EX3006A	60	125.37	209.36	7521.92	12561.60	50.00	418.72	314.04
	Spinning Bike	STP-2712	24	251.50	420.00	6035.93	10080.00	50.00	840.00	630.00
	Caminadora motorizada	STP-5093	20	131.43	219.48	4389.60	4389.60	50.00	438.96	329.22
	Caminadora motorizada	STP-5116	12	314.46	525.14	3773.46	6301.68	50.00	1050.28	787.71
	Caminadora motorizada	STP-5117	20	341.89	570.95	6837.72	11419.00	50.00	1141.90	856.43
	Set de pesas	DB-2126	100	8.00	13.36	800.00	1336.00	50.00	26.72	20.04
	Set de pesas	BS-09	20	36.55	61.04	731.02	1220.80	50.00	122.08	91.56
ALMACENES MONTERO 5% DE DESCUENTO ADICIONAL										
MARGEN DE CONTRIBUCION IMPORTADORA	PRODUCTO	MODELO	CANT	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION	PRECIO DE VENTA	MC		
	MULTIFUERZAS									
	Equipo completo de gimnasia	HG3052		246.42	176.02	70.41	264.02	88.01		
	Equipo completo de gimnasia	HG1084		315.42	225.30	90.12	337.95	112.65		
	Equipo completo de gimnasia	HG3012		266.14	190.10	76.04	285.15	95.05		
	Equipo completo de gimnasia	HG1022		184.23	131.59	52.64	197.39	65.80		
	Caminadora Magnética	TREAD-01		136.78	97.70	39.08	146.55	48.85		
	Escaladora	STP-2237ELP		447.16	319.40	127.76	479.10	159.70		
	Escaladora	MS-3101		40.14	28.67	11.47	43.01	14.34		
	Bicicleta magnética	EX3014Z		124.36	88.83	35.53	133.25	44.42		
	Bicicleta magnética	EX 3001		102.19	72.99	29.20	109.49	36.50		
	Bicicleta magnética	EX 3010		177.11	126.51	50.60	189.77	63.26		
	Spinning Bike	EX3006A		293.10	209.36	83.74	314.04	104.68		
	Spinning Bike	STP-2712		588.00	420.00	168.00	630.00	210.00		
	Caminadora motorizada	STP-5093		307.27	219.48	87.79	329.22	109.74		
	Caminadora motorizada	STP-5116		735.20	525.14	210.06	787.71	262.57		
	Caminadora motorizada	STP-5117		799.33	570.95	228.38	856.43	285.48		
	Set de pesas	DB-2126		18.70	13.36	5.34	20.04	6.68		
	Set de pesas	BS-09		85.46	61.04	24.42	91.56	30.52		
MARGEN DE CONTRIBUCION A. MONTERO	PRODUCTO	MODELO	CANT	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION				
	MULTIFUERZAS									
	Equipo completo de gimnasia	HG3052		352.03	246.42	105.61				
	Equipo completo de gimnasia	HG1084		450.60	315.42	135.18				
	Equipo completo de gimnasia	HG3012		380.19	266.14	114.06				
	Equipo completo de gimnasia	HG1022		263.19	184.23	78.96				
	Caminadora Magnética	TREAD-01		195.39	136.78	58.62				
	Escaladora	STP-2237ELP		638.80	447.16	191.64				
	Escaladora	MS-3101		57.34	40.14	17.20				
	Bicicleta magnética	EX3014Z		177.66	124.36	53.30				
	Bicicleta magnética	EX 3001		145.98	102.19	43.79				
	Bicicleta magnética	EX 3010		253.02	177.11	75.91				
	Spinning Bike	EX3006A		418.72	293.10	125.62				
	Spinning Bike	STP-2712		840.00	588.00	252.00				
	Caminadora motorizada	STP-5093		438.96	307.27	131.69				
	Caminadora motorizada	STP-5116		1050.28	735.20	315.08				
	Caminadora motorizada	STP-5117		1141.90	799.33	342.57				
	Set de pesas	DB-2126		26.72	18.70	8.02				
	Set de pesas	BS-09		122.08	85.46	36.62				
MARGEN DE CONTRIBUCION DISTRIBUIDORES	PRODUCTO	MODELO	CANT	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION				
	MULTIFUERZAS									
	Equipo completo de gimnasia	HG3052		369.63	277.22	92.41				
	Equipo completo de gimnasia	HG1084		473.13	354.85	118.28				
	Equipo completo de gimnasia	HG3012		399.20	299.40	99.80				
	Equipo completo de gimnasia	HG1022		276.34	207.26	69.09				
	Caminadora Magnética	TREAD-01		205.15	153.87	51.29				
	Escaladora	STP-2237ELP		670.74	503.06	167.69				
	Escaladora	MS-3101		60.21	45.16	15.05				
	Bicicleta magnética	EX3014Z		186.54	139.91	46.64				
	Bicicleta magnética	EX 3001		153.28	114.96	38.32				
	Bicicleta magnética	EX 3010		265.67	199.25	66.42				
	Spinning Bike	EX3006A		439.66	329.74	109.91				
	Spinning Bike	STP-2712		882.00	661.50	220.50				
	Caminadora motorizada	STP-5093		460.91	345.68	115.23				
	Caminadora motorizada	STP-5116		1102.79	827.10	275.70				
	Caminadora motorizada	STP-5117		1199.00	899.25	299.75				
	Set de pesas	DB-2126		28.06	21.04	7.01				
	Set de pesas	BS-09		128.18	96.14	32.05				

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para estos productos Importadora Montero coloca precios de penetración competitivos, ya que el mercado es sensible al precio y existe la presencia de buenos sustitutos, los precios se encuentran a un nivel más bajo que los de la competencia por lo que la empresa fija precios de penetración y así ganar más mercado y posicionar a la empresa en la nueva línea de productos de equipos de gimnasia y de este producto que ha tenido gran aceptación.

PRECIOS-COSTOS CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PRODUCTO	MODELO	CANT	FOB UNITARIO	COSTO UNITARIO	FOB TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD	PVP= COSTO/(1-U)	DESCUENTO 25% P.MAYOR
	CUCHILLOS									
	CUCHILLO DE COCINA	22901/006	20 _u	6.03	8.86	2520.00	177.28	50.00	17.73	13.30
	JGO CUBIERTOS 43 PZAS -	23199/820	24 _u	7.72	11.35	3225.60	272.36	50.00	22.70	17.02
	CUCHILLO DEHUESAR 5"	24602/185	10 _u	20.92	30.75	1360.80	307.52	50.00	61.50	46.13
	CUCHILLO PARA CARNE	24607/082	15 _u	55.76	81.97	471.00	1229.51	50.00	163.93	122.95
	CUCHILLO PARA CARNE 12"	24609/082	10 _u	54.96	80.79	549.60	807.91	50.00	161.58	121.19
	CUCHILLO PARA CARNE 8"	24609/188	12 _u	39.56	58.15	474.72	697.84	50.00	116.31	87.23
ALMACENES MONTERO 5% DE DESCUENTO ADICIONAL										
MARGEN DE CONTRIBUCION IMPORTADORA	PRODUCTO	MODELO	MARGEN DE CONTRIBUCION A MONTERO	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION	MARGEN DE CONTRIBUCION OTROS DISTRIBUIDORES	PRECIO DE VENTA	MC	
	CUCHILLO DE COCINA	22901/006		12.41	8.86	3.55		13.30	4.43	
	JGO CUBIERTOS 43 PZAS -	23199/820		15.89	11.35	4.54		17.02	5.67	
	CUCHILLO DEHUESAR 5"	24602/185		43.05	30.75	12.30		46.13	15.38	
	CUCHILLO PARA CARNE	24607/082		114.75	81.97	32.79		122.95	40.98	
	CUCHILLO PARA CARNE 12"	24609/082		113.11	80.79	32.32		121.19	40.40	
	CUCHILLO PARA CARNE 8"	24609/188		81.41	58.15	23.26		87.23	29.08	
MARGEN DE CONTRIBUCION A MONTERO	PRODUCTO	MODELO	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION					
	CUCHILLO DE COCINA	22901/006	17.73	12.41	5.32					
	JGO CUBIERTOS 43 PZAS -	23199/820	22.70	15.89	6.81					
	CUCHILLO DEHUESAR 5"	24602/185	61.50	43.05	18.45					
	CUCHILLO PARA CARNE	24607/082	163.93	114.75	49.18					
	CUCHILLO PARA CARNE 12"	24609/082	161.58	113.11	48.47					
	CUCHILLO PARA CARNE 8"	24609/188	116.31	81.41	34.89					
MARGEN DE CONTRIBUCION DISTRIBUIDORES	PRODUCTO	MODELO	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCION					
	CUCHILLO DE COCINA	22901/006	18.61	13.96	4.65					
	JGO CUBIERTOS 43 PZAS -	23199/820	23.83	17.87	5.96					
	CUCHILLO DEHUESAR 5"	24602/185	64.58	48.44	16.15					
	CUCHILLO PARA CARNE	24607/082	172.13	129.10	43.03					
	CUCHILLO PARA CARNE 12"	24609/082	169.66	127.25	42.42					
	CUCHILLO PARA CARNE 8"	24609/188	122.12	91.59	30.53					

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para estos productos Importadora Montero coloca precios de penetración competitivos, ya que el mercado es sensible al precio y existe la presencia de buenos sustitutos, los precios se encuentran a un nivel más bajo que los de la competencia por lo que la empresa fija precios de penetración y así ganar más mercado y posicionar a la empresa en la nueva línea de cuchillos y de este producto que ha tenido gran aceptación.

PRECIOS- COSTOS CANAL DE DISTRIBUCION	PRODUCTO	MODELO	CANT	FOB UNITARI O	COSTO UNITARIO	FOB TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD %	PVP= COSTO/(1- U)	DESCUENT O 25% P.MAYOR
	CUCHILLOS									
	EXTRACTOR DE JUGOS	22901/006	574 _u	50.14	67.19	2520.00	38565.68	50.00	134.38	100.78
ALMACENES MONTERO 5% DE DESCUENTO ADICIONAL										
MARGEN DE CONTRIBU CION IMPORTAD	PRODUCTO	MODELO	MARGEN DE CONTRIB UCION A	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCIO N	MARGEN DE CONTRIB UCION OTROS DISTRIB UIDORES	PRECIO DE VENTA	MC	
	EXTRACTOR DE JUGOS	22901/006		94.06	67.19	26.88		100.78	33.59	
MARGEN DE CONTRIB UCION A. MONTERO	PRODUCTO	MODELO		PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCIO N				
	EXTRACTOR DE JUGOS	22901/006		134.38	94.06	40.31				
MARGEN DE CONTRIB UCION DISTRIBU	PRODUCTO	MODELO		PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCIO N				
	EXTRACTOR DE JUGOS	22901/006		141.09	105.82	35.27				

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para estos productos Importadora Montero coloca precios de penetración competitivos, ya que el mercado es sensible al precio y existe la presencia de buenos sustitutos, los precios se encuentran a un nivel más bajo que los de la competencia por lo que la empresa fija precios de penetración y así ganar más mercado y posicionar a la empresa en este producto.

PRECIOS- COSTOS CANAL DE DISTRIBUCION	PRODUCTO	MODELO	CANT	FOB UNITARI O	COSTO UNITARIO	FOB TOTAL	COSTO TOTAL	UTILIDAD %	PVP= COSTO/(1- U)	DESCUENT O 25% P.MAYOR
		SET GARNISH INCLUYE LIBRO	ID3001	300 _u	18.34	24.21	2520.00	7262.64	50.00	48.42
ALMACENES MONTERO 5% DE DESCUENTO ADICIONAL										
MARGEN DE CONTRIBU CION IMPORTAD	PRODUCTO	MODELO	MARGEN DE CONTRIB UCION A	PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCIO N	MARGEN DE CONTRIB UCION OTROS DISTRIB UIDORES	PRECIO DE VENTA	MC	
	SET GARNISH INCLUYE LIBRO	ID3001		33.89	24.21	9.68		36.31	12.10	
MARGEN DE CONTRIB UCION A. MONTERO	PRODUCTO	MODELO		PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCIO N				
	SET GARNISH INCLUYE LIBRO	ID3001		48.42	33.89	14.53				
MARGEN DE CONTRIB UCION DISTRIBU	PRODUCTO	MODELO		PRECIO DE VENTA	COSTO	MARGEN DE CONTRIBUCIO N				
	SET GARNISH INCLUYE LIBRO	ID3001		50.84	38.13	12.71				

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para estos productos Importadora Montero coloca precios de descreme, ya que los costos son altos, es un producto innovador y de alta categoria, ademas que incluye libro como valor agregado.

5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

5.4.1 Estructura de canales de distribución

5.4.1.1 Trademarketing

“El trademarketing supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

Se trata, por tanto de una herramienta esencial en la relación fabricante-consumidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo como es el de gran consumo se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

Los cometidos principales del trade marketing son mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar traffic building (conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento).”³⁰

CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

³⁰ <http://www.marketing-xxi.com/trade-marketing-64.htm>

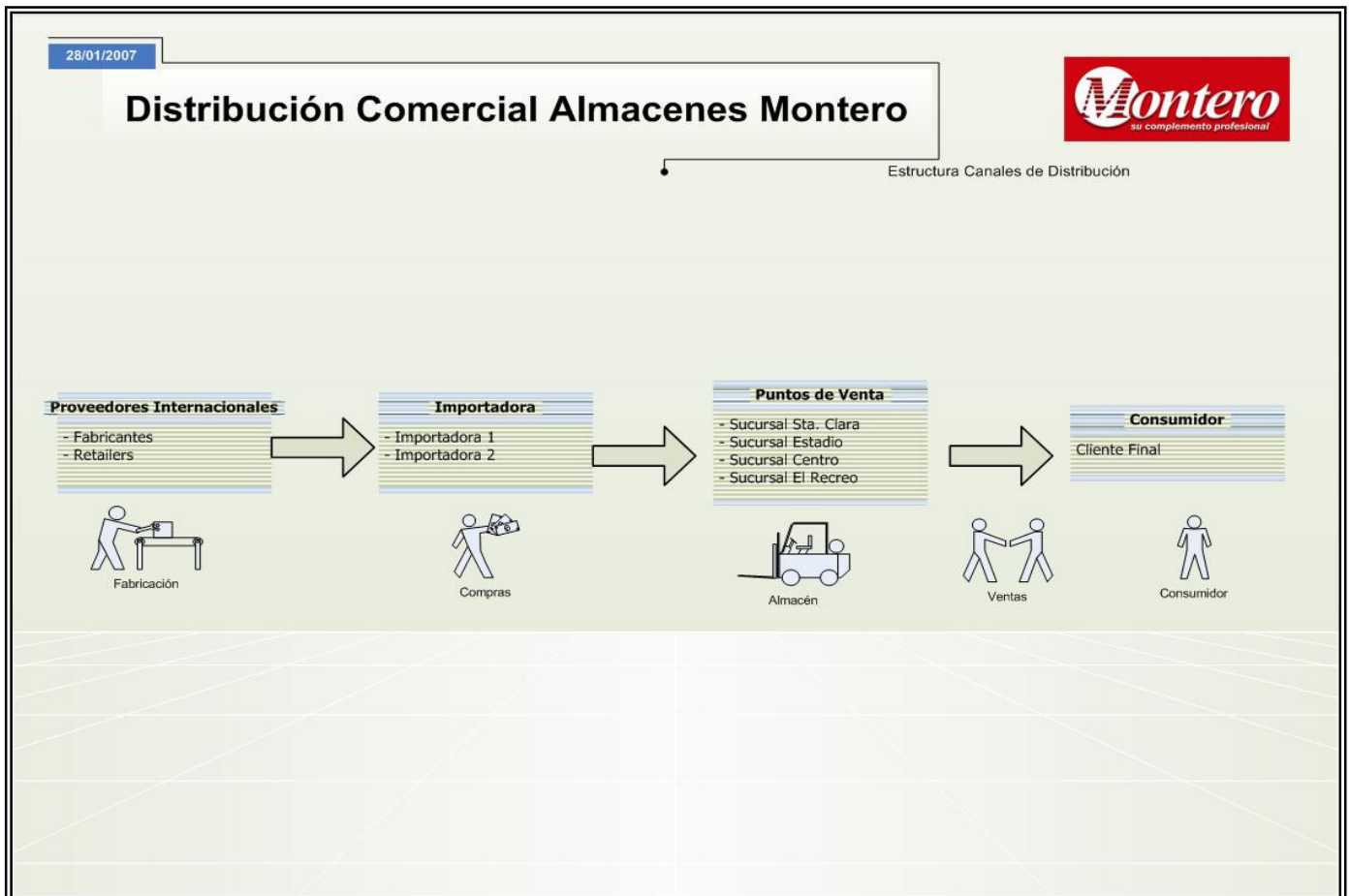
Corto

Importadora -----> Punto de Venta ->
Consumidor

Largo

Fabricante -----> Mayorista -> Detallista -> Consumidor

Gráfico 5.7 Estructura canales de distribución Almacenes Montero



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Distribución Almacenes Montero

5.4.1.2 Problemas evaluados en la distribución

- Pedidos Urgentes
- Falta de comunicación
- Falta de planificación
- Falta de espacio
- Productos en falta
- Promociones que implican pérdidas en márgenes
- Sistemas de reposición de mercaderías.³¹

5.4.1.3 Evaluación Puntos de Venta Almacenes Montero

5.4.1.3.1 Puntuación de criterios ponderados

Alternativas

A1 : Sta. Clara

A2 : Estadio

A3 : Centro

A4 : Recreo

Criterios

C1 : Accesibilidad

C2 : Parqueaderos

C3 : Bodegas

C4 : Forma de Pago

C5 : Exhibición

C6 : Flujo de Clientes

³¹ Fuente: Investigación de Mercados/Cliente Interno/Plan Trade Marketing para Almacenes Montero

C7 : Volumen de Ventas

C8 : Espacio Almacén

C9 : Ordenes Pedido

C10 : Capacitación Personal

Tabla 5.15 Calificación Puntos de Venta

CALIFICACIÓN PUNTOS DE VENTA							
Criterio	PESO	ESCALA	CRITERIOS	C1 Sta. Clara	C2 Estadio	C3 Centro	C4 Recreo
1	3	0-5	ACCESIBILIDAD	2	4	1	5
2	3	0-5	PARQUEADEROS	1	4	1	5
3	5	0-5	BODEGAS	2	5	3	4
4	5	0-5	FORMA DE PAGO	5	2	5	2
5	4	0-5	EXHIBICIÓN	3	2	2	4
6	5	0-5	FLUJO DE CLIENTES	5	3	2	4
7	4	0-5	VOLUMEN DE VENTAS	4	4	2	4
8	3	0-5	ESPACIO ALMACÉN	2	5	1	5
9	3	0-5	ORDENES PEDIDO	2	3	3	4
10	3	0-5	CAPACITACIÓN	3	1	1	4

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Distribución Almacenes Montero

Equivalencia peso

0 Más Bajo - 5 Más alto

Resultados

Matriz de calificaciones y pesos

	A1	A2	A3	A4	Pesos
C1	2	4	1	5	3
C2	1	4	1	5	3
C3	2	5	3	4	5
C4	5	2	5	2	5
C5	3	2	2	4	4
C6	5	3	4	4	5
C7	4	4	2	4	4
C8	2	5	1	5	3
C9	2	3	3	4	2
C10	3	1	1	4	3

MATRIZ DE ÍNDICES DE CONCORDANCIA

$$IC_{HK} = \frac{\sum W(\forall Pih \geq Pik)}{W}$$

Índice de discordancia es igual a la sumatoria de los pesos de todos y cada $Pih \geq Pik$

	A1	A2	A3	A4
A1	0	21	30	14
A2	20	0	27	17
A3	15	19	0	10
A4	27	32	32	0

p = 1

MATRIZ DE DISCORDANCIA

$$ID_{hk} = \text{Max} \left[\frac{Pik - Pih(\forall Pih < Pik)}{TEi} \right]$$

Índice de discordancia es igual a $Pik - Pih$ para todos y cada uno $Pih < Pik$ divididos para la diferencia de las escalas.

Matriz de discordancias

	A1	A2	A3	A4
A1	0	3	1	4
A2	3	0	3	3
A3	2	4	0	4
A4	3	1	3	0

q = 1

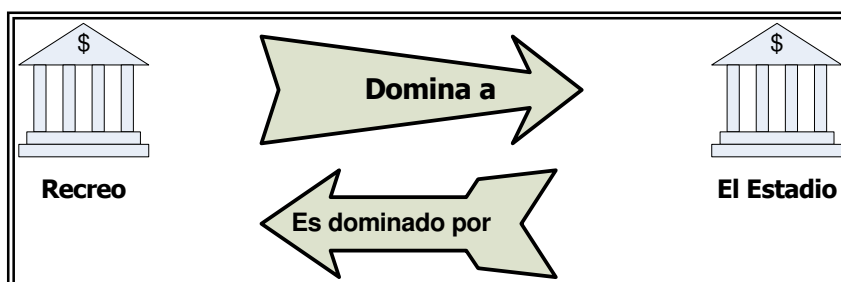
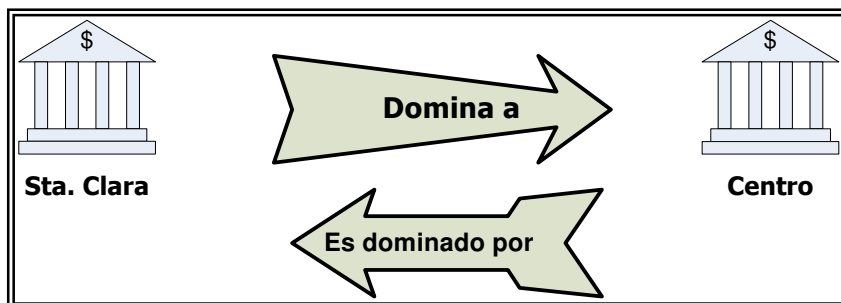
Domina a :

A1 : A3
A2 :
A3 :
A4 : A2

Dominada por :

A1 :
A2 : A4
A3 : A1
A4 :

EVALUACIÓN CANALES DISTRIBUCIÓN



5.4.1.4 Ubicación de canales de distribución

ESTRATEGIA: Mejorar los Puntos Actuales y apertura de Nueva Sucursales de Venta.

Kotler propone "abriremos un nuevo punto de venta en el área cuya previsión de beneficios actualizados sea mayor."³²

La fórmula propuesta es la siguiente:

$$B_i = -A_i + \sum_{t=1}^T \frac{(1+g_i)^{t-1} B_{i1}}{(1+k)^t}$$

B_i = Beneficio actualizado previsto en el área «i».

A_i = Inversión inicial necesaria en el área «i».

$t = 1, 2, \dots, T$ (Periodos de tiempo).

T = Horizonte temporal considerado.

B_{i1} = Beneficio del área «i» en el período «1».

g_i = Tanto por uno de crecimiento constante de los beneficios en el área «i». En el caso de que esta tasa no creciera de forma constante sustituiría g_i por g_{it} (tasa de crecimiento de beneficios en el área i en el período «t»).

k = Tasa de descuento.

³² Enríquez C. Díaz de Castro.

Kotler nos dice cómo debemos calcular el elemento clave del modelo:
El beneficio actualizado, es decir, Bi_1 .

Siendo:

Ii_1 = Ingresos previstos en el área «i» en el período «l».

Ci_1 = Costes previstos del área «i» en el período «l».

$Bi_1 = Ii_1 - Ci_1$

Los ingresos se obtendrían por la expresión

$Ii_1 = Li b_i V_i$

siendo:

V_i = Ventas potenciales en el área «i» (unidades monetarias).

b_i = Coeficiente de participación esperada en el área «i».

Li = Índice de competitividad en la zona «i».

**Tabla 5.16 Criterios para ubicación Puntos de Venta
VENTAS Y COSTOS AÑO 2006- PROYECCIÓN 2007**

	Sta. Clara	Estadio	Centro	Recreo	Nueva Sucursal La Y
Horizonte de 2 años					
Ventas potenciales para el primer periodo (millones)	1560000	1440000	936000	1440000	1800000
Coficiente de participación en el mercado a obtener	0.7	0.7	0.5	0.7	0.8
Coste de las ventas (% de las ventas potenciales)	60	60	60	60	60
Coste de transporte (% de las ventas totales)	1	1	1	1	1
Coste alquiler del terreno (%ventas totales)	2	3	2	6	3
Ingresos	1092000	1008000	468000	1008000	1440000
Total Costos	982800	921600	589680	964800	1152000
Beneficio	109200	86400	-121680	43200	288000
Inversión necesaria en cada área (millones)	2	4	2	6	4
Tasa de crecimiento anual de beneficio (%)	5	5	5	5	5

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Estados de Resultados 2006

Resultados obtenidos:

$$B_i = -A_i + \sum_{t=1}^T \frac{(1+g_1)^{t-1} B_{i1}}{(1+k)^t}$$

Tasa Actualización 15%

Beneficio Sta. Clara	2099704.35
Beneficio Estadio	4078886.96
Beneficio Centro	1888900.87
Beneficio Recreo	6039443.48
Beneficio La Y	4262956.52

Calificación proveedores según ubicación:

1. Sucursal Recreo
2. Sucursal "La Y"
3. Sucursal Estadio
4. Sucursal Sta. Clara
5. Sucursal Centro

CONNOTACIÓN:

- Evaluación Punto de Venta Centro debido al bajo nivel de Ventas.
- Es conveniente para la empresa la Instalación del Punto de Venta en la "Y" si mantiene el nivel de ventas potenciales anuales, ya que necesita una Inversión considerable.

5.4.2 Estrategias De Distribución

5.4.2.1 Estrategias de cobertura de mercado

Almacenes Montero mantiene un tipo de distribución Selectiva dentro de un área geográfica se escogerá un número determinado de puntos de venta.

Servicio al proveedor

- Conocimiento del Cliente

Inventarios disponibles

- Vendedores

Servicio al Minorista

- Descuentos, material POP
- Diseño de la tienda
- Consejos gestión administrativa
- Servicio Técnico
- Publicidad

Gestión del mayorista

- Funciones claras y márgenes adecuados para el canal y el fabricante.
- Entrenar, supervisar y remunerar vendedores, Motivación y conocimiento.
- Capacitar al Canal: producto, ventas, cuenta, inventarios, análisis de línea de producto y análisis de zona de mercado.
- Marketing Activo: mailing, catálogos, publicidad, promociones, videos.

- Servicio de identificación de los establecimientos (marca, logotipos, política de marca, imagen, etc.).
- Servicio de promoción y publicidad, supone la realización de campañas publicitarias y promocionales de forma conjunta.
- Servicio de formación para todo el personal de la cadena.
- Servicio de asistencia técnica que comprende asesoramiento de diverso tipo (fiscal, comercial, administrativo, etc.) y realización de estudios sobre el establecimiento o mercado.
- Servicio de implantación del establecimiento.

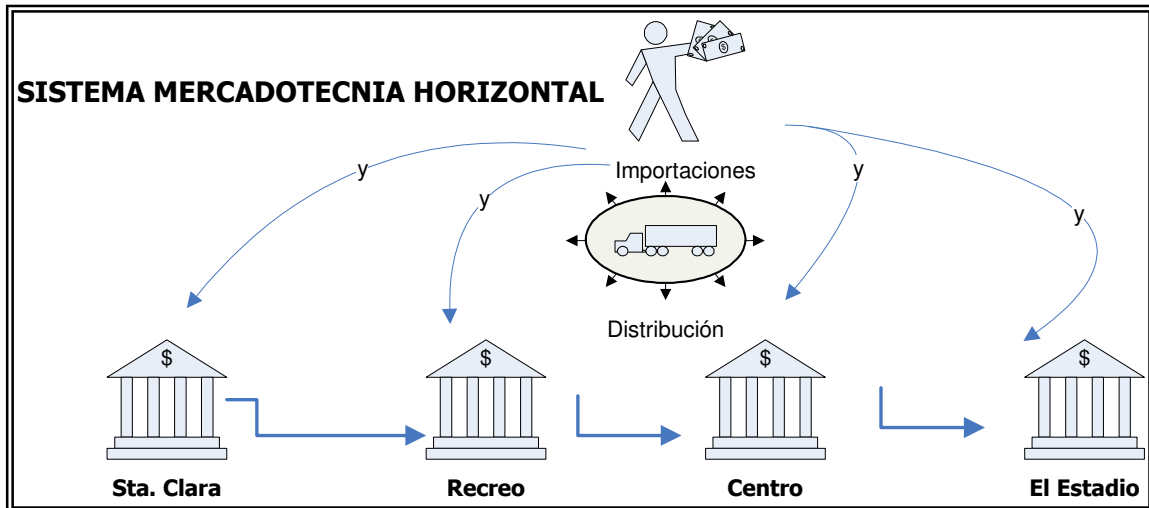
VARIABLE ESTRATÉGICA

- Llegar al Consumidor y comprometiéndose llegar al Posicionamiento, mediante connotaciones Tácticas que incluye el Servicio al Minorista.

5.4.2.2 Sistemas de Integración

5.4.2.2.1 Sistema de Integración Horizontal

Gráfico 5.11 Sistema Horizontal Almacenes Montero



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

La integración horizontal se origina cuando individuos o firmas que producen productos o servicios similares se unen en una sola empresa, generalmente para lograr economías de escala y aumentar el poder de negociación en el mercado.

Almacenes Montero mantiene una Integración Horizontal, entre almacenes o puntos de venta, Sta. Clara, Recreo, centro y El Estadio.

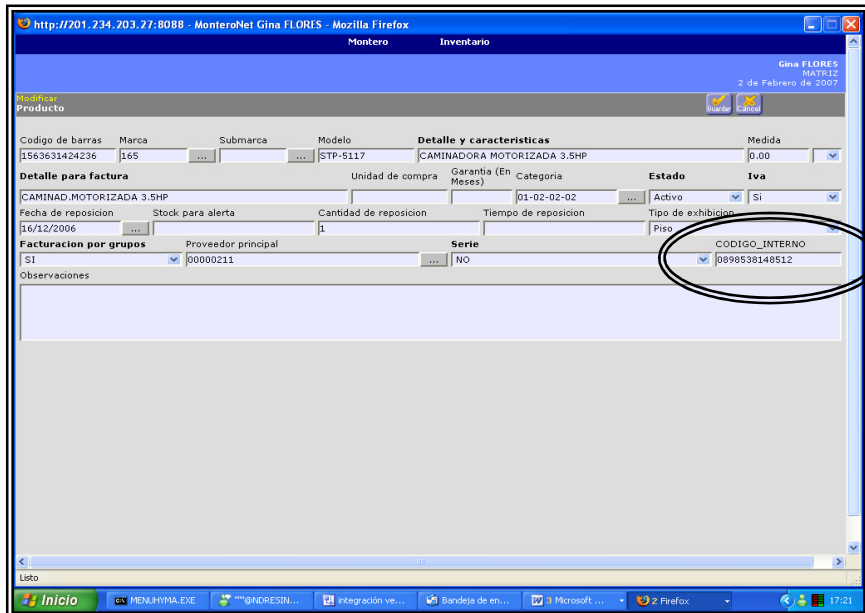
Tabla 5.17 Plan de acción Integración Horizontal

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS
Compartir Recursos de Mercadotecnia para mejorar costos y posicionarse más rápido en el Mercado.	Manejo de Identidad Corporativa y Merchandising mediante un solo Departamento.	- Creación Manual de Imagen Corporativa - Creación de Manual de Merchandising	Departamento de Marketing y Publicidad.	3 meses	\$ 600.00
Mantener un manejo Interno de distribución entre Almacenes	Creación de código Interno de distribución.	Inclusión Ítems en Ingreso en Montero Net.	Departamentos Contabilidad Departamento Sistemas	2 semanas	\$150.00

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

Gráfico 5.12 Programa Horizontal Almacenes Montero



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

Gráfico 5.13 Programa Horizontal Almacenes Montero 2

Montero Inventario

Gina FLORES
MATRIZ
2 de Febrero de 2007

Consultar Producto (1)

Codigo de barras: 1563631424236 Marca: 165 - IPZ Submarca: STP-5117 Modelo: CAMINADORA MOTORIZADA 3.5HP Medida: 0.00 13 -

Detalle y características

Detalle para factura: Unidad de compra: CAMINAD.MOTORIZADA 3.5HP Garantía (En Meses): 01-02-02-02 - CAMINADORAS Estado: A - Activo Iva: S - SI

Fecha de reposición: 16/12/2006 03:54:59 PM Stock para alerta: 1 Cantidad de reposición: 1 Tiempo de reposición: S - Piso Tipo de exhibición: S - Piso

Facturación por grupos: Proveedor principal: 00000211 - MONTERO SALTOS IVAN ALFREDO Serie: N - NO CODIGO_INTERNO: 0898538148512

Observaciones:

PVP

Fecha	Empresa	Estado	P.V.P.	Descuento	Descuento por grupo	PVP neto
02/06/2006	1-1-1	A	1073.22	0.00	0.00	1073.22
23/08/2005	1-1-1	I	1019.56	0.00	0.00	1019.56
29/08/2005	1-1-1	I	1019.56	0.00	0.00	1019.56
09/02/2005	1-1-1	I	1019.56	0.00	0.00	1019.56
09/02/2005	1-1-1	I	1019.56	0.00	0.00	1019.56
30/12/2005	1-1-1	I	1377.79	0.00	0.00	1377.79
20/03/2006	1-1-1	I	1019.56	0.00	0.00	1019.56

Lista de detalle 1/1 - 1

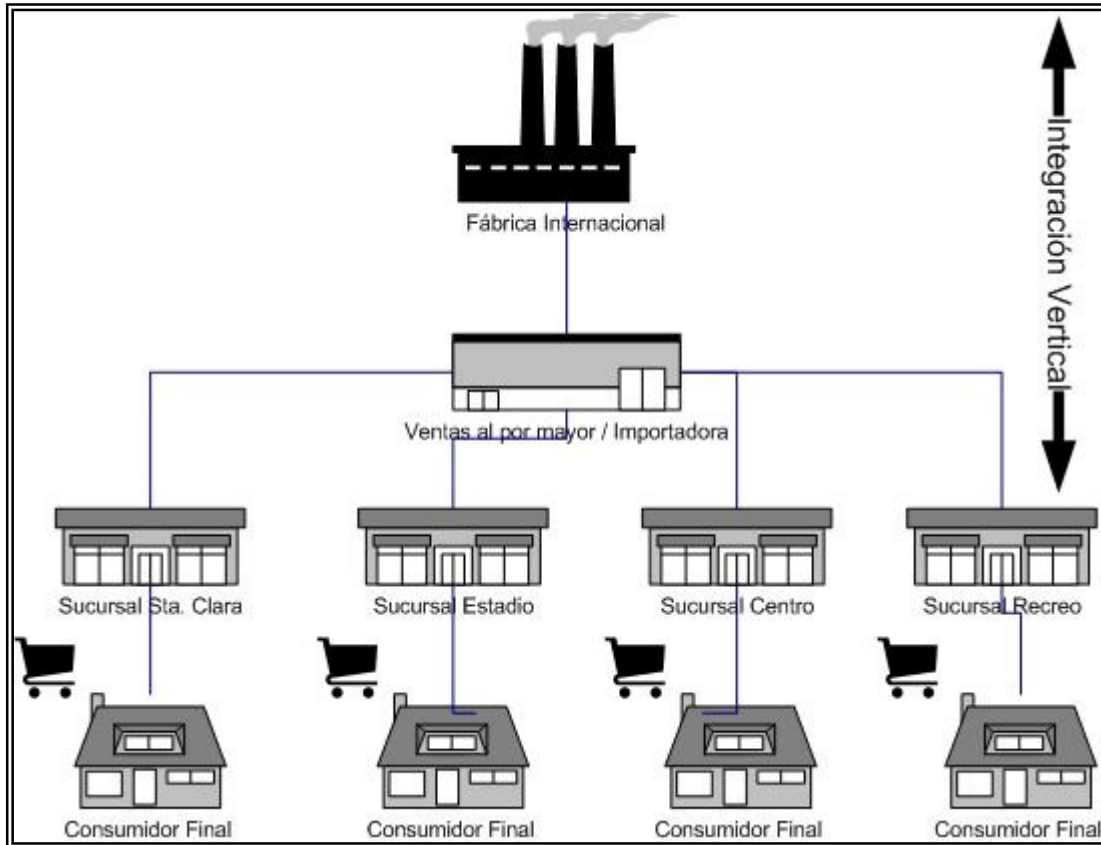
Inicio

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

5.4.2.2 Sistema de Integración Vertical

Gráfico 5.14 Sistema Vertical Almacenes Montero



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

Tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (el minorista se integra con el mayorista o el fabricante) o integración hacia delante (el mayorista se integra con el minorista).

Tabla 5.18 Plan de acción Integración Vertical

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS
Los minoristas se asocian bajo alguna forma organizada cooperativa para lograr ventajas derivadas de la agrupación de compras	Establecer políticas de importación de acuerdo al sistema de compras en cada Almacén.	Creación de sistema de Importaciones, reposición y análisis de ventas.	Departamento Importaciones, ventas y sistemas.	6 meses	\$ 5000.00
Capacitación al minorista.	Creación de manuales de usuarios y de ventas.	Elaboración de documentos y videos ilustrativos de usos de nuevos y antiguos productos.	Importaciones y marketing y publicidad	De acuerdo a la llegada de nuevos productos. 3 meses productos existentes	\$ 500.00 por video

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

5.4.2.3 Motivación A Canales De Distribución

Las compañías más avanzadas tratan de formar asociaciones a largo plazo con sus distribuidores por medio de una programación de la distribución. Esto implica construir un sistema de mercadotecnia planeado, con administración profesional, que satisfaga las necesidades tanto del fabricante como de los distribuidores. El fabricante organiza en el área de mercadotecnia un departamento llamado de planeación de las relaciones con los distribuidores. Su tarea es identificar las necesidades de los distribuidores y elaborar programas que ayuden a cada uno a comercializar el producto de la compañía. Este departamento, en unión con los

distribuidores, planea los objetivos de comercialización, los niveles de inventario, las estrategias de mercadotecnia, el entrenamiento en ventas y los planes de publicidad y promoción

Tabla 5.19 Plan de acción Motivación canales de distribución

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS
Motivar a los intermediarios para que realicen su mayor esfuerzo.	Planeación de relaciones con distribuidores	Incluir dentro de las actividades del departamento de Marketing las Relaciones con Distribuidores, mediante Impulsadores que investiguen sus necesidades y busquen soluciones.	Departamento de ventas.	3 meses	\$500.00 mensuales por Impulsador de ventas

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

5.4.2.4 Gestión De Inventarios

Inventarios o Stocks son la cantidad de bienes o activos fijos que una empresa mantiene en existencia en un momento determinado, el cual pertenece al patrimonio productivo de la empresa.

OBJETIVOS:

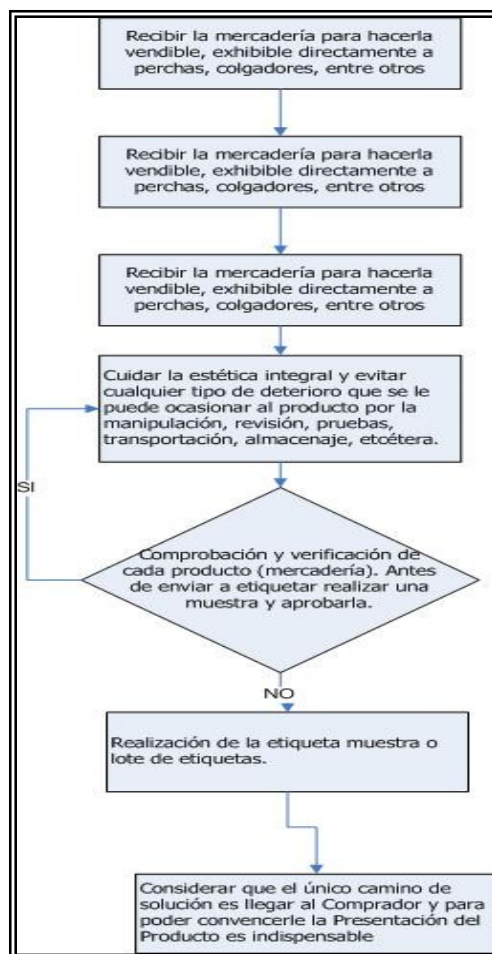
- Mantener una correcta gestión de stocks en la reposición de mercadería en Almacenes.
- Mantener Niveles correctos de stock para distribución a todos los Puntos de Venta.

ESTRATEGIA:

Gestión de Stocks mediante un sistema automático de reposición y para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.

PLANES DE ACCIÓN:

Gráfico 5.15 Flujograma Recepción y Entrega Mercadería



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Gina Flores

CLASIFICACIÓN DE LA MERCADERÍA

Clasificar un producto es agruparlo de acuerdo con su dimensión, forma, peso, tipo, características, utilización etc. La clasificación debe hacerse de tal modo que cada género de material ocupe un lugar específico, que facilite su identificación y localización de la bodega

La codificación es una consecuencia de la clasificación de los artículos. Codificar significa representar cada artículo por medio de un código que contiene las informaciones necesarias y suficientes, por medio de números y letras.

Almacenes Montero cuenta con un sistema de Gestión de Stocks y de rotación por Marcas, modelos, códigos.

Gráfico 5.16 Clasificación mercadería Montero

Ficha	Codigo	Marca	Submarca	Modelo	Detalle y características	M	edida	Almacen	Bodega	% Prom.	PVP
➔	1523330334328	RUILIN		JR-5622	CUERDA PARA SALTAR	0.00	4	0	0	0.00	3.43
➔	1623330588544	RUILIN		HG-1022	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIA	0.00	0	0	0	5.00	501.85
➔	1623330585966	RUILIN		HG-1023	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIA	0.00	0	0	0	5.00	430.85
➔	1623330359632	RUILIN		HG-1044	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIA	0.00	0	0	0	5.00	311.72
➔	523330333307	RUILIN		HG-3044*	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIA	0.00	0	0	0	0.00	267.25
➔	523330333437	RUILIN		HG-3052*	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIA MULTITUSO	0.00	-5	0	0	5.00	409.82
➔	1523330333468	RUILIN		HG-1084	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIO	0.00	0	0	0	5.00	575.43
➔	1523330333307	RUILIN		HG-3044	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIO	0.00	0	1	1	5.00	274.57
➔	1523330333437	RUILIN		HG-3052	EQUIPO COMPLETO DE GIMNASIO MULTIFUNCION	0.00	0	3	3	5.00	409.83
➔	1523330333819	RUILIN		HG-3012	EQUIPO COMPLETO GIMNASIO	0.00	1	4	4	5.00	414.02
➔	1623330233543	RUILIN		*SUB-2071*	EQUIPO PARA ABDOMINALES	0.00	0	1	1	0.00	62.09
➔	1623330456669	RUILIN		HG-1084-2	EQUIPOS MULTIFUERZAS S.P.	0.00	1	1	1	15.00	575.43
➔	523330333628	RUILIN		MS-2213	ESCALADORA AZUL C/MANUBRIO Y C	0.00	0	0	0	5.00	99.53
➔	5998475301164	RUILIN		MS-2223	ESCALADORA AZUL CON MANUBRIO	0.00	0	0	0	0.00	98.34
➔	1523330333628	RUILIN		MS-2213	ESCALADORA AZUL CON MANUBRIO Y CO	0.00	0	0	0	0.00	94.56
➔	1623330565446	RUILIN		MS-2223-N	ESCALADORA NEGRA	0.00	1	4	4	5.00	103.51
➔	1523330333727	RUILIN		MS-3101	ESCALADORA NEGRA	0.00	-3	6	6	5.00	104.66
➔	1623330655338	RUILIN		MS-2203	ESCALADORA NEGRA CON GIRATORIO	0.00	0	1	1	5.00	100.18
➔	1523330333659	RUILIN		MS-2233	ESCALADORA PLEGABLE	0.00	0	0	0	5.00	172.51
➔	1623330345666	RUILIN		RK3030	ESTANTERIA PARA PESAS	0.00	1	1	1	0.00	157.06

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Montero Net

**FORMULA PROPUESTA DE REPOSICIÓN DE MERCADERÍA
IMPORTADORA -> FABRICANTE**

Método de Gestión de Pedidos

a. Se adoptará la siguiente terminología:

"Q": cantidad a solicitar del producto analizado (en cantidad o en precio)

"V": volumen de ventas anuales del producto (en cantidad o en precio)

"a": el costo del almacenamiento expresado en una tasa anual sobre el costo del producto almacenado

"b": El costo de lanzamiento de un pedido.

"c": El costo de adquisición de un producto, utilizado exclusivamente para determinar los costos de almacenamiento en función de la tasa antes citada.

Se resuelve el problema:

- Cantidad de pedido que minimiza costos de gestión de Stocks.

$$Q = \sqrt{\frac{2D * Ce}{Cp}}$$

- Número de Pedidos Y Período de Reaprovisionamiento

$$f = \frac{D}{Q}$$
$$Tr = \frac{Días}{f}$$

- Punto de pedido

$$Pp = D_{periodo} * Tiempo$$

EJEMPLO

Tabla 5.20 Gestión Pedidos Equipos de Gimnasia año 2006

MARCA		MODELO	CANTIDAD DEMANDA ANUAL (NUMERO DE ITEMS VENDIDOS AÑO)	COSTO ADQUISICION PRODUCTO	CUBICAJE DE CAJA	COSTO FLETE X MB	COSTO FLETE X CAJA	COSTO ALMACENAMIENTO	SEGURO 0.6% PRODUCTO	CAE (OP025)+(OP005) OF+FOB+FLETE+SEGURO	COPPE 0.08%	INSPECCION AGENTE DE ADUANAS 0.1%	COSTOS DE IMPORTACION	TAMAÑO DE PEDIDO QUE MINIMIZA COSTOS
FULIN	MULTIFLEJZAS	HG1084	60	128.00	0.1	88	88	1536	0.768	41.27	0.06	0.128	66.39	23
FULIN	MULTIFLEJZAS	HG3082	60	113.40	0.1	88	88	13608	0.6804	36.86	0.06	0.1134	60.12	23
FULIN	MULTIFLEJZAS	HG1044	30	105.00	0.1	88	88	126	0.63	34.33	0.06	0.105	56.52	16
FULIN	MULTIFLEJZAS	HG1022	30	108.50	0.1	88	88	1302	0.651	35.39	0.06	0.1085	58.02	16
FULIN	MULTIFLEJZAS	HG3012	120	77.00	0.1	88	88	924	0.462	25.88	0.04	0.077	44.50	34

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Montero Net

"Q": Tamaño de pedido anual (en cantidad o en precio)

"V": volumen de ventas anuales del producto (en cantidad o en precio)

"a": el costo del almacenamiento expresado en una tasa anual sobre el costo del producto almacenado

"b": El costo de Importación.

"c": Costo de almacenamiento.

PLAN DE ACCIÓN:

- Colocación de una ventana más en el programa de Ventas al Por Mayor de Reposición de Mercadería.

ALMACENAJE

Podemos definir como zona de almacenaje a aquella zona, donde la mercancía de un bien en espera de su venta (producto terminado).

Por otra parte, podemos denominar a la zona de preparación de pedido como aquella zona en la cual se consolida el pedido de un cliente, con las mercancías que previamente se han desubicado (extraído) del almacén.

Si el pedido es a nivel de artículo se le denomina picking, si es a nivel de caja se denomina packing.

- Naturaleza del producto (tamaño, peso, resistencia a la intemperie, caducidad, grado de agrupación de los envases, etc).

- Orden de entrada / salida del almacén, se utilizará método FIFO

- **Estanterías para grandes cargas o estanterías para productos especiales.** Son las empleadas cuando las dimensiones o peso de la carga así lo exigen (almacenes de tubos de más de 1,5 metros de longitud, almacenaje de palets de plomo, almacenes de productos siderúrgicos como barras, planchas, e t c, almacenes de neumáticos, repuestos) . Estas estanterías pueden ser "a medida ", o bien los proveedores más reconocidos los tienen en sus catálogos.

- **Estantería convencional.** Es la estantería más utilizada en el mercado. Se utiliza para el almacenaje de mercancías paletizables según norma DIN, como por ejemplo los europalets (1,2 m x 0,8 m).

- **Estanterías compactas.** Es recomendable el uso de estas, cuando se necesita almacenar gran cantidad de una misma referencia, durante un periodo de tiempo

medio – largo. Normalmente estas mercancías suelen aparecer pocas veces en los pedidos (índice de rotación bajo), pero cuando aparecen suele ser en grandes cantidades. Ejemplos de estos productos puede ser el agua mineral, la leche, etc.

- **Estanterías para cargas ligeras y mini load.** Empleadas cuando el pequeño peso de los bultos a almacenar así lo permitan. Son muy empleadas en almacenaje de productos ferreteros, papelería, recambios, etc.

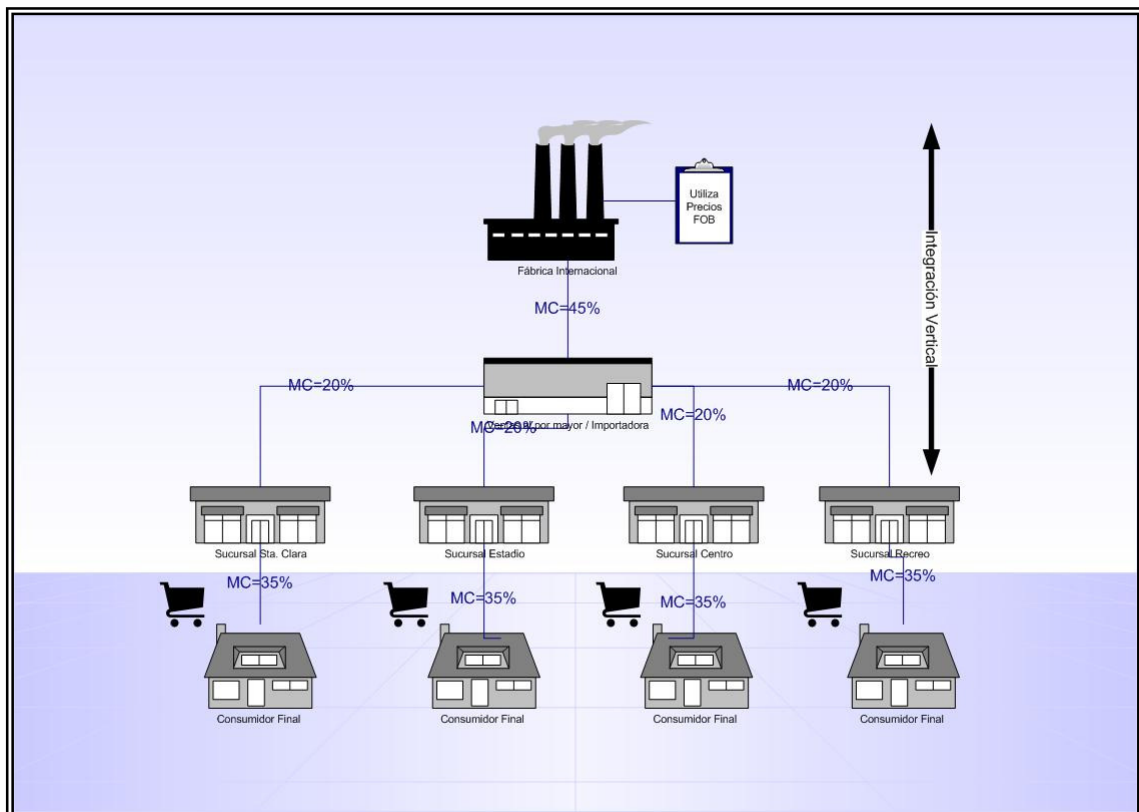
- **Silo autoportante** . Es la mayor inversión posible en un almacén tanto a nivel de estanterías como de equipos de manutención. En esencia se trata de estanterías a gran altura con pasillos, siendo atendido cada uno de ellos por un transelevador.

- **Estanterías móviles**, cuya característica definitoria es que las estanterías se mueven sobre unos raíles, de tal forma que el pasillo de acceso es único en todo el bloque.

5.4.2.5 Utilidad entre canales de distribución

Dentro de la Cadena de Distribución Almacenes Montero presenta los siguientes Descuentos entre la Cadena de Distribución.

Gráfico 5.17 Margen de contribución entre almacenes



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Montero Net

El Descuento al Distribuidor es la Utilidad del Distribuidor, por lo que a mayor Descuento se le concede mayor Utilidad estimulándole a generar más Ventas al Consumidor Final.

A continuación se presentan la **Estrategia de Utilidad** de la empresa en base a Precio PVP (sin IVA): Considerar que $60\%=0,60$;

Para costos menores a \$ 1 preciar con Utilidad Bruta mayor al **65%**; **$\$1/(1-0,65) = \text{PVP } \$2,85$**

Para costos entre \$1 a \$ 5 preciar con Utilidad Bruta mayor al **60%**;

Precios costos entre \$5 y \$10 preciar con Utilidad Bruta mayor al **55%**;

Para costos entre \$10 y 50 preciar con Utilidad Bruta mayor al **50%**;

Para costos entre \$50 y \$100 preciar con Utilidad Bruta mayor a **45%**;

Para costos entre \$100 y \$500 preciar con Utilidad Bruta mayor a **40%**;

Fórmulas: **Utilidad Bruta \$:** (PVP menos Costo) dividido para PVP

Utilidad Bruta %: (PVP menos Costo) dividido para PVP x 100

Utilidad x Mayor: UB menos Descuento:

Precio: Costo dividido para (1 menos Utilidad Bruta %);

Ejemplo: \$0,20 dividido para (1,00 menos 0,60) = \$0,50

CAPACIDAD DE CREDITO

Historial del cliente: Este es el **detalle** de negocios realizados con el cliente o distribuidor. Este sirve para evaluar al cliente y fiscalizar procesos.

Capacidad de Crédito: Este es el monto máximo de crédito o límite de crédito a ser concedido al cliente o distribuidor, a ser cobrado en plazo corto con el menor riesgo posible, y que cuente con garantías para que no afecte al patrimonio

En términos prácticos, la Capacidad de Crédito representa la Utilidad generada por Ventas al cliente en los seis meses según Historial del Cliente.

Disponibilidad: Esta es la diferencia entre Capacidad de Crédito y Cuentas por Cobrar. Es la capacidad de crédito disponible. A mayor plazo de cobro el cliente dispondría de menor disponibilidad.

El Jefe de Ventas mantendrá fotocopias de los cheques por cobrar que están en caja fuerte para poder mantener actualizado el saldo por cobrar de los clientes, y para poder calcular la disponibilidad del crédito.

Ejemplo1: El cliente en calidad de mayorista ha comprado \$300 cada mes al contado, o sea, \$1.200 en cuatro meses y no registra deudas a favor del vendedor. La **Utilidad** es 20% o \$240. **Conclusión:** Al momento, la Capacidad de Crédito es \$240 y ésta también es la Disponibilidad.

Ejemplo2: El distribuidor ha comprado \$3.600 en 6 meses. La **Utilidad** es 20% o \$720. Al momento el distribuidor adeuda cero al vendedor. **Conclusión:** la Capacidad de Crédito es \$720 y ésta también es la Disponibilidad.

Ejemplo3: El distribuidor ha comprado \$5.000 en 6 meses. La **Utilidad** es 20%. Al momento el distribuidor adeuda \$300 al vendedor. **Conclusión:** la Capacidad de Crédito es \$1.000 **menos la deuda de \$300**, la **Disponibilidad de Crédito es sólo \$700**.

Garantías de recuperación: A mayor garantía mejor seguridad. Exigir al deudor una Letra de Cambio firmada él mismo, avalizada por su esposa, comprobada con fotostáticas de las Cédula de Identidad de los firmantes.

Ejemplo: Se le va a dar \$600 de Capacidad de Crédito al cliente. Por lo tanto, pedirle al cliente una letra de cambio por \$600 **como mínimo, mejor por mayor monto.**

Autorizaciones: Toda capacidad de crédito o disponibilidad de crédito puede ser modificable con autorización.

5.4.2.6 Conflictos que pueden darse en el canal: verticales, horizontales

- La importadora puede esperar la cooperación dentro del canal, puesto que la misma proporciona más beneficios totales para cada uno de sus componentes, pero pueden existir conflictos en canales verticales, horizontales y multicanales.

- Existe un conflicto en un canal vertical cuando aparece una discrepancia entre los diferentes niveles dentro de ese mismo canal.
 - Problemas en cantidad de reposición de mercadería.
 - Volúmenes de compra
 - Estándares de compra
 - Colocación de publicidad
 - Demora en la reposición de mercadería
 - Falta de comunicación
 - Servicio Técnico y Garantías

- Un conflicto horizontal en el canal se produce cuando surge un problema entre miembros del mismo nivel dentro del mismo canal.

- No existe colaboración en reposición de mercadería ya no existente en el mayorista.
- Existe mayor publicidad y enfoque en una sucursal.

CAUSAS DE LOS CONFLICTOS

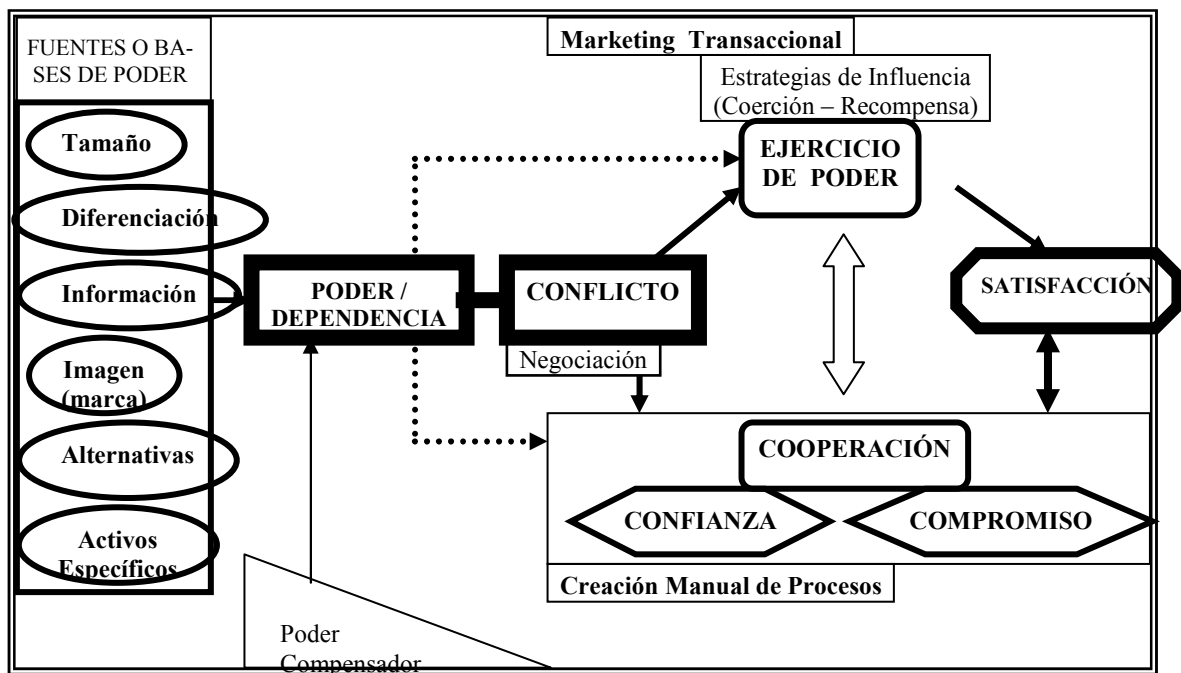
- Incompatibilidad de objetivos.

Por ejemplo, el fabricante puede querer conseguir una rápida penetración en el mercado a través de una política de precios bajos, y los vendedores, por su parte, preferir trabajar con márgenes más altos y perseguir la rentabilidad a corto plazo. A veces el conflicto tiene lugar por no haber definido claramente los roles y los derechos.

- Diferencias de percepción.

El Importador puede ser optimista sobre la evolución económica a corto plazo y querer que sus distribuidores aumenten el nivel de existencias, mientras que los distribuidores pueden ser pesimistas sobre el futuro económico.

Gráfico 5.18 Negociación de conflictos.



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Si de Acuerdo, Técnicas de Negociación de Usher

Para distribuir un producto o servicio de una compañía debe negociar con otras condiciones en que se efectuarán los intercambios si se llega a acuerdos entre las partes.

La negociación se convierte en uno de los procesos clave para la implementación de la estrategia empresarial. La negociación puede conducir a acuerdos entre las partes o no conseguir ningún acuerdo. Los acuerdos de distribución suponen un conjunto de derechos y obligaciones que deben realizar las organizaciones que los suscriben.

Negociación en nuevo canal: Fijar las condiciones para una única transacción a otro normal y ambicioso, como es el de establecer unas relaciones de carácter continuado o estable.

Acuerdos que permitan la continuidad temporal de las relaciones y la estabilidad del canal.

Negociación en canales maduros: Se produce entre las empresas integrantes de un canal que mantiene relaciones continuadas y que con el paso del tiempo pueden requerir modificaciones de los términos y condiciones de los acuerdos fijados con anterioridad.

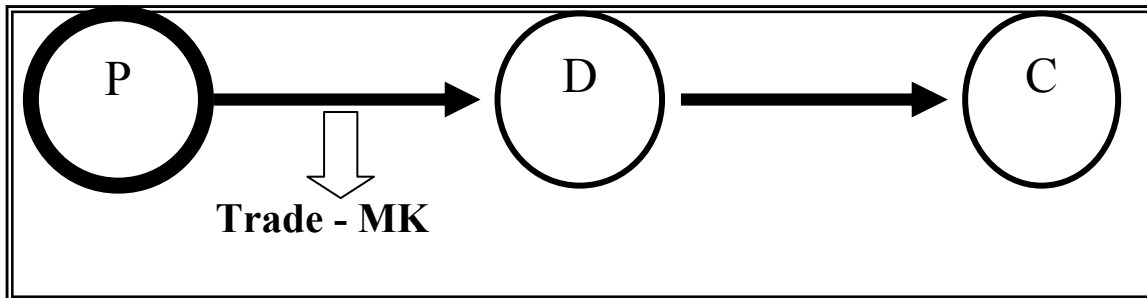
Razones contractuales: Cuando los acuerdos se han plasmado en un contrato y sobreviene su fecha de terminación, suele producirse una negociación para fijar las condiciones de un nuevo contrato o la prórroga del mismo.

Cambios en el equilibrio de poder relativo entre las partes: El paso del tiempo puede ocasionar que modifique las relaciones de poder entre las organizaciones, y aquella que ha incrementado su poder busque modificar favorablemente los acuerdos anteriores.

Fuente: Gina Flores

5.4.2.7 Estrategia Push o Empuje

Gráfico 5.19 Estrategia Push o empuje



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: [http: Mercadeo.com/push.html](http://Mercadeo.com/push.html)

Una estrategia de empujar implica "empujar" el producto a lo largo de sus canales de distribución hasta los consumidores finales.

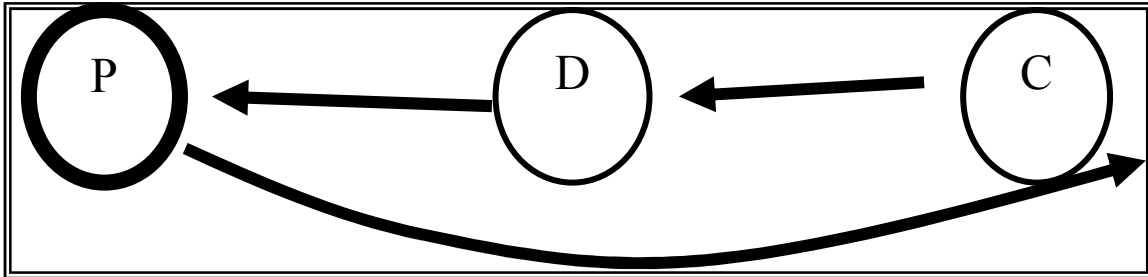
El productor dirige sus actividades de mercadotecnia (venta personal, y promociones comerciales) hacia los miembros del canal, con el fin de inducirlos a promover el producto y llevarlo hasta los consumidores finales.

PLAN DE ACCIÓN

- Proyecto de Merchandising en las Líneas de Gimnasia y Línea para Chef's con exhibidores, publicidad en puntos de Venta.
- Incentivos de Ventas a Puntos de Venta por mayores volúmenes de venta.
- Material POP para Almacenes.
- Descuentos adicionales por montos de compra.

5.4.2.8 Estrategia Pull o Aspiración

Gráfico 5.20 Estrategia Pull o aspiración



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: <http://Mercadeo.com/pull.html>

El productor dirige sus actividades de mercadotecnia (publicidad, y promociones orientadas al consumidor), hacia los consumidores finales con el fin de inducirlos a comprar el producto.

Si la estrategia de jalar es efectiva, los consumidores pedirán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez se lo pedirán a los productores.

Por consiguiente, con una estrategia de jalar, la demanda del consumidor "atrae" al producto por medio de los canales.

Plan de acción

- Publicidad en medios impresos Revistas, calendarios.
- Inclusión de Gangas y Descuentos
- Productos de Regalos.
- Meses de Gracia.

5.4.3 Key Account Management

La función principal del Key Account Management es definir y coordinar actividades ante el cliente en su negocio global, desarrollando las relaciones entre ambos grupos de manera satisfactoria para ambos, transmitiendo toda la capacidad y experiencia.

POTENCIAL DEL CONSUMIDOR

- Grandes clientes se vuelven más grandes.
- Consumidores mantienen relaciones con proveedores.
- Consumidores se vuelven más sofisticados.
- Consumidores quieren soluciones rápidas.
- El costo de servicio de los consumidores se ha incrementado.
- Proveedores y consumidores desarrollan nuevas vías para trabajar juntos.

**Tabla 5.22 CONCENTRACIÓN DE COMPRAS IMPORTADORA → SUCURSALES
AÑO 2006 (Promedio mensual de Ventas)**

SUCURSAL	VENTAS PROMEDIO EQUIPOS PARA CHEF'S	%	VENTA PROMEDIO EQUIPOS GIMNASIA	%
STA. CLARA	15000	31.58	0	0
CENTRO	7000	14.74	3500	13.73
ESTADIO	12000	25.26	12000	47.06
RECREO	13500	28.42	10000	39.22
TOTAL	47500	100.00	25500	100

Elaborado por: Gina Flores

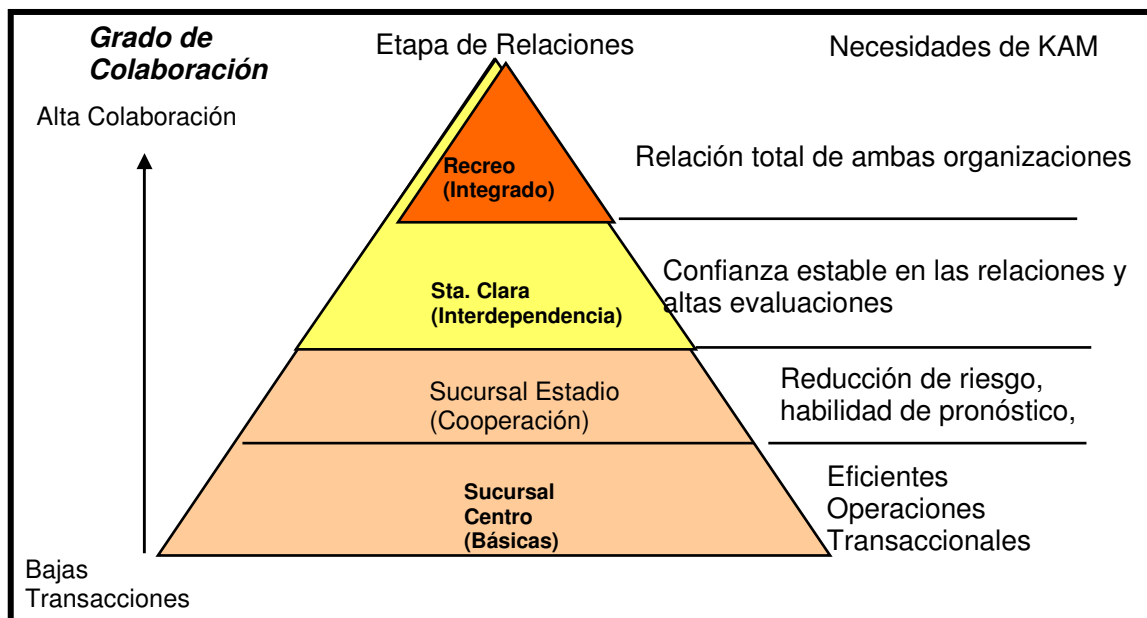
Fuente: Montero Net

El objetivo es destacar el impacto financiero de las diversas maneras de las cuales se mantienen a los clientes

ESTRATEGIA

Crear relaciones más cercanas entre proveedor y distribuidor.

Gráfico 5.21 Categorización Preliminar Del Key Account



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Montero Net

SUCURSAL CENTRO (BÁSICA)

- Énfasis en eficiencia transaccional
- Éxito medido por precio
- Probabilidades multi- recursos
- Fácil salida
- Un solo punto de contacto
- Solamente relaciones de negocios.
- Poca información
- Reactivo y no pro activo
- Pocas oportunidades de crecimiento

SUCURSAL ESTADIO (COOPERACIÓN)

- Ventas tienen un valor agregado a las relaciones.
- Entrega en experiencia de funcionamiento.
- Puede ser distribuidor preferido.
- Dificultad de salida.
- Contactos multifuncionales.
- Relaciones todavía solo con comprador.
- Limitada información.
- Pronóstico más bien que planeamiento estratégico

SUCURSAL SANTA CLARA (INTERDEPENDENCIA)

- Importancia de conocimiento entre ambas partes.
- Distribuidor principal.
- Dificultad de salida
- Contactos multi funcionales.

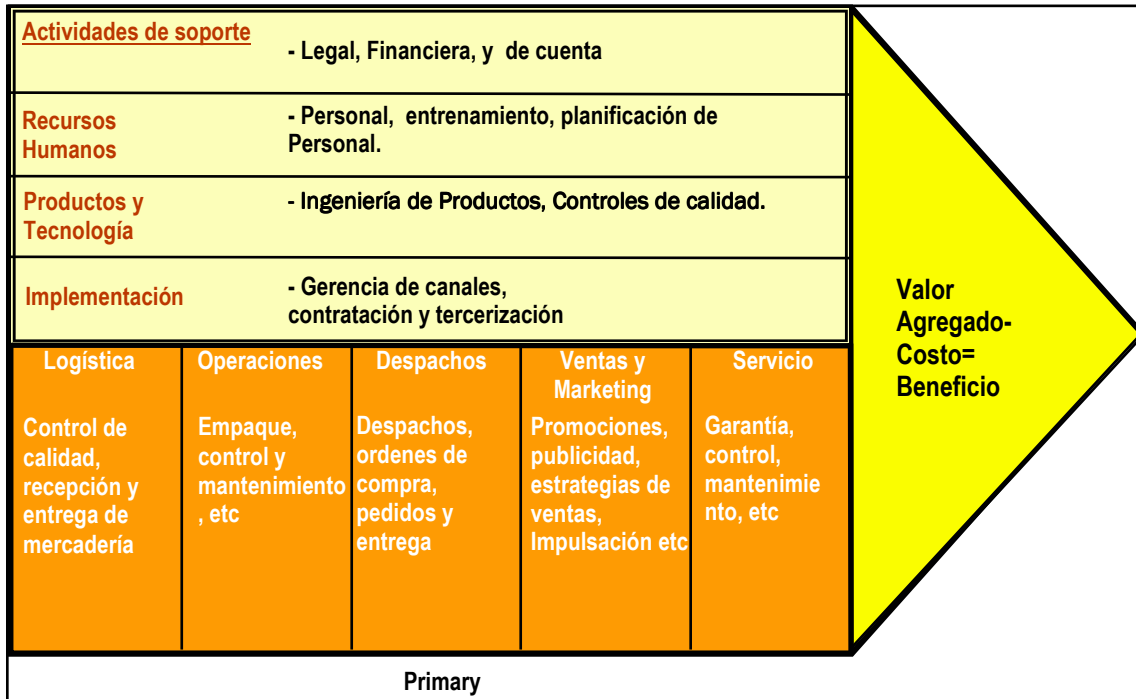
- Desarrollo social de relaciones.
- Alta comunicación.
- Procesos no limitados
- Alto nivel de información y entendimiento.
- Pro activo y no reactivo
- Oportunidad de crecimiento.

SUCURSAL EL RECREO (INTEGRADA)

- Dependencia mutua, desarrollo
- Pocos en números
- Altas barreras de salida
- Funcional, dedicada, elaboración de proyectos.
- Apertura de información.
- Planeamiento Estratégico
- Mejores pronósticos.

PLAN DE ACCIÓN:

Gráfico 5.22 Plan de acción Key Account



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: KAM.pdf

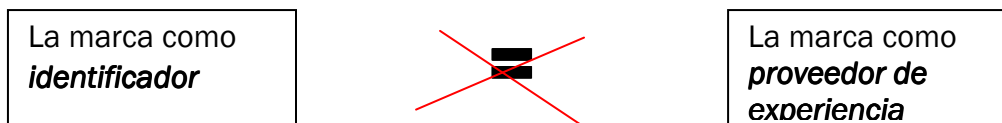
5.4.4 Decisiones De Marca Y Posicionamiento

- Los clientes buscan algo más. Buscan más valor. Buscan valor añadido
- Desean ser estimulados, atendidos, enseñados, provocados y cuidados
- Desean productos y marcas para incorporar a sus formas de vida.
- Quieren que las marcas formen parte de su vida.

Comenzando por la marca, que tiene que convertirse en algo más profundo y concreto. Más complejo, más poliédrico. La marca como proveedora de experiencias. La marca tiene que generar sensaciones, de tener sentimientos, de pensar, de actuar, de relacionarse, de estar en comunidad

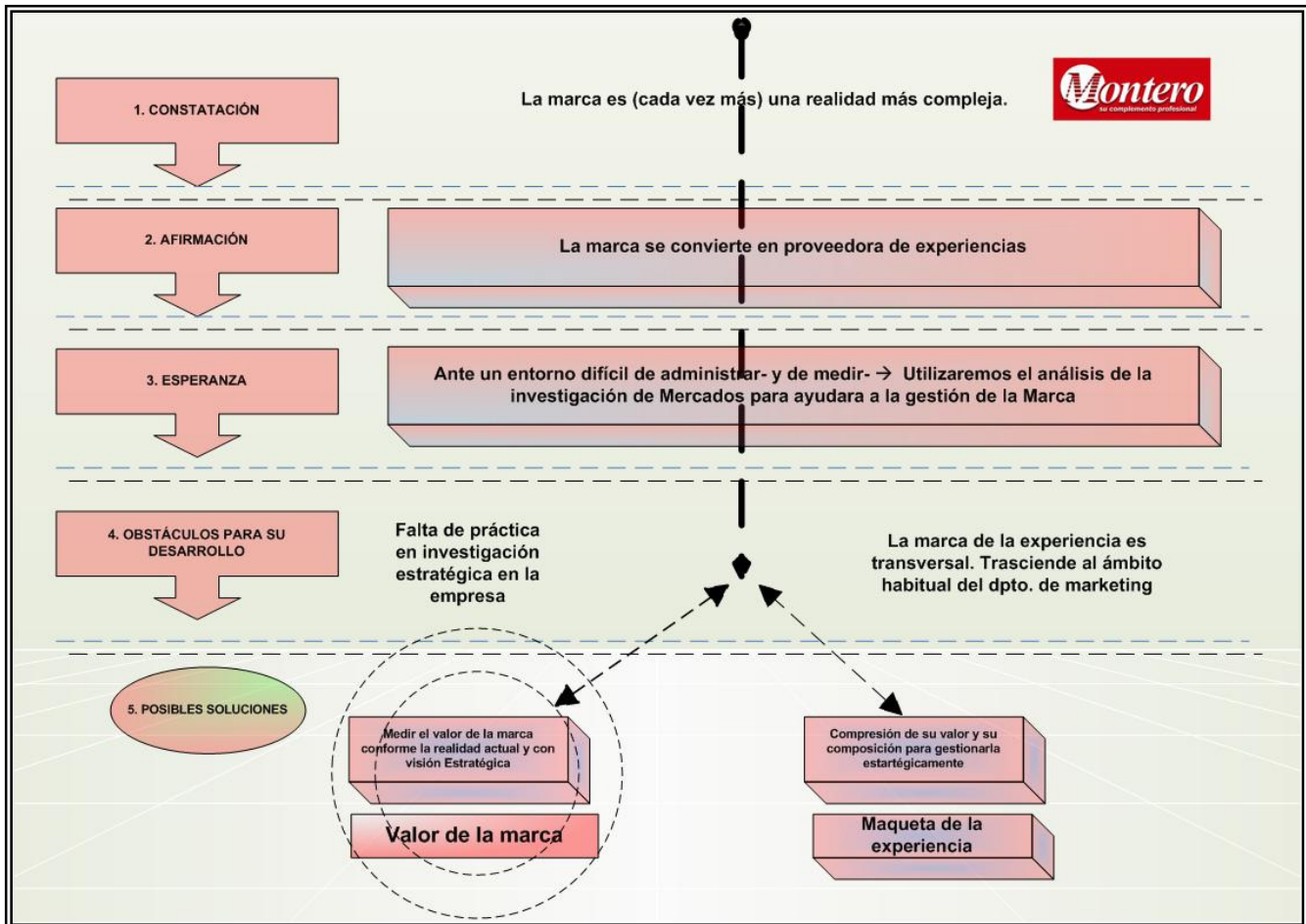
ESTRATEGIA

Generar información del consumidor, analizarla y traducir este conocimiento en soluciones para el negocio. Se precisa transformar el conocimiento en algo realmente "productivo". Medir el nivel de posicionamiento de marca de la empresa orientada al mercado, disponer de la mejor información, el mejor análisis, hacer la interpretación correcta y saber cómo ejecutarlo.



5.4.4.1 Decisiones De Marca

Gráfico 5.23 Decisiones de marca



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

5.4.4.2 Aumentar El Valor Añadido Mejorando La Experiencia Del Cliente

Gráfico 5.24 Valor añadido Equipos de Gimnasia.



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Departamento Diseño Gráfico Almacenes Montero

Gráfico 5.25 Valor añadido Equipos de Gimnasia 2.

DE UNAS PESAS A FORTALEZA



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Departamento Diseño Gráfico Almacenes Montero

Gráfico 5.26 Valor añadido Tramontina.



**TRAMONTINA NO ES HERRAMIENTAS ES
OFESIONALISMO, CALIDAD EN LA COCINA**



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Departamento Diseño Gráfico Almacenes Montero

Gráfico 5.27 Valor añadido Extractores de Jugo.

**SUPER JUICER NO ES SOLO
UN EXTRACTOR ES SALUD, SABOR Y CALIDAD EN MI NEGOCIO**



EXTRACTOR INDUSTRIAL DE JUGOS
INDUSTRIAL JUICE EXTRACTOR
OUT IN / ON System Tecnología Japonesa

SUPER JUICER

DIFERENTES USOS

- PROFESIONAL
- RESTAURANTES
- COMERCIAL

GARANTIA 1 AÑO

Montero
su complemento profesional

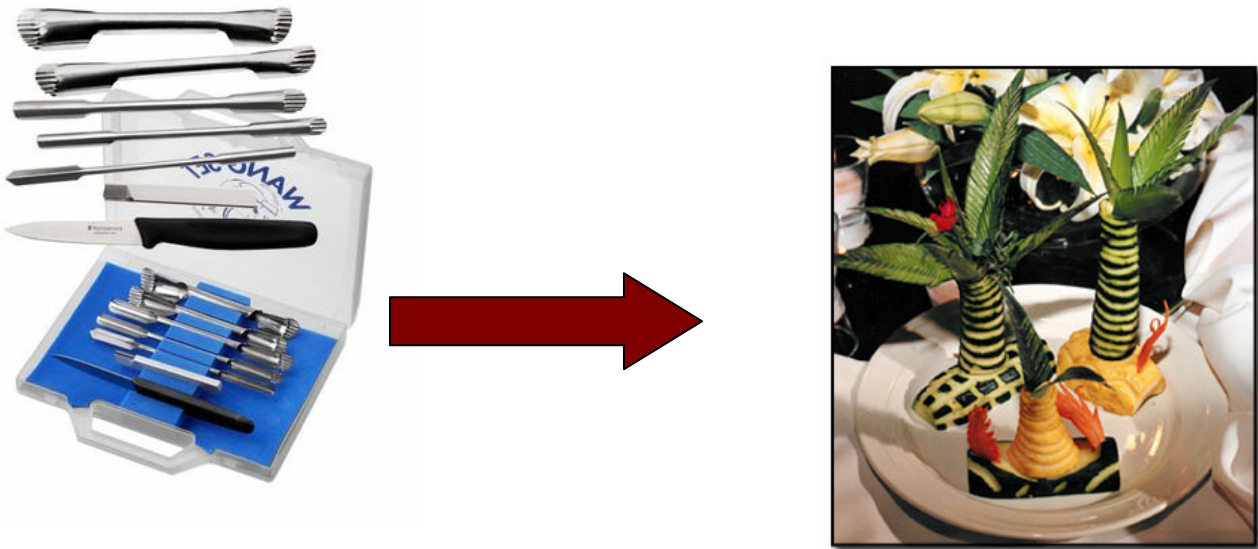
LLAME GRATIS
SERVICIO AL CLIENTE
1800 MONTERO

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Departamento Diseño Gráfico Almacenes Montero

Gráfico 5.28 Valor añadido Garnish.

NO SOLO ES UNA HERRAMIENTA DE GARNISH ES ILUSIÓN

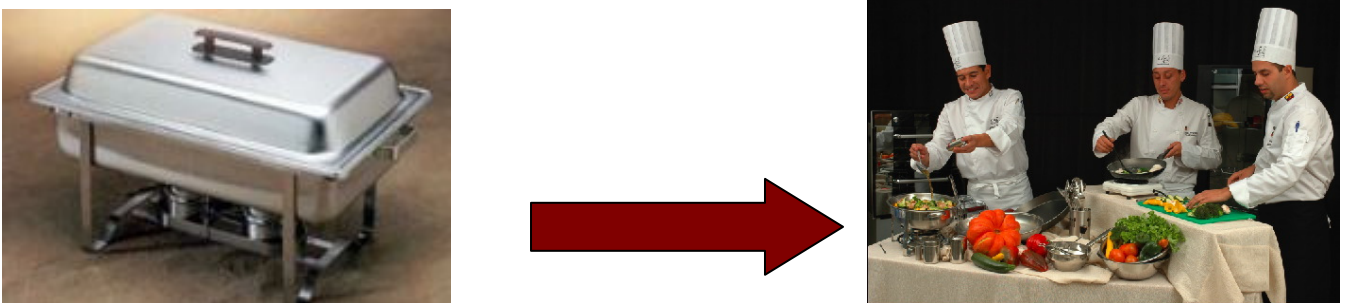


Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Departamento Diseño Gráfico Almacenes Montero

Gráfico 5.29 Valor añadido Samobares.

NO SOLO ES UN SAMOBAR ES SERVICIO



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Departamento Diseño Gráfico Almacenes Montero

5.4.4.3 Medición De La Marca Montero

Valor de marca (B.E.), es el conjunto de activos y pasivos ligados a la marca, su nombre y símbolos, que añaden o restan del valor que un producto o servicio provee a la empresa y/o a clientes de ésta

Estos activos y pasivos compuestos por:

- Lealtad a la marca
- Notoriedad/ conocimiento de la marca
- Calidad percibida
- Asociaciones de marca
- Y otros activos en propiedad de la marca (patentes, marcas registradas,...)

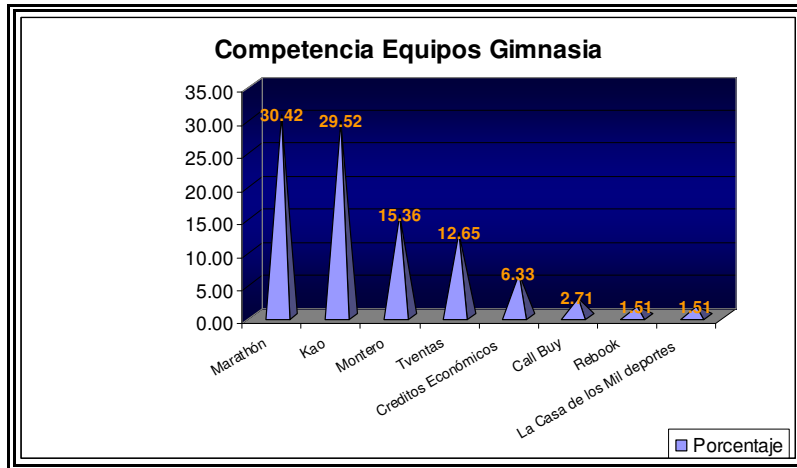
Valor de marca (Brand Equity) = Notoriedad + Lealtad + Calidad Percibida + Imagen Percibida + Otros Activos

VM (B.E.)= Not + Lea + CalP + ImaP + OAct

Notoriedad de la marca entendida como el conocimiento que existe de nuestra marca tanto a nivel espontáneo como sugerido, aunque el verdadero valor radica en estar en la "short list" de marcas que el consumidor tiene en su mente especialmente en primera posición ("Top of Mind"), ya que es la que realmente permanecerá latente durante más tiempo en su pensamiento.

INDICE DE CONOCIMIENTO DE LA MARCA MONTERO EN EQUIPOS DE GIMNASIA

Gráfico 5.30 Porcentaje de entrevistados que conoce espontáneamente la marca.

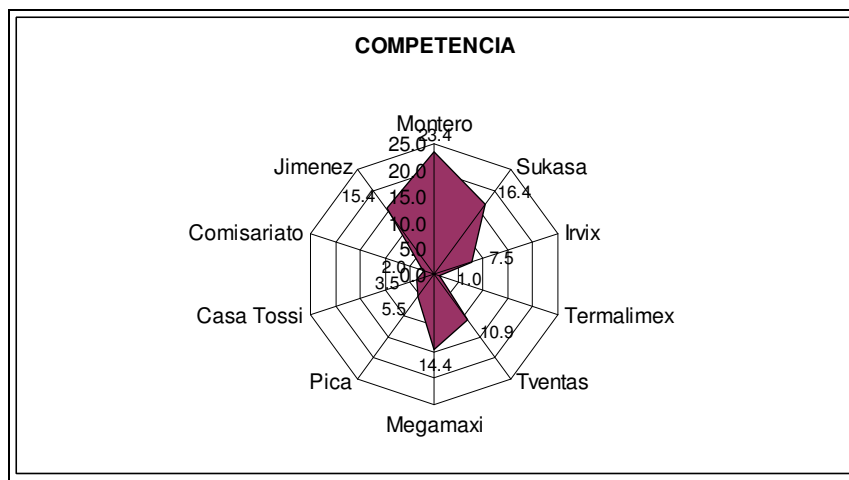


Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Capítulo III "Tesis Plan de TradeMarketing Para Almacenes Montero" Investigación de mercados Clientes Potenciales Equipos de Gimnasia, Pregunta 2

INDICE DE CONOCIMIENTO DE LA MARCA MONTERO EN EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

Gráfico 5.31 Porcentaje de entrevistados que conoce espontáneamente la marca.

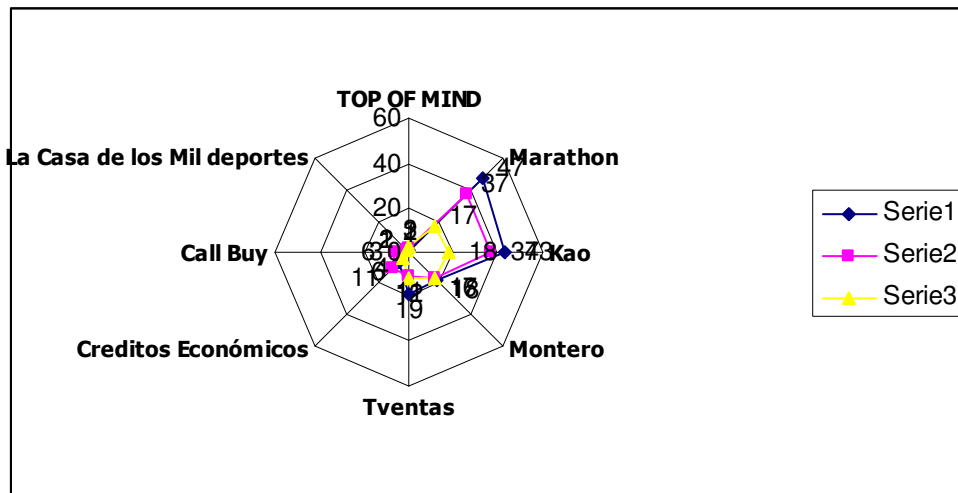


Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Capítulo III "Tesis Plan de TradeMarketing Para Almacenes Montero" Investigación de mercados Clientes Potenciales Equipos de Chef's, Pregunta 2

INDICE DE TOP OF MIND DE LA MARCA MONTERO EN EQUIPOS DE GIMNASIA

Gráfico 5.32 Porcentaje de entrevistados que cita espontáneamente la marca en primer lugar.

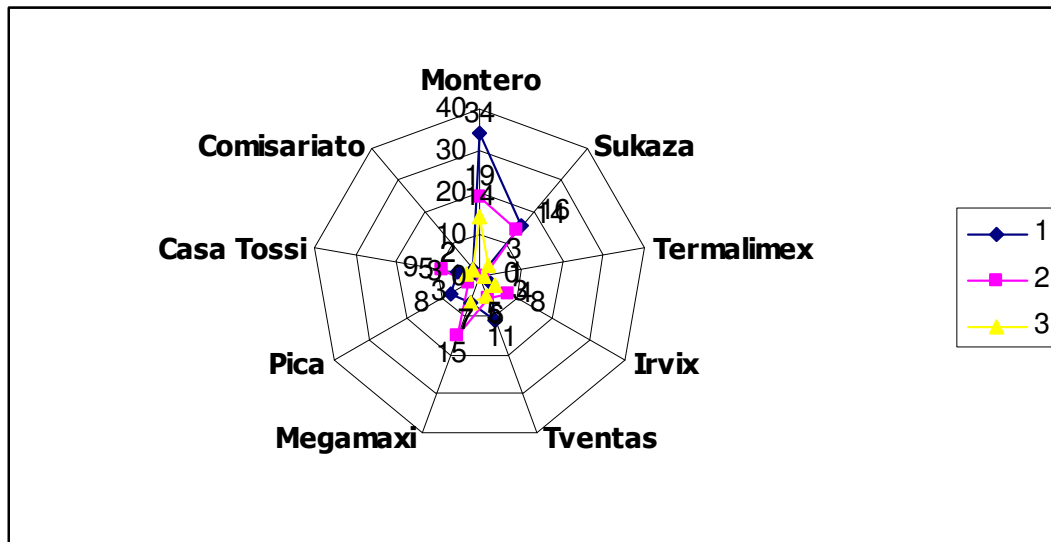


Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Capítulo III "Tesis Plan de TradeMarketing Para Almacenes Montero" Investigación de mercados Clientes Potenciales Equipos de Gimnasia, Pregunta 3

INDICE DE TOP OF MIND DE LA MARCA MONTERO EN EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

Gráfico 5.33 Porcentaje de entrevistados que cita espontáneamente la marca en primer lugar



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Capítulo III "Tesis Plan de TradeMarketing Para Almacenes Montero" Investigación de mercados Clientes Potenciales Equipos de Chef's, Pregunta 3

Imagen de Marca y Posicionamiento en el Mercado

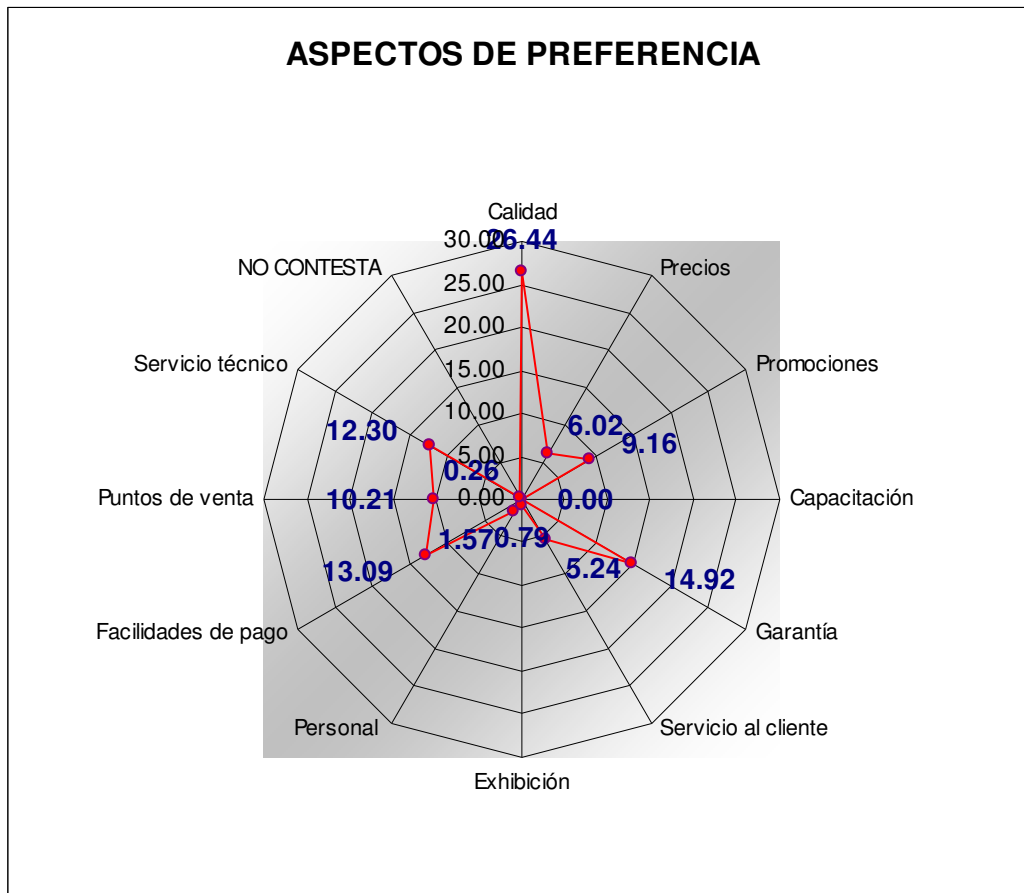
ESTRATEGIAS

Determinación del perfil de las marcas en:

- Atributos tangibles (racionales)
- Atributos intangibles (emocionales)

- Obtención de los factores básicos de percepción que definen el espacio perceptual de posicionamiento relativo de las marcas.
- Determinación del posicionamiento de las marcas así como la distancia existente entre las mismas.

Gráfico 5.34 Imagen De Marca Montero



Fuente: Capítulo III "Tesis Plan de TradeMarketing Para Almacenes Montero" Investigación de mercados Clientes Actuales, Pregunta 5

TOTAL DE MARCA

GIMNASIA

Valor de marca (Brand Equity) = Notoriedad + Lealtad + Calidad Percibida + Imagen Percibida + Otros Activos

$$\text{VM} = 15.36 + 17 + 26.44 + 14.92 = 73.72$$

El 73.72% es la sumatoria de los porcentajes que dan valor de marca, por lo tanto hay satisfacción con la marca, Imagen de marca o posicionamiento.

LINEA PARA CHEF'S

Valor de marca (Brand Equity) = Notoriedad + Lealtad + Calidad Percibida + Imagen Percibida + Otros Activos

$$\text{VM} = 73.4 + 34 + 26.44 + 14.92 = 148.76$$

El 148.76% es la sumatoria de los porcentajes que dan valor de marca, por lo tanto hay satisfacción con la marca, Imagen de marca o posicionamiento.

5.4.4.5 Posicionamiento De Marca

OBJETIVO

Reposicionamiento de marca Montero con la finalidad de otorgar a la marca un perfil diferenciador en el mercado conquistando una nueva percepción en la mente del consumidor.

ESTRATEGIA

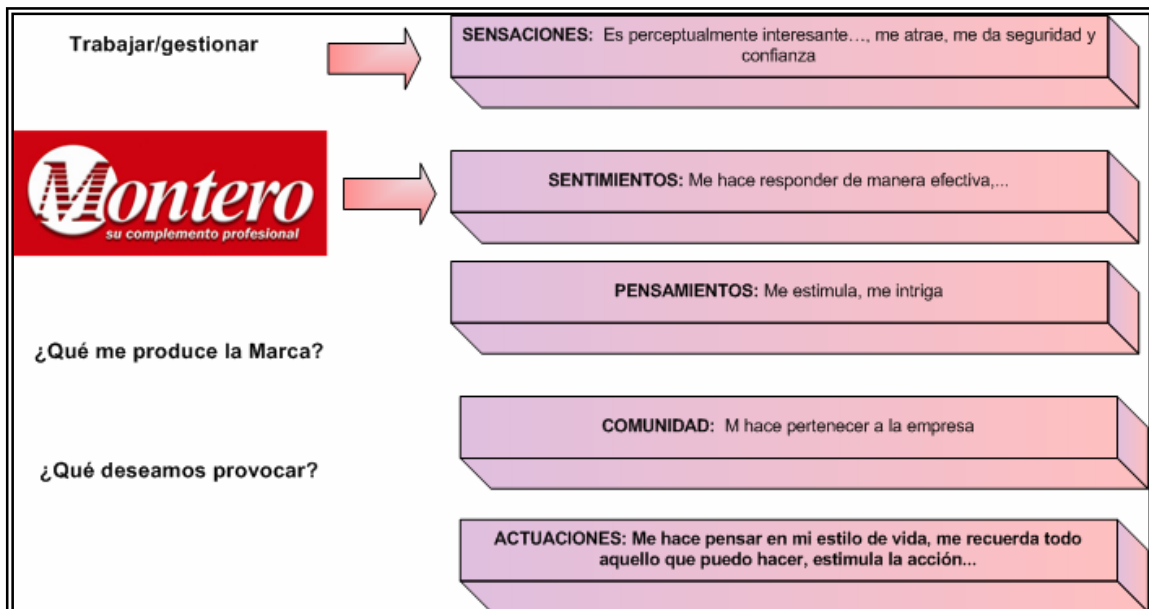
Simulación del cumplimiento de beneficios de la marca en base a los objetivos a conseguir con las estrategias planteadas.

PROMESA DE VALOR

Conceptualización de cómo se debería vivir

“Montero su complemento profesional”

Gráfico 5.35 Promesa de Valor



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

Matriz de la Experiencia: con qué producimos la "experiencia"

PLAN DE ACCIÓN

Generar Experiencias positivas y memorables mediante la responsabilidad de todos los ámbitos de la organización.

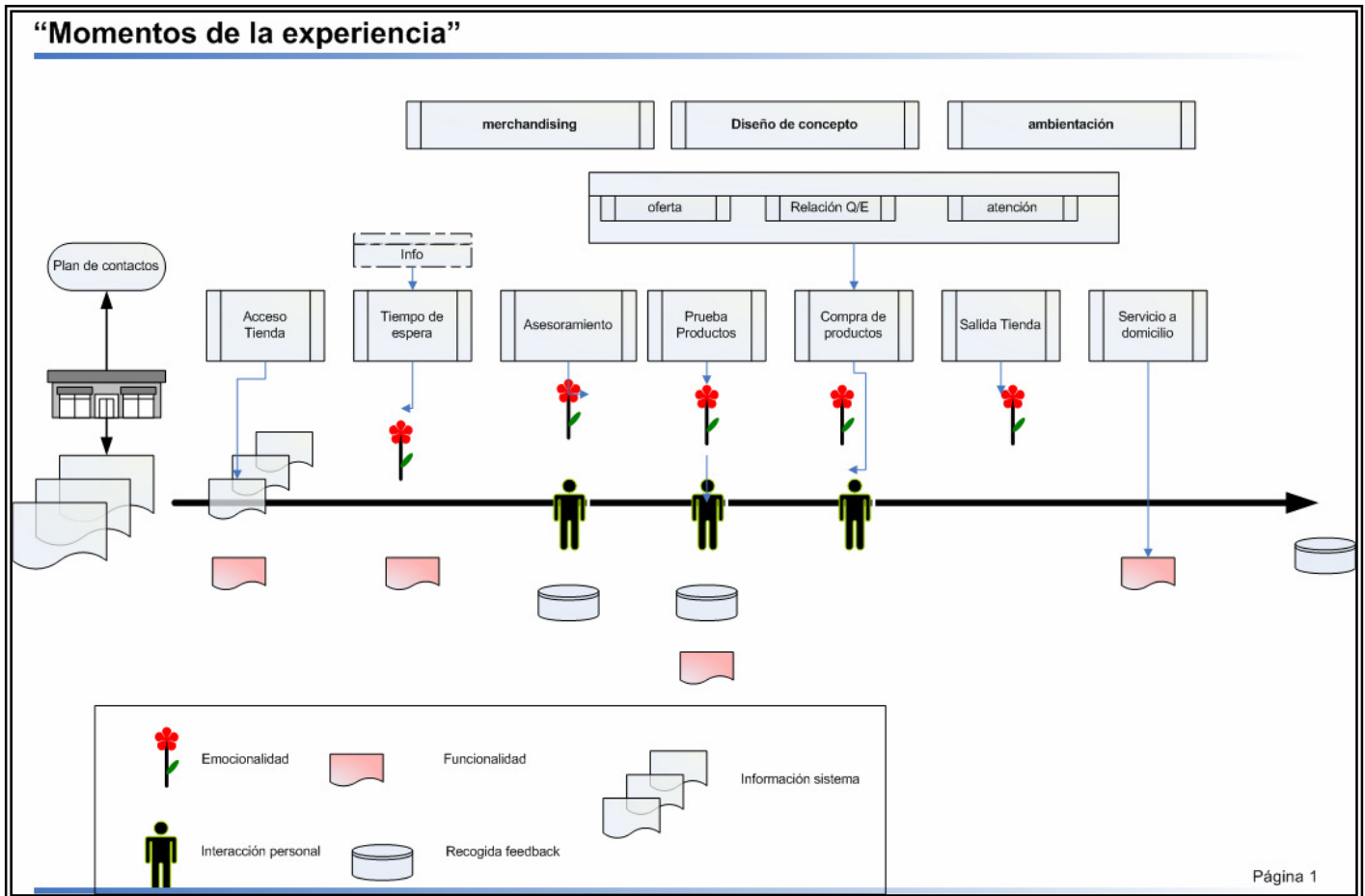
Gráfico 5.36 Matriz de la Experiencia: con qué producimos la "experiencia"

Con que vamos a producir		Qué vamos a generar	Pack	Comunica.	Canal/distrib	Serv/técnico	Web	Catálogo	Atención cliente	Importaciones	Sistemas	Publicidad
Actuaciones												
Sensaciones												
Pensamientos												
Relaciones												
Comunidad												

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

Gráfico 5.37 "Secuencia de una experiencia de consumo"



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

Gráfico 5.38 Matriz gestión de expectativas del consumidor

Momentos de la experiencia	Expectativas físicas	Expectativas emocionales
Acceso a la tienda	Fácil de encontrar, imagen, tamaño, higiene	Curiosidad, agradable
Tiempo de espera	Corto, ambientación (descanso) producto muestra	Tranquilidad, serenidad, relajación
Asesoramiento	Vendedores especializados, dimensión informativa	Trato recibido, atento, profesional, información clara
Muestreo de productos	Oferta variada, encuentro lo que busco, me sitúo rápidamente	Intimidad, estilo, no pierdo tiempo
Prueba de productos	Oferta variada, calidad productos	Comodidad, sensación de libertad
Compra de producto	Precio, facilidad de pago, garantía de calidad	Confianza, bienestar, agradecimiento
Salida de la tienda	Consumo bien informado	Alegre, contento, volveré
Servicio a domicilio	Rapidez, Eficacia	Satisfacción

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

5.4.5 Merchandising En Puntos De Venta

De las diversas definiciones podríamos destacar la de Kepner; para él, el merchandising es la aplicación de las 5 *right*, que son una especie de requisitos u objetivos a cumplir por quienes se encargan del merchandising:

- Tener el *producto* adecuado, es decir un buen surtido que "dé la talla" en calidad y número
- Tener la *cantidad* de producto adecuada, que se refiere a una buena gestión de los stocks
- Tener el *precio* adecuado, no olvidando nunca factores como la rentabilidad o el "justiprecio" (precio justo)
- Tener en cuenta el *momento* adecuado para ofrecer el producto (por ejemplo, no ofrecer sorbetes en pleno invierno)
- Tener en cuenta también el *lugar* adecuado para situar el producto.

El merchandising constituye un conjunto de técnicas para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta; así pues, el *punto de venta* pasa a ser un elemento clave. Y dentro de él, lo que más nos va a importar será el *lineal* ("longitud de exposición de los productos en un establecimiento"); la correcta gestión del lineal lo es casi todo en merchandising. Antes de que existiera el merchandising como conjunto de técnicas, pudo existir de manera intuitiva; seguramente muchos comerciantes avisados utilizaron correctamente su experiencia para mejorar la rentabilidad de su punto de venta.³³

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

- Consumidor Objetivo
- Surtido
- Servicio al cliente

³³ MERCHANDISING, Gabriel Clamendi

- Merchandising
- Formato
- Promoción

AGRUPACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

DESARROLLO DE PLANES DE NEGOCIO

VISION DE EVALUACIÓN

Lograr una mejor ambientación, lograr que la compra sea placentera para el cliente, una mejor permanencia y tráfico.

ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING

- Del Distribuidor:

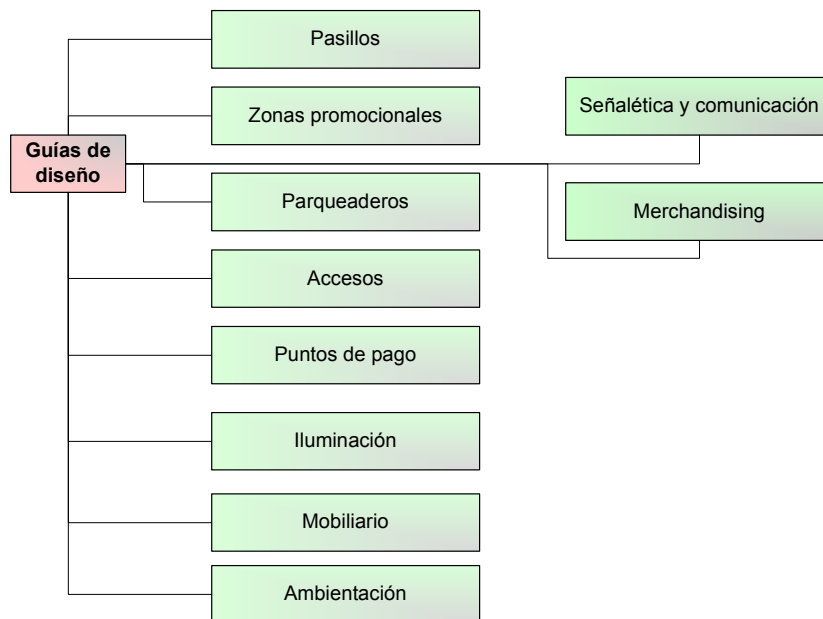
- **De planificación:** consiste en establecer las políticas y estrategias que va a seguir la empresa fabricante; esto será llevado a cabo por la dirección de marketing.
- **De negociación (u operacional):** se trata de las actuaciones concretas a realizar; serán dirigidas por el director de merchandising y son llevadas a cabo por los *merchan* o reponedores de los puntos de venta. Esos *merchan* serán los encargados de llevar la política de merchandising del fabricante al punto de venta, controlando que las operaciones se realicen de forma adecuada.

- Del Punto de Venta:

- **De planificación:** desde los órganos centrales se encargan de estudiar las implantaciones, disposiciones, etc., de los puntos de venta. Se debe intentar disponer el punto de venta de manera que se optimicen los resultados y se atienda bien al cliente.
- **De negociación (u operacional):** se desarrollan en el punto de venta y son responsabilidad del jefe de sección; él y sus operarios deberán encargarse de la perfecta disposición del punto de venta en todo momento.

EJECUCIÓN EN TIENDA

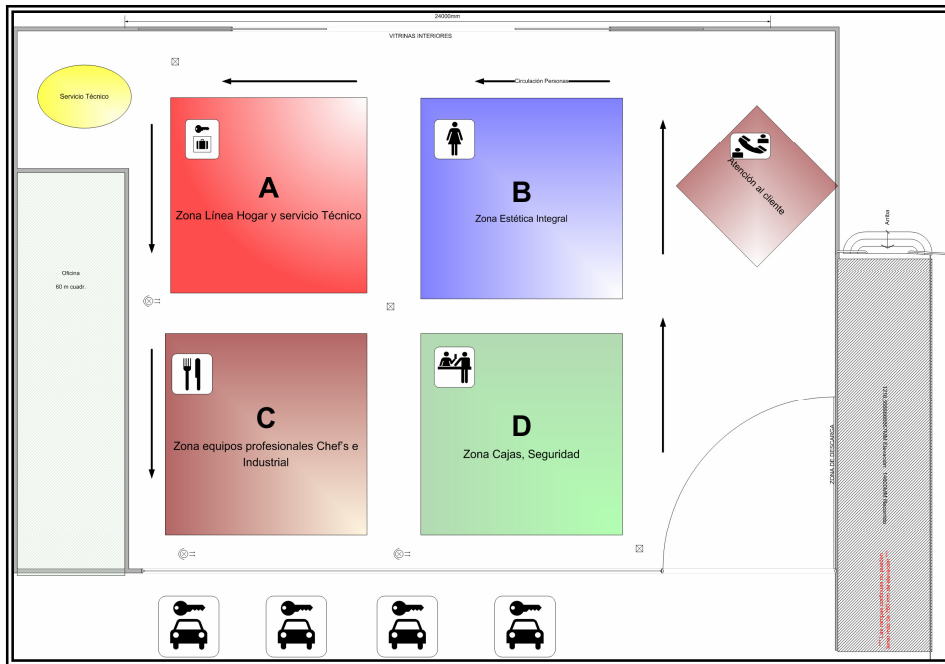
Gráfico 5.39 Ejecución en Tienda



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

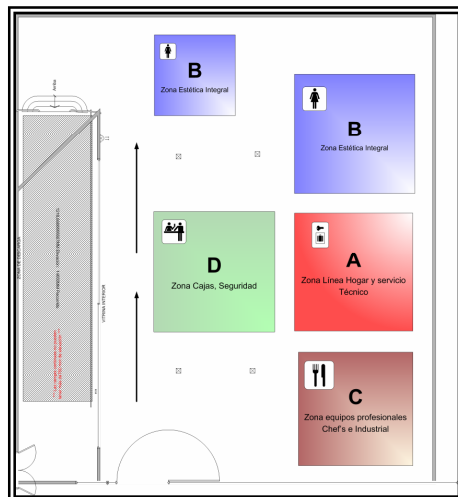
Gráfico 5.40 Organización De Espacios Sucursal Santa Clara



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

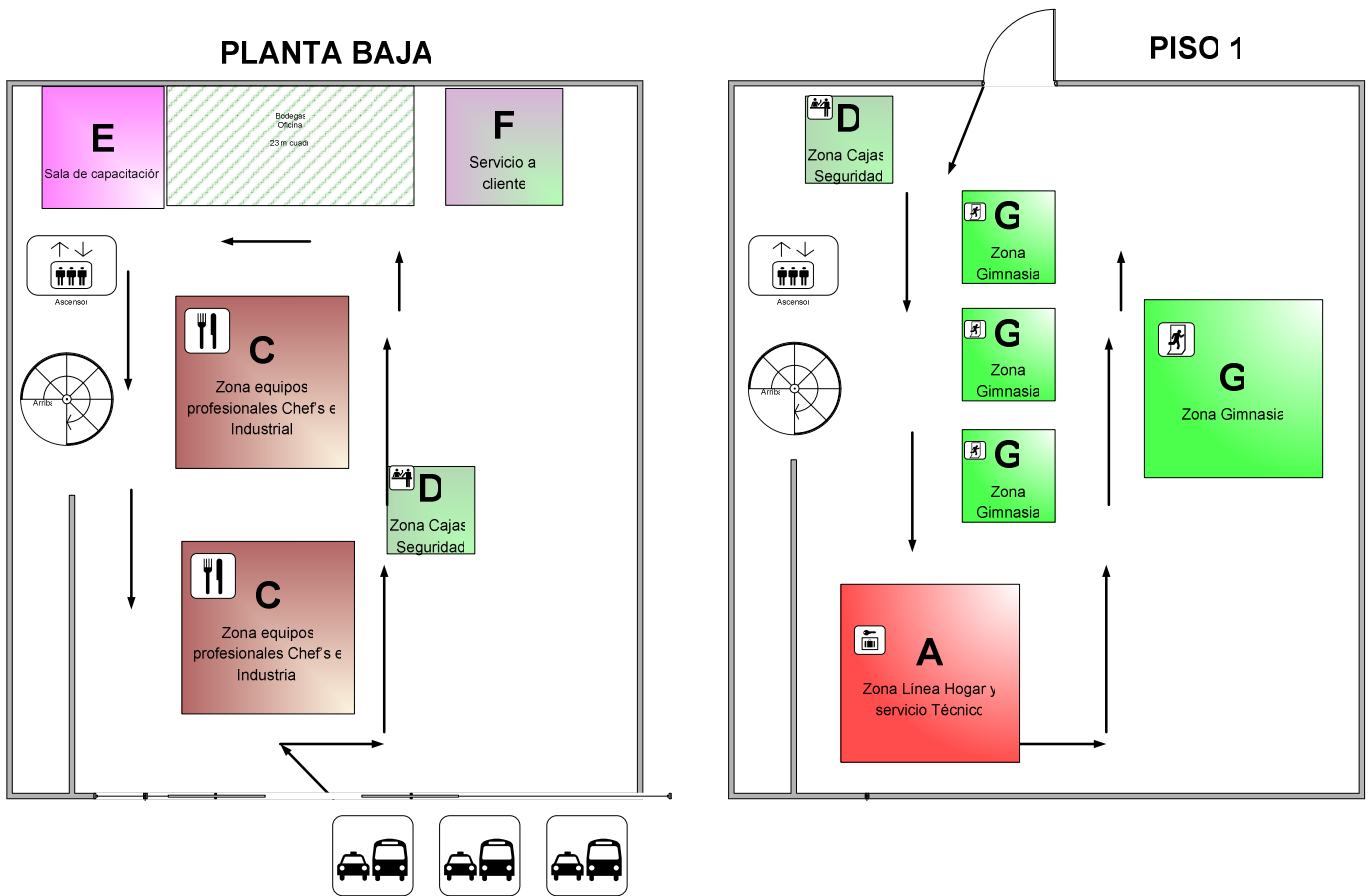
Gráfico 5.41 Organización De Espacios Sucursal Centro



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

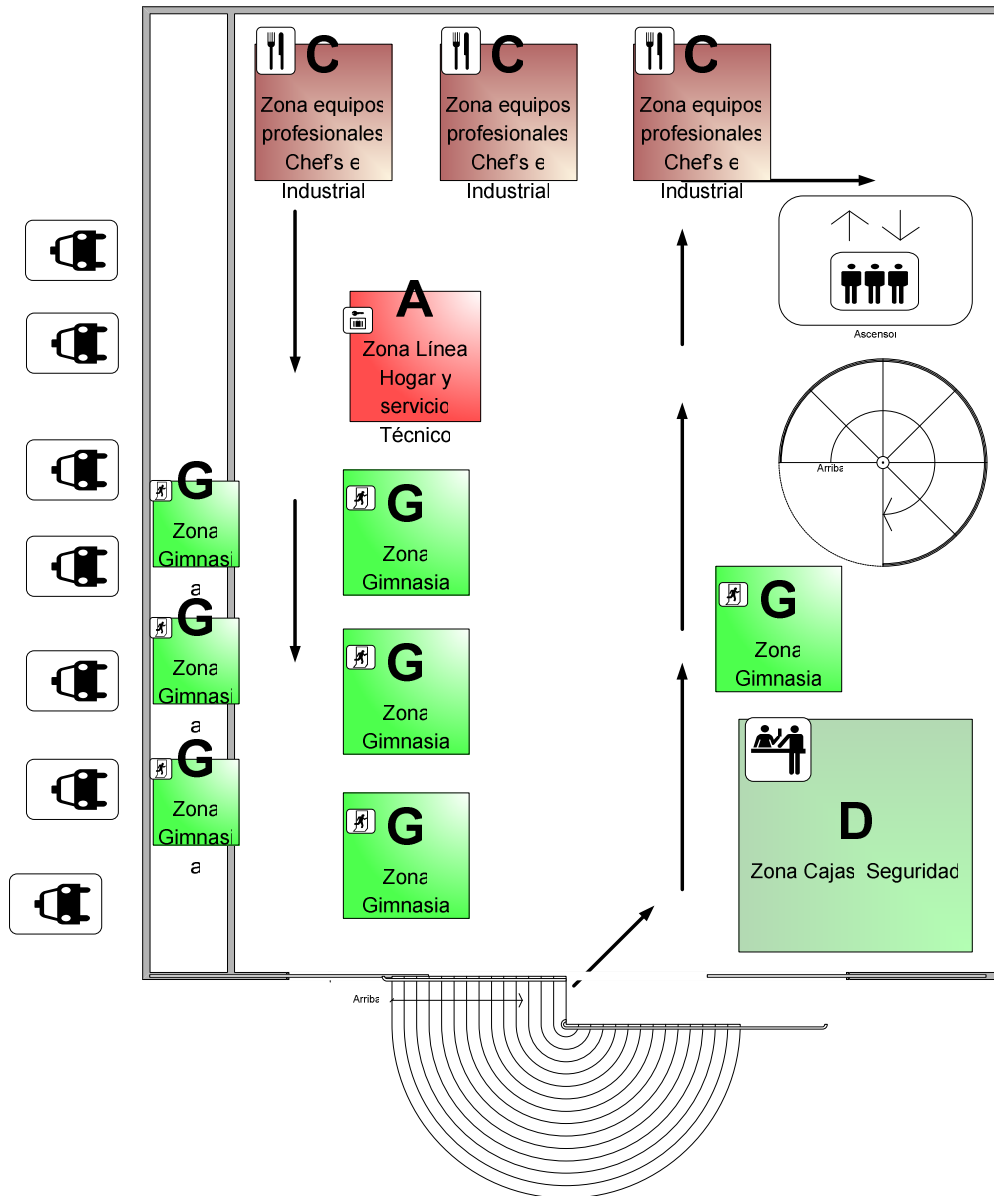
Gráfico 5.42 Organización De Espacios Sucursal Recreo



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

Gráfico 5.43 Organización De Espacios Sucursal El Estadio



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

SITUACIÓN Y ESTRATEGIAS

SITUACIÓN: Almacenes Montero necesita aplicar técnicas de diseño de tienda y mejorar rotación de productos.

ESTRATEGIA: Ser la mejor opción en Equipos de Gimnasia y equipos profesionales para Chef's basado en un servicio profesional y personalizado, con un surtido total para su negocio.

CONSUMIDOR OBJETIVO:

- Familias
- Chef's
- Deportistas

FORMATO:



PRECIOS: Competitivos

SERVICIOS: Entrega inmediata, servicio a domicilio, servicio técnico.

MARKETING DE MARCA: "Su complemento profesional"

ESQUEMA BÁSICO: Zonas y categorías

MODELO FLEXIBLE: Estanterías, exhibidores, material flexible.

SEÑALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN:

“Calidad en mi negocio”

“Salud y Vida”

“Profesionalismo en mis herramientas”

FORMATO: exterior, interior

Funciones de las técnicas de merchandising desde el enfoque de presentación.

1. Reforzar el posicionamiento de la empresa en su entorno competitivo: en los últimos años, el diseño de la tienda y todos aquellos elementos que contribuyen a crear un determinado ambiente de venta, han sido considerados como una poderosa arma con la que lograr una diferenciación de imagen, con la que obtener una imagen propia. En este sentido, el merchandising puede actuar como una herramienta básica, partiendo del conocimiento de las percepciones, actitudes y expectativas de los clientes, a través de la presentación más adecuada de los productos y de su entorno (la tienda), para tratar de satisfacerlas.

2. Provocar el interés, fomentar la comparación y mover al cliente hacia un compromiso de compra: el merchandising debe ocuparse específicamente del acto de compra y más concretamente del acto de compra dentro del punto de venta, para ello deberá hacer de esa acción algo atractivo, interesante, entretenido y efectivo.

3. Coordinar y comunicar la estrategia global del surtido al grupo objetivo de clientes, asegurándose de que el mensaje final presentado sea compatible con las expectativas de éstos y contribuya a favorecer sus compras.

Técnicas del merchandising de presentación.

La política de merchandising debe ejecutarse a través de herramientas concretas. El detallista pretende satisfacer a su clientela a través de una determinada presentación que paralelamente le reporte la máxima rentabilidad.

- Técnicas de diseño y atmósfera de la tienda.
- Trazado y disposición interna del establecimiento.
- Reparto del espacio.
- Manipulación del flujo de tráfico en la tienda
- Posición de la estantería.
- Material del punto de venta.
- Ubicaciones especiales.
- Diseño del entorno de venta.
- Presentación de la mercancía.
- Comunicaciones con el cliente en el interior de la tienda.
- Atracción de los sentidos del cliente.

Importancia del diseño del establecimiento.

La disposición del establecimiento (entrada, cajas, muebles, pasillos, secciones, etc.) es un aspecto muy importante en la gestión comercial de todo tipo de establecimientos, pero cobra especial relevancia en los puntos de venta en libre servicio. La disposición va a configurar de forma decisiva la imagen que reciben los clientes del punto de venta.

Situación de las secciones.

El responsable del punto de venta deberá fijar, en un primer momento, la ubicación de las diferentes secciones, con lo cual el espacio comienza a

distribuirse. Pero no sólo deberá preocuparse de su situación sino también de si las secciones guardan un orden lógico y racional que facilite la orientación y la compra de los clientes del establecimiento. Estas decisiones a tomar se complican con la presencia de diversas consideraciones:

Productos atracción: todo establecimiento tiene productos que son los más vendidos; éstos no deben situarse juntos, es recomendable que se coloquen distantes de forma que ayuden al cliente a recorrer la mayor superficie del establecimiento posible.

- Caminadoras
- Multifuerzas
- Samobares
- Extractores Jugo

Productos de compra racional o irracional: cada uno requerirá un espacio adaptado; los de compra impulsiva es mejor situarlos en las cajas; los de compra más reflexiva (electrodomésticos, por ejemplo) necesitan una zona sin agobios y amplia, que favorezca esa reflexión.

- Extractores de Jugos

Complementariedad: hay que situar productos y secciones de manera que se vayan complementando (el tomate en conserva cerca de las pastas, por ejemplo).

- Pesas y Mancuernas junto a equipos multifuerzas.
- Set de Garnish

Manipulación de los productos: habrá secciones de productos pesados o muy voluminosos, que requieran una colocación especial para comodidad del establecimiento (unas veces) y del consumidor (otras).

- Caminadoras o multifuerzas
- Bicicletas

La circulación.

En lo referente a la circulación, hablaremos de tres apartados: itinerario, velocidad y duración.

1. El itinerario: depende de cuatro factores:

"Cajas y puerta de entrada: el itinerario de un individuo en un punto de venta será distinto dependiendo de la situación de la puerta de entrada; si las puertas están a los lados, se hace un recorrido más diagonal y abarcando más secciones; la penetración por el centro es la que menos recorrido proporciona. Las cajas deben situarse en el lado contrario que la puerta. Lo más recomendable es puerta a la derecha y cajas a la izquierda.

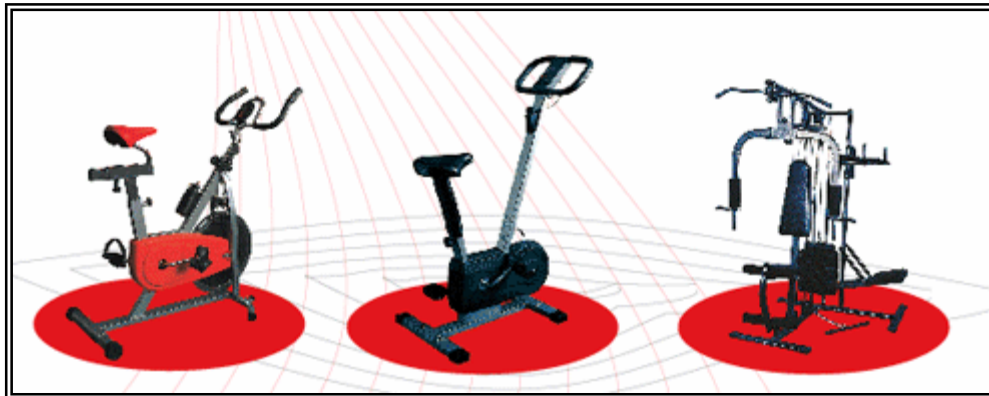
Colocación recta en parrilla: deja gran libertad a los clientes para elegir el circuito (aunque esto puede ser contraproducente porque puede que visiten poca extensión del establecimiento), el uso del espacio es más eficaz, su mantenimiento es más económico y facilita las compras de los clientes, que en poco tiempo se conocen la ubicación de cada sección.

Colocación de circulación aspirada o en espiga: los muebles se colocan de forma oblicua al circuito. Esta colocación guía el recorrido del cliente y le permite

visualizar varias góndolas a la vez y diversos productos, fomentando la compra por impulso. Su principal desventaja es el desaprovechamiento del espacio.

Colocación libre: no se sigue ninguna forma regular y se huye de las simetrías; permite dotar al establecimiento de un estilo peculiar, transmitiendo una imagen diferenciada respecto a la competencia. El principal inconveniente es que precisa muebles de fabricación por encargo y eso incrementa el coste; además, si se quieren hacer modificaciones el coste también se incrementa.

Gráfico 5.44 Colocación Libre Equipos de Gimnasia



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Procesos Almacenes Montero

Colocación de los productos: debemos tener en cuenta dos maneras de afrontar las compras:

Compra como tarea: el cliente compra por necesidad e intenta invertir en ello el menor tiempo posible; el minorista deberá, por tanto, facilitar la rapidez en la compra. Esto se dará especialmente en productos de compra corriente (una parte importante de la alimentación, algunos productos de limpieza...).

Compra como placer: tiene en cuenta factores menos racionales, tales como la *atmósfera*. Se debe crear un ambiente adecuado en la tienda, para que el cliente

lo sienta como agradable y se quede más tiempo; el cliente ya no quiere hacer compras monótonas y aburridas.

Informaciones: guían al consumidor e influyen en el itinerario que siga; son rótulos, carteles, planos, paneles, flechas... Un establecimiento que te permita una fácil orientación, porque la información sea la correcta, gozará de una buena imagen.

Gráfico 5.45 Propuesta Señalización para Almacenes



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Departamento Diseño Gráfico

Velocidad de circulación: también influirá en el circuito que realice el cliente dentro del establecimiento; elementos que influyen en la velocidad de circulación:

Pasillos: deben diseñarse para que la circulación sea fluida y se pueda acceder a todas las secciones. Debería pensarse, pues, que lo ideal son pasillos anchos, pero esto tiene sus inconvenientes: disminuyen los metros de lineal y se impide la visión total de los productos ante los que pasa el cliente. Por su parte el pasillo estrecho dificultará enormemente la circulación. Habrá que buscar un punto intermedio, una anchura óptima.

Cuellos de botella: se producen cuando un camino por el que circula un conjunto de clientes se hace más estrecho en su final, desemboca en pasillos sin salida o se cruza con pasillos transversales de circulación muy densa; también las secciones de venta tradicional y las cajas son considerados cuellos de botella; son puntos con estrangulamientos, aglomeraciones, y ello dificulta la velocidad de circulación, reflejando una mala gestión y ofreciendo mala imagen al cliente.

Tiempo de permanencia: el tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; normalmente a más tiempo de permanencia, mayor cantidad de compras; pero no conviene que el cliente esté un tiempo excesivo porque tendrá que soportar colas, incomodidades, aglomeraciones, etc. y eso genera mal humor e insatisfacción con el establecimiento. La duración idónea es la que permite al cliente realizar sus compras y quedar satisfecho; para cada establecimiento será diferente.³⁴

³⁴ Díaz de Castro, Merchandising y Colocación de Productos, resumido Libro PDF

"El valor de los niveles.

Desde el punto de vista del consumidor se diferencian tres niveles en una góndola común:

- Nivel superior **S** (ojos): se le denomina también nivel de percepción ya que su objetivo es atraer y retener la atención del consumidor.

- Nivel medio **M** (manos): es el de alcance más cómodo para el cliente.

- Nivel inferior **I** (suelo): es de percepción escasa o nula, ya que el comprador debe realizar un esfuerzo para ver el producto; además para cogerlo se verá obligado a agacharse.

Podríamos incluir un cuarto nivel, que llamaríamos "extra superior" (cabeza), es un nivel no vendedor, ya que los productos están fuera del alcance de las manos del cliente; se utiliza para productos de tamaño no habitual o para fines publicitarios.

El valor¹ de estos niveles y su anchura sería el que sigue:

NIVEL VALOR ANCHURA

Cabeza	9%	>	1,70
Ojos	52%		0,80-1,70
Manos	26%		0,50-0,80
Suelo	13%		0,00-0,50

El valor de los niveles se refiere al porcentaje de ventas que obtiene cada nivel por término medio.

Pese a tener el nivel de los ojos un número mayor de ventas, sería el de las manos el más rentable, ya que dispone de la tercera parte del espacio de que goza el nivel ojos. De todos modos, el nivel ojos sigue siendo el de más valor.

Pasemos ahora a ver las variaciones estimadas para cada cambio de nivel, según diversos autores (sólo se tendrá en cuenta los tres niveles básicos):

Superior Medio Inferior

Superior a ----- -20% -33%

Medio a +63% ----- -40%

Inferior a +78% +34% -----

Observamos que para las subidas conviene hacerlo de manera escalonada, porque aumentaremos las ventas, mientras que para las bajadas es mejor descender directamente, ya que se pierde menos porcentaje de ventas.

Partiendo de unas ventas 100, la subida de I a S, supondrá unas ventas de 178 unidades [100 (1+0,78)]. Mientras que si subimos de I a M y luego de M a S, obtendremos unas ventas de 219 [100 (1+0,34)=134; 134 (1+0,63)=219].

Para la bajada tenemos la situación contraria. La bajada directa de S a I proporciona unas ventas de 67 [100 (1-0,33)], y la escalonada ofrece unos resultados peores, 48 unidades [100 (1-0,20)=80; 80 (1-0,40)=48].

La regla "de oro" sería la siguiente: un producto debe ascender al nivel superior de la percepción (gradualmente) y después descender al nivel inferior sin pasar por el intermedio.

El problema principal sería determinar qué productos deben ir en el nivel del suelo (y en el de la cabeza). Lo aconsejable, si no se quiere entrar en agravios

comparativos, es situar en esos niveles productos apilados o de tamaños poco habituales (normalmente grandes).³⁵

PRESENTACIÓN VERTICAL

Ventajas

- Visibilidad de todos los productos, porque la cabeza suele seguir un movimiento horizontal
- Facilita la búsqueda del producto, que podrá estar en cualquier nivel
- Mayor armonía; el horizontal es más monótono
- Equidad: todos los productos tienen la misma posibilidad de ser vistos
- Distribución de las referencias en los niveles según objetivo de empresa
- Complementariedad, facilitada por esta presentación

Desventajas

- Pérdida de espacio: al tener que abarcar todos los niveles, los productos que no tengan demasiadas referencias llenarán poco espacio y podrán dejar niveles "ociosos"
- El producto se visualiza mejor, pero tiene menor longitud de exposición

PRESENTACIÓN HORIZONTAL

VENTAJAS

- El producto tiene más longitud de exposición y puede ser visto durante más tiempo
- Muchos productos no serán vistos por el movimiento horizontal de la cabeza
- Lineal monótono

³⁵ Diaz de Castro, Merchandising y Colocación de Productos, resumido Libro PDF

DESVENTAJAS

- Desigualdad de oportunidades entre productos
- Volumen de ventas de cada zona por período (A)
- Número de compra por zona (B)
- Volumen de ventas medio por zona: $(A)/(B)(C)$
- Volumen de ventas medio del establecimiento: $\text{Total (A)}/\text{Total (B)}(D)$
- Coeficiente de ponderación: compara el número de compras por zona:
 $(C)/(D)=(E)$
- Número ponderado de compras: $(B)*(E)=(F)$
- Valor de la zona: se asigna el valor 1 a la zona que presente la (F) menor. Seguidamente se dividen todos los (F) por ese menor(G).
- Ordenación de zonas vendedoras: el primero será el mayor (G), y así hasta el menor (G) que será el último. Esta será la última columna(H)

Índice de paso por zonas: cociente entre el número de personas que pasan por una zona y el número de personas que entra en el establecimiento (X100). Un valor alto significará que la zona es muy concurrida.

La disposición exterior del establecimiento.

El diseño exterior del establecimiento cobra más importancia en el comercio tradicional que en los establecimientos en libre servicio. La importancia del diseño exterior viene dada por su poder para poner de manifiesto la personalidad y estilo de la tienda, contribuyendo a reforzar su posicionamiento. Elementos principales del exterior del establecimiento:

Técnicas de animación.

Un punto de venta que no tiene público constituye, generalmente, un elemento negativo para el establecimiento, por eso es conveniente animar el establecimiento para que entre gente y se quede cierto tiempo. Pero al animar un establecimiento tampoco debemos llegar al punto de crear aglomeraciones porque también nos perjudicaría.

Los medios de animación se pueden dividir en 4 grupos:

Medios físicos:

Cabeceras de góndola: el producto debe exponerse temporalmente (1 ó 2 semanas; con más tiempo, pierde efectividad) y con un coste fijo y rebajado.

Gráfico 5.46 Cabeceras de Góndolas y Rompe tráfico Almacenes Montero



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Departamento Diseño Gráfico

Únicamente, unas ventas considerables podrían compensar el coste de espacio y las reducciones de precio, por tanto deben ser productos de compra masiva.

Medios psicológicos: aquí se incluyen las promociones y la presentación repetida del producto (para aumentar la posibilidad de que se vea y compre).

Medios de estímulo: se dividen, básicamente en dos medios audiovisuales y "creación de ambientes", éste último centrado sobre todo en ambientes temáticos relacionados con días señalados (día del padre, Navidad, etc.).

Medios personales:

Personal de animación del punto de venta: son personajes (reales –escritores firmando libros- o de ficción –mascotas-) o azafatas, que estimulan la venta del producto mediante la argumentación y/o prueba del producto.

GIMNASIA: Entrenador Físico entrenando

CHEF'S: Chef's preparando recetas

MERCHANDISING A UTILIZAR EN ALMACENES MONTERO

1. Merchandising de Organización:

- Determinación del lugar más indicado y apropiado en el punto de venta.
- Estructuración del espacio por familias de productos.

2. Merchandising por Gestión:

- Determinación del tamaño lineal de cada sección.
- Reparto lineal en familias.
- Conocer la rotación del producto.
- Conocer la rentabilidad del metro lineal.

- Realizar análisis comparativos entre marcas y familias de productos.

3. Merchandising de Seducción y Animación:

- Crear secciones atractivas.
- Buscar muebles perfectamente concebidos para presentar (góndolas).
Para así identificar, informar, decorar y ganar espacio.

Tabla 5.22 Plan de acción Merchandising

AREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Compras / Purchasing	Convertir las habilidades analíticas y de resolución de problemas para analizar tendencias y datos de las ventas.	Establecimiento en Programa y Software análisis de ventas, rotación de productos. Curso de motivación fuerza de ventas.	Departamento Sistemas. Departamento Compras Administración	
	Desarrollar habilidades organizacionales para prever las operaciones diarias de las ventas.	Desarrollar manuales de comunicación oral y escrita para reportes e interacción con vendedores. Investigar sobre otros puntos de venta y buscar nuevos métodos de exhibición.		
	Desarrollar habilidades interpersonales para trabajar y motivar a la fuerza de ventas.	Establecer metas a vendedores.		
	Desarrollar una motivación competitiva con la comprensión que la meta de un comprador es batir las ventas y beneficiar más			

	<p>que los registros del año anterior.</p> <p>Ganar Ventas y experiencia de ventas al por menor.</p>			
AREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
Administración / Gerencia	<p>Estar preparado a empezar desde el fondo de las ventas más bajas.</p>	<p>Creación departamento Servicio al Cliente.</p>	<p>Gerencia y Administradores Almacenes</p>	
	<p>Estar dispuesto a colocar y aprovechar las oportunidades de la promoción.</p>	<p>Puntos de solución de problemas para Clientes en Almacenes.</p>	<p>Marketing y publicidad</p>	
	<p>Desarrollar las habilidades interpersonales excelentes para asistir a clientes, manejar las quejas, y manejar a empleados.</p>	<p>Desarrollo de la Línea 1-800 MONTERO</p> <p>Programa de incentivos a vendedores.</p>		
	<p>Desarrollar las habilidades de organización excelentes para manejar la operación diaria de un almacén o de un departamento.</p> <p>Aprender y perfeccionar las técnicas persuasivas de las</p>			

	<p>ventas.</p> <p>Ganar la experiencia de trabajar bajo comisiones.</p>			
Ventas	<p>Desarrollar habilidades interpersonales excelentes y una comisión fuerte a la satisfacción de cliente.</p> <p>Desarrollar las habilidades de solución de problemas para manejar quejas y reclamos del cliente.</p> <p>Ganar conocimiento como sea posible sobre el producto o el servicio que es vendido.</p> <p>La capacidad de liderazgo y habilidades de la dirección debe ser altamente motivado y bien organizada.</p>	<p>Obtener una posición de capacitación interna en para ganar experiencia. Esta posición es para lograr posiciones altas.</p> <p>Plan de POS Point of sale, información necesaria del producto dentro del programa de Inventarios.</p>	<p>Gerencia de Ventas.</p> <p>Administradores de cada Almacén.</p>	
Merchandising visual	<p>Desarrollar la habilidad para trabajar con las materias de gusto y de la estética (e.g., color, iluminación, moda, etc.).</p> <p>Considerar el</p>	<p>Identificación de Imagen Corporativa.</p> <p>Identificación de líneas de Productos.</p> <p>Zonificación de Almacenes.</p>	<p>Marketing</p> <p>Líderes de Grupos</p> <p>Administradores</p>	

	<p>desarrollo de un programa en diseño interior, arte, diseño de modas, o adorno interior.</p> <p>Desarrollar la aptitud mecánica para construir una base de exhibición.</p> <p>Estar enterado que las posiciones en esta área son limitadas. Muchos encargados o representantes del producto son responsables de crear diseños de exhibición del almacén.</p>	<p>Selección de Material POP a utilizar.</p> <p>Diseño de Perchas, zonas de exhibición, cajas.</p> <p>Desarrollo de manual de merchandising.</p>		
--	--	--	--	--

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS DEPARTAMENTOS

El Fin que Persiguen las Mercancías: es el aspecto más amplio en la formación de los departamentos, pues para agrupar las mercancías se toma como base, en sentido general, el uso para el cual serán utilizadas, constituyendo ejemplos de ello los Departamentos de Perfumería y Cosméticos, de Joyería y Bisutería, cuyos principios son el embellecimiento y aseo o el adorno personal.³⁶

³⁶ <http://www.miespacio.org/cont/gi/mercha.htm>

EQUIPOS DE GIMNASIA

FIN QUE PERSIGUE: Belleza, Salud, Vida, Cuidado Personal, Fortaleza.

EQUIPOS PROFESIONALES PARA CHEF'S

FIN QUE PERSIGUE: Trabajo, durabilidad, especialización, alimentación, decoración, sabor.

Situación de las secciones

- **Productos atracción:** son los más vendidos; deben colocarse distantes para que el cliente recorra la mayor superficie del establecimiento posible.

LINEA GIMNASIA

- Multifuerzas
- Caminadoras
- Bicicletas Magnéticas

LINEA PARA CHEF'S

- Samobares
 - Cuchillería Profesional
 - Utensilios de Cocina
- **Manipulación de los productos:** los productos especiales tales como los pesados o voluminosos requieren una colocación que favorezca la comodidad del establecimiento y del consumidor.

La línea de Gimnasia requiere una zona amplia para la comodidad del consumidor y del Establecimiento.

LA CIRCULACIÓN

- *El itinerario:* depende de cuatro factores:
 - Cajas y puerta de entrada.
 - Disposición del mobiliario.
 - Colocación de los productos.
 - Informaciones que guían al consumidor.
- *Tiempo de permanencia:* el tiempo depende de la longitud recorrida y la velocidad de circulación; generalmente cuanto mayor sea, mayor cantidad de compras

FACTORES QUE INCIDEN EN LA PROMOCIÓN DE LAS VENTAS

- En primer lugar si las mercancías se han colocado atendiendo a los factores que inciden en las ventas.

Fotografía 5.1 Entrada Almacén El Recreo



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

- Si se trata de mercancía de venta normal deben situarse en las zonas centrales o en aquellas en que hay una moderada circulación.

Otro aspecto a evaluar es el Espacio que se le ha dado a las mercancías.

- No a todas las mercancías debe dársele el mismo tratamiento en cuanto a espacio se refiere. Según el volumen de venta, la cantidad en existencia y el período de tiempo en que se debe vender, así será el espacio que se les dará en el salón comercial.
- Si existe una mercancía con gran volumen de venta, se requiere dedicarle un buen espacio en la exhibición, para evitar que no se venda o estar surtiendo constantemente. De igual forma debe otorgársele el espacio necesario a las mercancías en las que existen grandes existencias o aquellas que son afectadas por la moda o la temporada.

Fotografía 5.2 Almacén 6 de Diciembre



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

- En las áreas de autoservicio, será necesario colocar de manera vertical los artículos similares, que se diferencian por sus tamaños, capacidades, marcas, con el objetivo que se pueda observar la amplia oferta, sin tener el cliente que recorrer varias góndolas.

Fotografía 5.3 Almacén El Recreo



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

- Un aspecto que debe valorarse en la colocación de las mercancías en los entrepaños de las góndolas, es la preferencia que se le quiera dar, situándolas en los entrepaños que están al alcance de las manos de los clientes, de forma tal que pueda observarlas sin esfuerzo alguno.

Fotografía 5.4 Almacén El Recreo



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

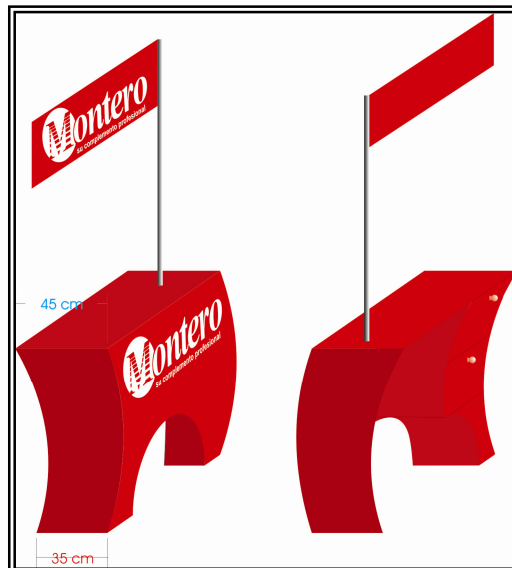
Zonas y puntos de venta fríos y calientes

Una de las principales funciones que tiene que realizar el departamento de marketing es localizar lugares estratégicos en la calle para situar un nuevo punto de venta o detectar los emplazamientos idóneos dentro de las superficies comerciales. Se denominan «calientes» aquellos puntos de venta donde el paso de las personas es superior a la media de la zona; por el contrario, los «fríos» son aquellos puntos con menor trasiego de clientes que la media de la zona.

La política que debe seguirse es la de mantener los puntos calientes y transformar los fríos. Para ello, existen técnicas de animación consistentes en:

- Poner productos básicos en zonas frías: azúcar.
- Iluminar más intensamente esa zona.
- Montar un *stand* con degustaciones.

Gráfico 5.47 Stands de exhibición Almacenes Montero



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

ÁREAS CALIENTES

- Como es natural, los otros entrepaños, que conforman "el área fría", hay que utilizarlos para colocar aquellas mercancías de mayor interés, que el cliente siempre va a buscar donde quiera que estén.
- La colocación de la mercancía conocida como "bloque", consiste en situar las mercancías de un solo tipo o código de forma vertical en todos los entrepaños de la góndola. Se utiliza en mercancías de gran demanda o aquellas con grandes existencias y se necesite promocionar su venta.
- Otro tipo de colocación en las góndolas es la conocida "vertical por línea", donde se ubican verticalmente las distintas marcas en existencia de un producto dado, en los diferentes entrepaños que la conforman, pudiendo el cliente apreciar toda la diversidad de marcas.

VITRINA EXTERIOR

Esta es la más importante y básicamente su función es la de detener al transeúnte y brindarle una breve información, básica e imaginativa, que despierte su atención, lo interese y provoque su curiosidad por conocer más detalles de la sugerencia realizada. Las mercancías deben ser el centro de atención de la vitrina, la decoración debe ser un elemento para resaltar la mercancía ante los ojos del transeúnte.

Aspectos a considerar durante en la exhibición de las mercancías en vitrinas exteriores:

- Las mercancías deben seleccionarse cuidadosamente, se deben preparar de antemano los modelos, precios y variantes más llamativos o de mayor

demanda, así como los accesorios que permitan resaltar los productos fundamentales.

- Las mercancías deben estar limpias.
- Las luces deben arreglarse, pintarse las paredes, los techos y el piso, los cristales deben encontrarse limpios; durante el montaje deben utilizarse plantillas, medias o zapatillas, que permitan mantener la apariencia deseada.
- Las vitrinas deben permanecer limpias, sin polvo y sin insectos.
- Deben contemplarse las características físicas de cada producto, de manera que se evite su exhibición más del tiempo que resulte aconsejable; en términos generales las exhibiciones no deben tener una duración mayor de 15 días, lo que no quiere decir que haya que variar el montaje con igual frecuencia, el que puede permanecer durante dos o tres meses.
- Los precios deben imprimirse de forma clara y visible, los mensajes deben ser breves, sencillos, imaginativos y sugestivos; cuando se trate de promocionar productos que por sus precios son muy competitivos, o que se encuentran en liquidación, los precios y mensajes deben ser de mayor tamaño. También puede utilizarse el sistema de no poner el precio al montaje, de manera que el cliente sienta curiosidad al ver la belleza de la mercancía expuesta y entre a la tienda.

VITRINA INTERIOR

El montaje de la vitrina interior debe entenderse como una continuidad del montaje de la vitrina exterior, de hecho se rige bajo los mismos principios empleados en el montaje de las vitrinas exteriores. El objetivo es colocar las mercancías de forma tal que resulten agradables a la vista de los clientes y que den continuación a la idea promocional que hemos empleado en las vitrinas exteriores.

En las vitrinas interiores los productos deben ser exhibidos en varios niveles, de forma tal que se destaquen unos de otros y sean agradables a la vista; se deben evitar los montajes planos.

Los precios y mensajes sugerentes complementan estas exhibiciones, deben hacerse en tamaño pequeño, acorde con las dimensiones de la vitrina, deben eliminarse los letreros y precios hechos a mano, los que causan un efecto deprimente en los clientes.

Los sets promocionales: constituyen uno de los medios más utilizados en la promoción de las ventas y que ayuda crear un ambiente agradable en la decoración interior. Se conforman también mediante un surtido de productos, utilizando otros medios como envases de mercancías, carretillas, dispensadores, cabezas de góndolas, plataformas, cubos, soportes metálicos; ubicados en las cercanías de las cajas de cobro, las escaleras, entre muebles o espacios <<muertos>> no ocupados.

Fotografía 5.5 Almacén 6 de Diciembre



Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

La decoración interior forma parte de una de esas acciones que influyen positivamente en los clientes; por lo tanto, no deben existir elementos decorativos en exceso. Debe ser sencilla, agradable y apoyar la exhibición de las mercancías.

En las unidades que poseen un puntal alto, existe un gran espacio entre la altura de los muebles de arrimo y el techo, debe eliminarse, porque produce una sensación de vacío. Para lograr lo anterior se utilizan gráficas, fotos u otros medios, que además de cubrir el espacio en blanco, sirven en algunos casos para promocionar un departamento o área.

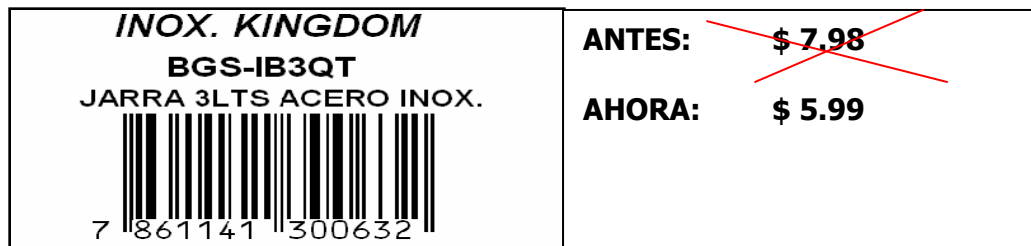
Debe tenerse en cuenta que los carteles con mensajes deben ser breves y sugestivos, así como la existencia de los carteles que identifiquen los departamentos y servicios que presta la unidad.

ETIQUETAS

Las etiquetas que contienen los precios deben ser de tamaño pequeño, pero lo suficiente visible para el cliente. Es importante que se considere que cuando el precio es el elemento fundamental de la exhibición, debe aumentarse el tamaño de la etiqueta lo suficiente, como para que el cliente se percate que se le está ofertando un precio especial, competitivo y la compra, por tanto, constituye una ventaja.



Cuando se exhiben mercancías que han sido rebajadas, el cartel con el precio actual debe contener el precio anterior tachado con una raya o cruz, de manera que sin mencionar la palabra rebaja, el cliente se percate de ella.



En las vitrinas interiores, góndolas, perchas y estantes de arrimos, las mercancías deben poseer las etiquetas con los precios o sistemas de barra y en aquellos muebles donde se colocan el stock de mercancías a la venta, también debe colocarse el precio a cada producto, que además de brindar información, evita que el cliente lo tome en sus manos y desorganice la exhibición.

Gráfico 5.48 Exhibidores de 3 y 6 meses de Intereses





Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

Elementos en el exterior del establecimiento

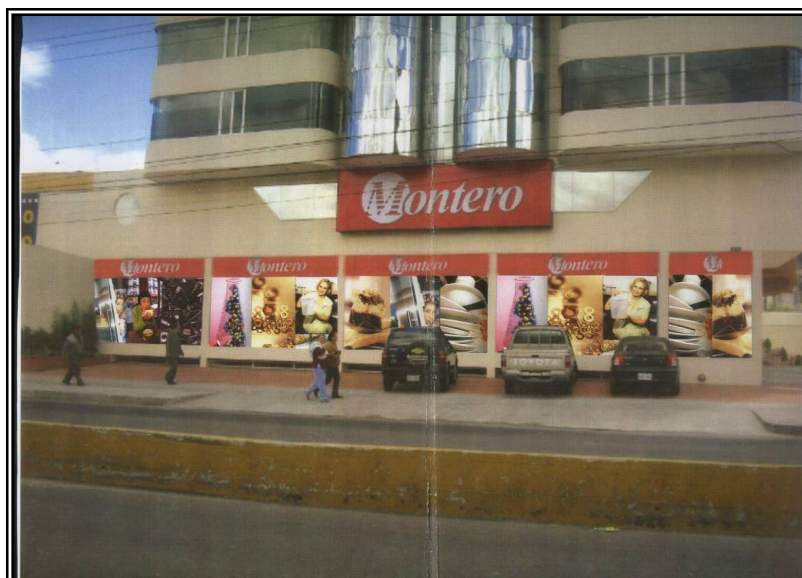
- *Rótulos:* permiten identificar a los establecimientos a través de un nombre, logotipo o símbolo de acuerdo a la imagen que se desee proyectar.

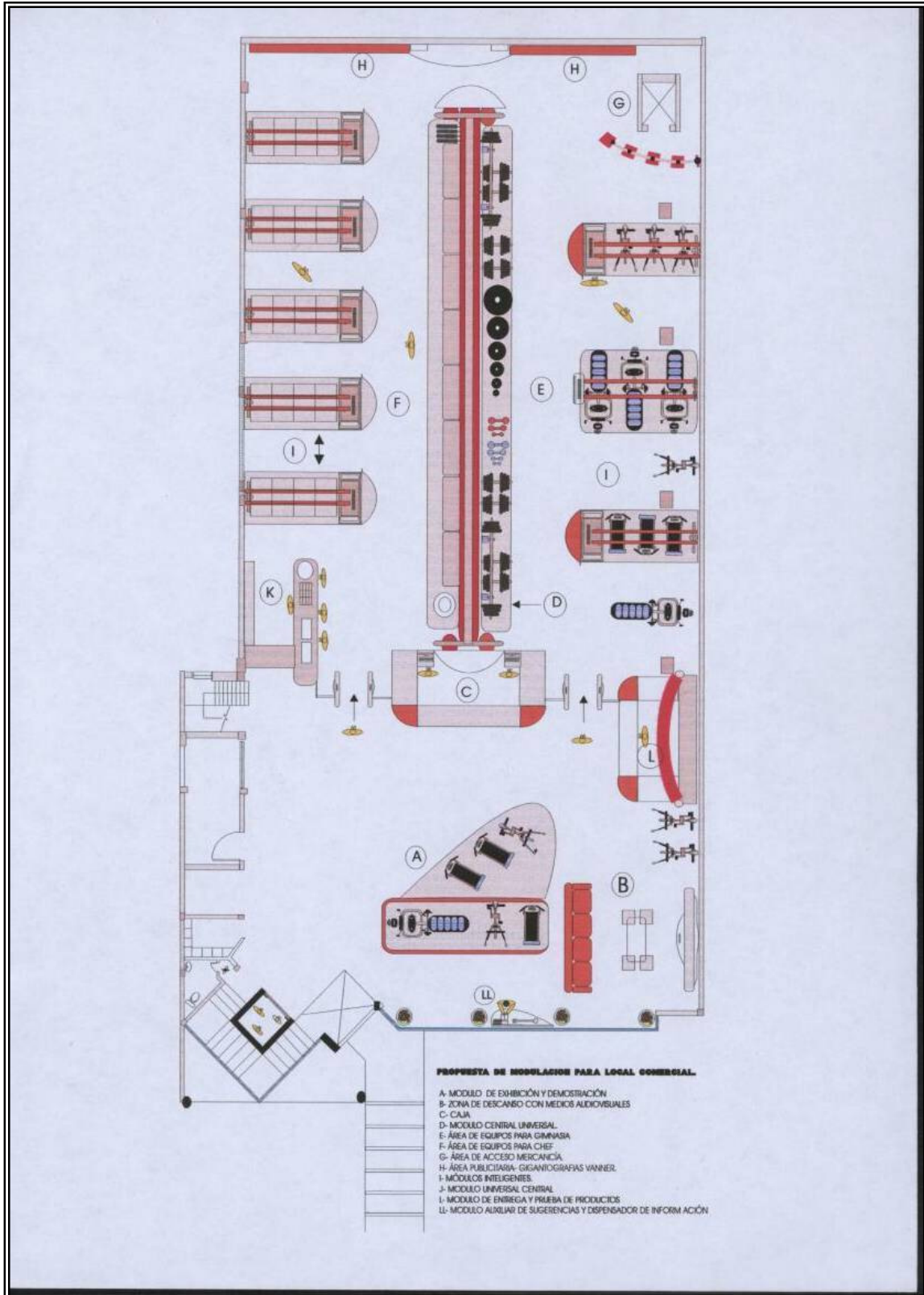
El rótulo debe mantener el logo de la empresa descrito en el manual del logo.



- *Entrada al establecimiento:* constituye un elemento que separa al cliente del interior de la tienda. En este sentido, es fundamental que potencie la facilidad de acceso e invite a entrar.

Gráfico 5.49 Modelo de exhibición Almacén 6 de Diciembre





TAREAS DEPARTAMENTO MERCHANDISING

Tareas del departamento de merchandising del distribuidor (que en definitiva es el que más nos interesa):

1. Perfecto conocimiento del merchandising y sus avances.
2. Definir las políticas de merchandising del establecimiento.
3. Puesta en práctica del merchandising, especialmente la gestión del lineal.
4. Conocimiento de los fabricantes, sus productos y sus políticas.
5. Elaboración de los manuales de formación que recogen las políticas de merchandising.

5.5 PROMOCIÓN DE VENTAS

5.5.1 Administración de la promoción de ventas

PROMOCIÓN

La publicidad, correctamente usada, es una herramienta de gran valor para el detallista. Los objetivos de comunicación del punto de venta seguirán las siguientes orientaciones:

- Dar a conocer el punto de venta
- Explicar las ventajas que ofrece el punto de venta
- Conseguir una determinada imagen
- Posicionar el punto de venta
- Iniciar la visita al comercio y a las compras subsiguientes

El departamento de publicidad de la empresa cumple dos procesos de producción: el proceso de gestión y el proceso de control.

En el proceso de gestión, comprende tareas de producción, de coordinación (tanto interna como externa), y de conducción y manejo de operaciones del sector.

En el proceso de control, comprende a la supervisión de todas las actividades y los resultados que se deben obtener.

Para poder llegar a obtener una gestión adecuada a las necesidades de la empresa, el departamento debe estar apoyado en un estudio que lleva el nombre Brief. Un estudio de tipo brief es toda la información que la empresa le envía al departamento de publicidad para que genere comunicación. El brief para el departamento de publicidad, posee esta clasificación de información:

- 1 Antecedentes históricos de la empresa.

2. Mercado total. Como esta compuesto el mercado total y la competencia directa e indirecta.
3. Mercado específico. Competencia directa.
4. Situación actual y real de la empresa y la marca. Imagen de marca e imagen de marca ideal. Posicionamiento.
5. Producto. Información de ingredientes, precio, atributos del producto. Ventajas diferenciales.
6. Packaging. Colores, identificación, logo.
7. Distribución. Datos informativos. Porcentajes de ventas y mercado potencial por zonas.
8. Consumidor. Identificación del consumidor por características personales. Es donde más se hace necesaria una investigación.
9. Competencia. Quien es, que hace, cuanto tiene, que posición en el mercado ocupa. Para saber cual es la ventaja diferencial del producto que se desea publicitar, se debe saber como es la competencia.
10. Datos operativos de Marketing.
11. Objetivos del Marketing. Los pone el área de Marketing de la empresa.
12. Políticas internas de la empresa.
13. Monto a invertir. Cuanto tiene disponible la empresa para invertir en una campaña publicitaria.
14. Tiempos. Periodo de tiempo que la campaña va a salir al público.

5.5.2 Objetivos y estrategias de promoción

Incrementar el tráfico o la llegada de consumidores: El primer paso es hacer que el comprador se acerque al punto donde esta el producto o los productos ofrecidos.

Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra: Consiste en buscar que los compradores compren más y de manera más seguida los productos.

Fidelizar el uso del punto de venta: Que el consumidor se acerque frecuentemente al sitio de venta, que lo prefiera y se acostumbre a usarlo.

Incrementar las ventas: Mejorando la relación con proveedores y consumidores.

Disminuir la temporalidad de las compras: Buscar romper con las tendencias de temporadas para tener un tráfico estable y fluido en el punto de ventas.

Objetivos de las promociones en la relación directa con el consumidor:

Cuando se encuentran el promotor de ventas y el consumidor, el primero debe buscar los siguientes objetivos, promocionando un producto.

Animar la prueba: Buscar que la persona use el producto por “**primera vez**”, para aumentar la base de clientes.

Expandir los usos: Buscar (si es el caso) que el consumidor le encuentre varios posible usos al producto. Que el consumidor perciba una mayor utilidad por el uso del producto.

Repartir información: Mostrar todas las ventajas del producto ya sea de manera individual o grupal.

Atraer a nuevos compradores: La promoción continuada más allá de la publicidad es la que realmente impulsa las ventas de productos.

5.5.2.1 PROMOCIÓN DE VENTAS A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Promociones fabricante-consumidor.

OBJETIVOS

- **De empresa:** liquidar un stock, liquidez a corto plazo, lucha contra la competencia, motivación del equipo de venta, productividad y rentabilidad.
- **De mercado:** introducción de nuevos productos, acelerar el hábito de consumo de un producto, mejorar la participación en el mercado, aumentar la frecuencia de consumo.
- **De distribución:** extender la distribución, aumentar la rotación de stocks, mejorar la exhibición en el punto de venta.

ESTRATEGIAS

1. Ofertas de precio:

a) inmediatas:

- Descuento inmediato: reducción del precio de venta al público; las ventajas del descuento son: impacto y alcance, simplicidad, rapidez y flexibilidad. Los inconvenientes, imagen sobre el producto, no consiguen fidelizar clientes, coste (de la campaña y de la reducción). Si la empresa tiene cierto prestigio, no es muy recomendable este tipo de promoción, porque a la larga es peor; si se realiza debe revestirse con otros matices: "Oferta 10º Aniv.,", "Semana del consumidor", etc.

b) diferidas:

- Reembolso:

- Tradicional: se abona una cantidad a los clientes que han adquirido su producto mediante el envío de la prueba de compra (una o varias).
- "Satisfecho o le devolvemos su dinero".
- Primera compra gratuita (o segunda, o cuarta): sólo se puede realizar con productos de bajo valor unitario.

2. Ofertas en especie:

- El producto adicional: consiste en aumentar la cantidad de producto que recibe el comprador sin variar el precio (33% más de producto, vbgr.); son muy utilizadas por firmas de cosmética e higiene personal. Presenta un alto índice de respuesta y fidelizar y atrae nuevos clientes; pero tiene el coste de cambio del envase y al fin y al cabo no es más que una oferta de precio.

- **Oferta de autoliquidación:** mediante la compra de un producto base, se dan facilidades de compra de un producto ofertado diferente al base. Mediante pruebas de compra y una cantidad adicional se adquiere el producto ofertado. El producto que se va a adquirir no debe ser de uso corriente y debe tener cierta originalidad o atractivo. Requiere una buena publicidad.

Objetivos de las promociones en el punto de venta.

1. Incrementar las ventas
2. Conseguir nuevos clientes
3. Rentabilidad o beneficio
4. Aumentar la frecuentación del punto de venta
5. Disminuir o eliminar stocks
6. Competencia con otros establecimientos
7. Imagen.

Promociones del fabricante versus promociones del punto de venta.

La aceptación por parte del distribuidor de las promociones del fabricante depende tres aspectos:

1. Que la promoción altere el funcionamiento normal del punto de venta, especialmente las cajas (porque la promoción les obligue a realizar tareas que le entorpezcan el ritmo).
2. Valoración del distribuidor sobre los resultados que pueda alcanzar la promoción.
3. Grado de innovación de una promoción: a mayor innovación mayor aceptación.

En las promociones encontramos el principal factor de división fabricante-distribuidor en la difícil relación que, como veíamos en los primeros temas, ambos llevan. De todos modos, están condenados a entenderse, ya que el fabricante necesita que el distribuidor le venda el máximo posible de producto, y el distribuidor necesita que el fabricante le abastezca con la cantidad de producto que sus necesidades requiera.

5.5.3 Selección de técnicas apropiadas

AREA	ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	COSTO
MARKETING	Difundir en medios publicitarios la Imagen de Montero, y especialización por líneas.	Anuncios en páginas amarillas	Departamento Marketing	\$3.500
		Suplemento Run Out revista deportes.		\$250.00 mensual
Suplemento Vistazo trimestralmente 1/2 página.	\$1.500 trimestral			
Suplemento Familia 1/4 página	\$360.00 trimestralmente			
Propaganda Televisión Ecuavisa Horario Estelar	\$715.00 dos semanas. (Por paquete semestral)			
Difusión en medios propios, almacenes, ferias.	Elaboración catálogos de marca, e información.	Participación en Ferias.	Departamento Marketing	\$ 950.00 x 3000 catálogos
			Importaciones	\$ 120.00 planificación.
			Diseñadores Gráficos	\$250.00 elaboración catálogo.
			Ventas Marketing	\$4.000 por feria, dos anuales.

		Elaboración videos promocionales.	Marketing Diseñadores	\$ 800.00 por producto.
	Banners publicitarios de Ofertas.	Elaboración de banners.	Marketing Diseñadores	\$ 300.00 por banner.
		Elaboración afiches.		\$ 50.00 por afiche.
		Elaboración Roll Up		\$ 300.00 por afiche.
	Publicidad en almacenes	Manejo de período de Crédito de meses		
	Publicidad de 3 y 6 meses sin intereses en medios publicitarios.	de gracia, en almacenes.		

Gráfico 5.49 Elementos Publicitarios



**¡Alta productividad, bajo precio!
Con garantía.**

Aproveche
crédito **6 meses sin intereses**
(APLICAN RESTRICCIONES)

1800 - Montero
666376

**¡Alta productividad, bajo precio!
Con garantía.**

Aproveche
crédito **6 meses sin intereses**
(APLICAN RESTRICCIONES)

1800 - Montero
666376

- ESTÉTICA INTEGRAL
- HERRAMIENTAS Y EQUIPOS PROFESIONALES DE BELLEZA, GIMNASIA Y COSMETOLOGÍA
- UTENSILIOS Y MAQUINARIA PARA COCINA PROFESIONAL Y DOMÉSTICA
- HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA PARA SASTRES, MODISTAS Y PEQUEÑA INDUSTRIA

Exportamos al Pacto Andino, solicite catálogos

- **VENTAS POR MAYOR:**
 - Ramirez Dávalos Oe3-88 y Ulloa.
Telf.: 2508-534 / 2584-526
- **ALMACEN ESTADIO OLÍMPICO:**
 - Av. 6 de Diciembre y Gonzalo Serrano (esq.)
Telfs.: 3 332-413 / 3332-408
- **ALMACEN STA. CLARA:** Carrón Oe3-61 y Ulloa.
Telfs.: 2 551-411 / 2222-436
- **ALMACEN CENTRO:** Sucre Oe4-33 y Venezuela.
Telf.: 2 584-526 - 2584-527
- **ALMACEN C.C. EL RECREO:**
Centro Comercial El Recreo, Andá 1, Telefax: 2 611-001

Productos profesionales con garantía y servicio de postventa

E-mail: ventas@montero.ec 1800 MONTERO (1-800 666 837)

Elaborado por: Iván Herdoiza

Fuente: Almacenes Montero

PLAN DE ACCIÓN MARKETING DIRECTO

Objetivos

Asegurar las compras inmediatas por parte de los prospectos.

El éxito de la campaña se juzga por medio del índice de respuesta.

La mercadotecnia directa tiene algún efecto en la conciencia y la intención de comprar en una fecha posterior.

Clientes Meta

Características de los clientes y prospectos que podrían ser más aptos, tener mayor disposición y estar preparados para comprar.

- Clientes Gimnasios
- Clientes Academias de Gastronomía
- Clientes Academias de Hotelería
- Asistentes a Ferias y capacitaciones

Estrategia de oferta

Consiste en 5 elementos fundamentales:

Producto

5.50 Gráfico Tarjeta Almacenes Montero



Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Almacenes Montero

“Tarjeta de Descuento y Crédito Montero”

Oferta Oferta de la Tarjeta y Acumula Puntos

Medio Base de Datos, formularios de solicitud de crédito. A través de entidades financieras el pago de la tarjeta de crédito.

Método de distribución Ferias, Academias, Negocios y Empresas

Estrategia creativa Oferta de Tarjeta

Prueba de los elementos

Los comerciantes directos pueden poner a prueba las características del producto, imitación, precios, medios, carteras por correo y aspectos similares.

Éxito de la campaña

Al sumar los costos de la campaña planeada, el comerciante directo puede imaginar con anticipación el índice de respuesta necesario.

Se debe introducir el concepto de valor de tiempo en vida de los clientes.

Formas de comunicación

- Mercadotecnia por correo directo y por catálogo
- Telemarketing
- Mercadotecnia por televisión
- Compras en línea
- Mercadotecnia de respuesta directa por radio, revistas y periódicos

5.5.4 Determinación de presupuestos

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Elaboración Banners Almacenes	Diseño Gráfico	\$150.00
Impresión 15 Banners Publicitarios	Diseño Gráfico	\$2700.00
Elaboración Acrílicos	Diseño Gráfico	\$80.64
Participación Feria Expoblelleza 2007	Ventas, marketing	\$1500.00
Elaboración Seminario Coctelería II	Marketing y Ventas	\$1000.00
Elaboración catálogos publicitarios	Diseño Gráfico	\$250.00
Impresión catálogos cartulina plegable tiro-retiro	Diseño Gráfico	\$1500.00
Elaboración videos 10 promocionales equipos Gimnasia	Marketing	\$8000.00
Elaboración 5 videos promocionales equipos para Chef's	Marketing	\$4000.00
Instructor Equipos Gimnasia	Marketing	\$1000.00
Chef' de presentación	Marketing	\$2500.00
Flyer's Full color Tiro y Retiro	Diseño Gráfico	\$625.00
Elaboración preciadores x 2000	Diseño Gráfico	\$ 260.00
Participación Revistas Run Out	Marketing	\$ 1000.00
	TOTAL	\$24565.64

5.6 Matriz de Estrategias de Marketing Mix para la Tesis

ESTRATEGIAS	Gimnasia	Chef's	MARKETING					PLANIFICACION ESTRATEGICA		SERVICIO AL CLIENTE		RECURSOS HUMANOS		IMPORTACIONES		FINANZAS				
			Apertura de nuevas Sucursales	Diversificación de productos de las líneas ya establecidas	Creación de base de datos de clientes y segmentación.	Diseñar programa en base al CDT	Plan de merchandising	Enfocar publicidad de productos, precios, calidad	Elaboración de plan de Marketing	Elaboración de plan estratégico de la empresa	Creación de departamento de Servicio al Cliente	Programa de Fidelización al cliente	Plan de motivación para estimular al personal	Evaluación el desempeño del personal y asignación de tareas.	Programas de capacitación para el personal, administradores y Gerentes.	Importación de nuevas líneas de productos	Negociar con nuevos proveedores	Diversificación de marca	Programas de operaciones bancarias, o socios estratégico para incremento de capital.	Analizar las cuentas por cobrar clientes para mejorar la liquidez de la empresa
Elaboración catálogos de marca, inclusión de Identidad Corporativa.	X	X																		
Manuales de Uso	X	X					X													
Instalación de videos promocionales y capacitadores de Equipos de Gimnasia.	X	X					X													
Instalación de videos promocionales y capacitadores de Equipos Para Chef's	X	X					X													
Presentación en revistas especializadas	X	X					X													
Anuncios en páginas amarillas	X	X					X													
Anuncios en prensa	X	X					X													
Anuncios en televisión	X	X					X													
Estudio de su mercado (clientes).	X	X						X												
Definir las políticas de merchandising del establecimiento.	X	X					X													
Puesta en práctica del merchandising, especialmente la gestión del lineal.	X	X					X													
Elaboración de los manuales de formación que recogen las políticas de merchandising.	X	X					X													
Manejo de periodo de Credito de meses de gracia, en almacenes.	X	X				X												X		
Publicidad en almacenes	X	X					X													
Publicidad de 3 y 6 meses sin intereses en medios publicitarios	X	X					X													
Convertir las habilidades analíticas y de resolución de problemas para analizar tendencias y datos de las ventas.	X	X										X								
Desarrollar habilidades organizacionales para prever las operaciones diarias de las ventas.	X	X										X								
Desarrollar habilidades interpersonales para trabajar y motivar a la fuerza de ventas.	X	X									X	X								
Desarrollar una motivación competitiva con la comprensión que la meta de un comprador es batir las ventas y beneficiar más que los registros del año anterior.	X	X									X									
Ganar Ventas y experiencia de ventas al por menor.	X	X						X		X										
Establecer las políticas y estrategias que va a seguir la empresa fabricante; esto será llevado a cabo por la dirección de marketing.	X	X													X					
Actuaciones concretas a realizar; serán dirigidas por el director de merchandising y son llevadas a cabo por los merchan o reponedores de los puntos de venta. Esos merchan serán los encargados de llevar la política de merchandising del fabricante al punto de venta, controlando que las operaciones se realicen de forma adecuada.	X	X					X													
Estudio de las implantaciones, disposiciones, etc., de los puntos de venta. Se debe intentar disponer el punto de venta de manera que se optimicen los resultados y se atienda bien al cliente.	X	X					X													
Simulación del cumplimiento de pedidos de la marca en base a los objetivos a conseguir con las estrategias planteadas.	X	X													X					
Establecer políticas de importación de acuerdo al sistema de compras en cada Almacén.	X	X																		
Creación de manuales de usuarios y de ventas.	X	X																		
Manejo de Identidad Corporativa y Merchandising mediante un solo Departamento.	X	X					X													
Creación de código Interno de distribución	X	X	X																	
Entrenar, supervisar y remunerar vendedores.	X	X										X	X	X						
Motivación y conocimiento.	X	X										X	X	X						
Capacitar al Canal: producto, ventas, cuenta, inventarios, análisis de línea de producto y análisis de zona de mercado.	X	X										X	X	X						

5.7 Plan Operativo de Marketing Mix

Plan Táctico de Mercadotecnia					
ACCIONES	RESPONSABLES		2007	2008	2009
	VENTAS		\$11,468,133	13303034.6	\$15,431,520
	IMPORTACIONES		\$4,353,411	\$4,982,570	\$5,702,655
Creación departamento de canales de distribución	Dep. Canales	5000	5000.0	5000.0	5000.0
Contratación Coordinador Canales de Distribución					
Funciones del departamento					
Distribución física, para asegurar abastecimiento racional, garantizando reposiciones y entregas.					
<i>Creación POS para proveedor y reposición de mercadería</i>	Dep. Canales	1500	1500.0	1500.0	1500.0
Puesta en práctica del merchandising, especialmente la gestión del lineal.	Dep. Canales	10000	10000.0	10000.0	10000.0
<i>Instalación materila POP en almacenes en líneas de Gimnasia y Chef's</i>					
Establecer las políticas y estrategias que va a seguir la empresa fabricante; esto será llevado a cabo por la dirección de marketing.	Dep. Canales	1500	1500.0	1500.0	1500.0
<i>Investigación de satisfacción al cliente</i>					
Estudio de las implantaciones, disposiciones, etc., de los puntos de venta. Se debe intentar disponer el punto de venta de manera que se optimicen los resultados y se atienda bien al cliente.	Dep. Canales	500	500.0	500.0	500.0
<i>Elaboración de diseño en Auto Cad</i>					
Servicio de implantación del establecimiento.	Dep. Canales	1000	1000.0	1000.0	1000.0
<i>Colocación material POP en almacenes</i>					
		TOTAL	19500.0	19500.0	19500.0
DEPARTAMENTO FINANZAS					
Manejo de período de Crédito de meses de gracia, en almacenes.	Finanzas	0.1% Ventas	11468.1	13303.0	15431.5
Servicio de asistencia técnica que comprende asesoramiento de diverso tipo (fiscal, comercial, administrativo, etc.) y realización de estudios sobre el establecimiento o mercado.	Finanzas	1500	1500.0	1500.0	1500.0
<i>Asesoramiento anual Financiero</i>					
		TOTAL	12968.1	14803.0	16931.5
DEPARTAMENTO IMPORTACIONES					
Establecer políticas de importación de acuerdo al sistema de compras en cada Almacén.	Importaciones	500	500.0	500.0	500.0
<i>Encargado Jefe de Compras</i>					
Creación de manuales de usuarios y de ventas.	Importaciones	500	500.0	500.0	500.0
<i>Departamento Importaciones</i>					
Plan de contingencias para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento e introducción.	Importaciones	1% Importación	43534.1	49825.7	57026.5
Posicionar extensiones de líneas y variedad de surtidos, e incorporar probables nuevos usuarios.	Importaciones	500	500.0	500.0	500.0
<i>Búsqueda de nuevos proveedores, diseño logotipos y marcas</i>					
Buscar nuevos usos y aplicaciones para los productos y servicios actuales.	Importaciones	0.1% Importación	4353.4	4982.6	5702.7
		TOTAL	49387.5	56308.3	64229.2
DEPARTAMENTO MARKETING					
Definición de qué canales o puntos de ventas deberán incorporarse en la cadena de distribución.	Marketing	1000	1000.0	1000.0	1000.0
<i>Elaboración Investigación de Lugares de distribución</i>					
Diseño de la estrategia de trade-marketing.	Marketing	1000	1000.0	1000.0	1000.0
Promoción de ventas intensiva con objetivos y estrategias	Marketing	1000	1000.0	1000.0	1000.0
<i>Participación en Ferias y eventos</i>					
Difusión y marketing directo a distribuidores y clientes finales considerados necesarios para esta etapa.	Marketing	1500	1500.0	1500.0	1500.0
<i>Elaboración Tarjeta de descuento Montero</i>					
Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca, o en su defecto de línea o familia de productos o servicios.	Marketing	2500	2500.0	2500.0	2500.0
<i>Campañas y Banners en almacenes</i>					
Monitoreo de la evolución, hasta definir el ingreso en la siguiente etapa.	Marketing	500	500.0	500.0	500.0
Apoyo para acelerar la rotación y la penetración del producto en cada canal y zona de ventas.	Marketing	500	500.0	500.0	500.0

RECURSOS HUMANOS					
Crear cultura compartida de toda la organización	Recursos Humanos	1500	1500.0	1500.0	1500.0
Seguimiento intensivo de todo el proceso	Recursos Humanos	1500	1500.0	1500.0	1500.0
Nuevos esquemas de estímulos, incentivos y premios por resultados, propios de esta etapa.	Recursos Humanos	0.1% ventas	11468.1	13303.0	15431.5
Análisis de sugerencias e innovaciones, para capitalizar experiencias de todos los participantes	Recursos Humanos	1000	1000.0	1000.0	1000.0
Diseñar los nuevos roles y desempeños que se requiere de distintas funciones	Recursos Humanos	1000	1000.0	1000.0	1000.0
Activar la participación para lograr mejoras en el producto o servicio, ya sea en su calidad o por extensión de líneas.	Recursos Humanos	1000	1000.0	1000.0	1000.0
Capacitar al Canal: producto, ventas, cuenta, inventarios, análisis de línea de producto y análisis de zona de mercado.	Recursos Humanos	1000	1000.0	1000.0	1000.0
Capacitación al personal de ventas	Recursos Humanos	1000	1000.0	1000.0	1000.0
TOTAL			19468.1	21303.0	23431.5
SERVICIO AL CLIENTE					
Fidelización de clientes. Intensificación de frecuencia de compras y volúmenes de ventas.	Servicio al cliente	1500	1500.0	1500.0	1500.0
Profundizar planes de fidelización de clientes.	Servicio al cliente	1500	1500.0	1500.0	1500.0
<i>Incentivos en compras, elaboración de publicidad de descuentos</i>					
Creación departamento Servicio al Cliente.	Servicio al cliente	1500	1500.0	1500.0	1500.0
Puntos de solución de problemas para Clientes en Almacenes.	Servicio al cliente	1500	1500.0	1500.0	1500.0
<i>Punto de recepción de información, reclamos, en almacenes</i>					
Desarrollo de la Línea 1-800 MONTERO	Servicio al cliente	500	500.0	500.0	500.0
TOTAL			6500.0	6500.0	6500.0
SISTEMAS					
Elaboración sistema automático de reposición de mercadería	Sistemas	800	800.0		
Creación de código Interno de distribución	Sistemas	600	600.0	600.0	600.0
TOTAL			1400.0	600.0	600.0
VENTAS					
Convertir las habilidades analíticas y de resolución de problemas para analizar tendencias y datos de las ventas.	Ventas	500	500.0	500.0	500.0
Desarrollar habilidades organizacionales para prever las operaciones diarias de las ventas.	Ventas	500	500.0	500.0	500.0
Desarrollar habilidades interpersonales para trabajar y motivar a la fuerza de ventas.	Ventas	500	500.0	500.0	500.0
Motivación mediante comisiones por ventas	Ventas	500	500.0	500.0	500.0
Entrenar, supervisar y remunerar vendedores, Motivación y conocimiento.	Ventas	0.1% Ventas	11468.1	13303.0	8912.7
TOTAL			13468.1	15303.0	10912.7
INVERSION TOTAL			292793.7	329072.3	358865.8

5.8 Controles

Áreas clave	Indicador	Unidad	Fórmula
MERCADOTECNIA	Crecimiento de la Ventas.	Porcentaje	$(\text{Vts. del período} - \text{Vts. Período anterior}) / \text{Vts. Período anterior} * 100$
	Crecimiento del Tamaño del mercado	Porcentaje	$(\text{Vts. Del mercado en el período} / \text{Vts. Del mercado período anterior} * 100) - 100$
	Crecimiento en la participación de mercado	Porcentaje	$\{[(\text{Vts. ARTIM en el período} / \text{Vts. Mercado}) * 100] / (\text{Vts. ARTIM período anterior} / \text{Vts. Mercado período anterior})\} - 100$
	Ventas sobre Marketing	Nº de veces	$\text{Ventas Netas} / \text{Costos por Marketing}$
	Valoración unidades vendidas	Porcentaje	$[(\text{Unid. Reales vendidas} - \text{Unid. Presupuestadas}) / \text{Unid. Presupuestadas}] * 100$
	Contribución de Marketing	Dólares	$\text{Ventas Netas} - \text{Costos directos de Producción} - \text{Gtos. Marketing.}$
	Impacto en las ventas de la variación de las cantidades vendidas	Dólares	$\text{Suma del volumen actual de Unid.} - \text{Unid. Presentes} * \text{Margen de contribución por unidad para cada producto.}$
	Margen de contribución Unitario	Dólares	$\text{Precio de Vts. Unit.} - \text{Gtos. Variables. Por unidad.}$
	Unidades vendidas en el punto de equilibrio	Unidades	$\text{Costes fijos} / \text{Margen de contribución unitario.}$
	Porcentajes de los costos variables	Porcentaje	$\text{Gtos. Variables por unidad} / \text{Precio de venta por unidad} * 100$
	Monto de ventas en el punto de equilibrio	Dólares	$\text{Costes fijos} / \text{Margen de contribución}$
	Costes de Marketing sobre ventas	Porcentaje	$\text{Costos de Marketing} / \text{Ventas} * 100$
	Cuota de mercado	Porcentaje	$\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del sector}$
	Participación del producto o línea	Porcentaje	$\text{Ventas del producto} / \text{Ventas totales}$
	Tamaño medio	Dólares	$\text{Ventas} / \text{Nº de pedidos}$

	de ventas		
MERCADOTECNIA	Ventas medias por vendedor	Dólares	Ventas / N° de vendedores
	Eficiencia de mercadeo	Porcentaje	Costos de mercadeo / Ventas
	Eficiencia de la Publicidad	Porcentaje	Costos de publicidad / Ventas
	Valor relativo del mercado	Porcentaje	Horas-Hombre en ventas / Horas-Hombre totales
	Valor relativo de la investigación de mercados	Porcentaje	Costo de la Investigación / Ventas
	Costo medio de ventas	Porcentaje	Costo del mercadeo / Ventas
	Participación de Producto líder.	Porcentaje	Ventas del producto líder / Ventas totales
COMPRAS	Variación del precio de compra	Porcentaje	$(\text{Precio proveedor} * \text{Cant. Comprada}) / (\text{Precio proveedor período base} * \text{Cant. Comprada})$
	Días de entrega de proveedores	Días	Importe de compras / Compras diarias
	Días de financiamiento obtenidos por los proveedores	Días	Créditos por compras / Compras diarias
RECURSOS HUMANOS	Valor añadido por empleado	Dólares	$(\text{Ventas} - \text{Coste de material}) / \text{N}^\circ \text{ de empleados}$
	Ventas por empleado	Dólares	Ventas / N° de empleados
	Remuneración por empleado	Dólares	Total Salarios / N° de empleados
	Ganancia por empleado	Dólares	Ganancia Neta Operativa / N° de empleados
	Rotación del personal	Porcentaje	Personal dado de baja / N° de empleados
PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Innovación de productos	Porcentaje	$\text{Vts. Productos introducidos en el último período} / \text{Vts. Totales} * 100$
	Contribución de los nuevos productos	Porcentaje	$\text{Margen de contribución de los nuevos productos en el último período} / \text{Margen de contribución total} * 100$
	Gastos en investigación a los proveedores	Porcentaje	$\text{Gtos. Investigación presupuestados} / \text{Gtos. Totales discrecionales} * 100$
	Gastos en activo fijo	Porcentaje	$\text{Gtos. Activo fijo presupuestado} / \text{Gtos. Discrecionales totales} * 100$
	Tiempo medio de despacho	N° de veces	$\text{Sumatoria del tiempo entre pedido y despacho} / \text{N}^\circ \text{ de despachos}$
	Devoluciones	Porcentaje	Despachos devueltos / N° de despachos

	Participación de un canal de distribución	Porcentaje	Ventas del canal / Ventas Totales
	Eficiencia del canal	Porcentaje	Ventas del canal / Costo del canal

CAPÍTULO VI

6.1 ANALISIS FINANCIERO

“El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.”³⁷

Los estados financieros básicos son el medio principal para suministrar información de la empresa y se preparan a partir de los saldos de los registros contables de la empresa a una fecha determinada. La clasificación y el resumen de los datos contables debidamente estructurados constituyen los estados financieros y éstos son:

1. Balance General;
2. Estado de Ganancias y Pérdidas;
3. Estado de Flujos de Efectivo.

6.1 PRESUPUESTO

6.1.1 Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

³⁷ www.gestiopolis.com/evaluacionfinanciera.doc

Objetivos de los Presupuestos

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO

Tomando como punto de partida el Estado de Resultados del año 2007 se desarrollará un flujo de efectivo actual, este se proyectará hasta el año 2009, con una tasa de crecimiento en ventas similar a la obtenida por la empresa durante los años 2004, 2005 y 2006.

ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO

Tomando como punto de partida el Estado de Resultados del año 2007 se desarrollará un flujo de efectivo actual, este se proyectará hasta el año 2009, con una tasa de crecimiento en ventas similar a la obtenida por la empresa durante los años 2004, 2005 y 2006, con una incidencia de 5% adicional en ventas en tres años, propuesto en las estrategias.

Tabla 6.1 ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO

Estado de Resultados:	2004	2005	Año Base 2006	2007	2008	2009	Variación Histórica 2004-2005	Variación Histórica 2004-2005
Ingresos:							%	%
Ventas totales	8334115.45	8942727.65	9.886.322	10929479.50	12082706.26	13357616.03	7.30	11
Otros ingresos	11800.15	16192.60	7969.8762	3922.71	1930.73	950.29	37.22	-51
Total ingresos	8345915.60	8958920.25	9894291.67	10933402.21	12084636.99	13358566.32	7.34	10
Costos								
Inventario Inicial de Bienes	1006058.89	1052889.26	1006573.75	962295.61	919965.22	879496.90	4.65	-4
Compras netas locales de bienes	1598936.98	1690175.53	1752193.12	1816486.33	1883138.64	1952236.63	5.71	4
Importaciones	2996324.69	3323397.17	3803697.36	4353410.94	4982569.60	5702654.80	10.92	14
Inventario Final	-1052889.26	-1006573.75	-1298654.36	-1675488.90	-2161670.68	-2788929.34	-4.40	29
Total costos	4548431.30	5059888.21	5263809.87	5456703.98	5624002.78	5745459.00	11.24	4
Egresos:								
Sueldos y salarios	896646.25	944909.00	1022731.71	1106963.89	1198133.43	1296811.70	5.38	8
Seguridad social	33315.98	35892.42	39054.31	42494.74	46238.25	50311.53	7.73	9
Beneficios sociales	30321.18	31468.12	34468.28	37754.48	41353.98	45296.66	3.78	10
Honorarios	12006.13	10167.28	11004.66	11911.00	12891.99	13953.78	-15.32	8
Remuneraciones trabajadores autónomos	8792.65	10745.77	12630.79	14846.48	17450.85	20512.08	22.21	18
Mantenimiento y Reparaciones	42945.00	60066.47	65013.55	70368.06	76163.58	82436.41	39.87	8
Arrendamiento	351789.00	388957.35	487932.65	612093.51	767848.74	963237.92	10.57	25
Comisión a sociedades	145389.72	188243.55	200375.89	213290.16	227036.75	241669.32	29.48	6
Promoción y publicidad	23516.87	26395.16	30733.79	35785.57	41667.72	48516.73	12.24	16
Marketing y Merchandising	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
Seguros y reaseguros	6278.92	6892.65	7801.22	8829.55	9993.43	11310.74	9.77	13
Suministros y materiales	74188.55	97537.29	104570.46	112110.78	120194.81	128861.75	31.47	7
Transporte	13342.00	16646.56	19017.57	21726.29	24820.82	28356.11	24.77	14
Gastos de gestión	51610.38	64855.12	65078.59	65302.83	65527.84	65753.63	25.66	0
Gastos de viaje	63025.53	68495.12	78254.38	89404.15	102142.54	116695.92	8.68	14
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	88557.63	91599.28	95496.20	99558.90	103794.45	108210.18	3.43	4
Notarios	11649.76	4154.17	4496.30	4866.62	5267.43	5701.26	-64.34	8
Impuestos, contribuciones	15642.86	19317.90	20907.92	22628.82	24491.35	26507.19	23.49	8
Depreciación de activos fijos	88225.23	103157.92	121858.86	108837.60	109925.98	119948.44	16.93	18
Amortizaciones	39529.78	27488.67	23642.75	18387.93	14301.05	11122.51	-30.46	-14
Otros	45057.35	65855.00	69832.69	74050.64	78523.35	83266.22	46.16	6
Total costos + gastos	6590262.07	7322733.01	7778712.42	8227915.97	8711771.12	9213939.08		
Utilidades antes Impuestos	1755653.53	1636187.24	2115579.24	2705486.25	3372865.87	4144627.24		
Intereses Bancarios Corto plazo	56780.57	39484.72	33960.44	27550.34	48885.86	54057.33		
Intereses Bancarios Largo plazo	49807.52	34635.72	29789.86	23168.80	18019.32	14014.37		
Utilidad antes de	1649065.44	1562066.80	2051828.95	2654767.11	3305960.69	4076555.54		
(15%) Trabajadores	247359.82	234310.02	307774.34	398215.07	495894.10	611483.33		
Utilidad antes de impuestos	1896425.25	1796376.82	2359603.29	3052982.17	3801854.79	4688038.87		
ISR (25%)	474106.31	449094.21	589900.82	763245.54	950463.70	1172009.72		
Utilidad (pérdida neta)	1422318.94	1347282.62	1769702.47	2289736.63	2851391.10	3516029.15		
Margen de utilidades netas:	17.04	15.04	17.89	20.94	23.60	26.32		

Tabla 6.2 ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO

Estado de Resultados:	2004	2005	Año Base 2006	2007	2008	2009	Variación Histórica 2004-2005	Variación Histórica 2004-2009 +5% de Proy.
							%	%
Ingresos:								
Ventas totales	8334115.45	8942727.65	9.886.322	11468133.28	13303034.60	15431520.14	7.30	16.00
Otros ingresos	11800.15	16192.60	7969.8762	3922.71	1930.73	950.29	37.22	-50.78
Total ingresos	8345915.60	8958920.25	9894291.67	11472055.99	13304965.33	15432470.43	7.34	10.44
Costos								
Inventario Inicial de Bienes	1006058.89	1052889.26	1006573.75	962295.61	919965.22	879496.90	4.65	-4.40
Compras netas locales de bienes	1598936.98	1690175.53	1752193.12	1816486.33	1883138.64	1952236.63	5.71	3.67
Importaciones	2996324.69	3323397.17	3803697.36	4353410.94	4982569.60	5702654.80	10.92	14.45
Inventario Final	-1052889.26	-1006573.75	-1298654.36	-1675488.90	-2161670.68	-2788929.34	-4.40	29.02
Total costos	4548431.30	5059888.21	5263809.87	5456703.98	5624002.78	5745459.00	11.24	4.03
Egresos:								
Sueldos y salarios	896646.25	944909.00	1022731.71	1106963.89	1198133.43	1296811.70	5.38	8.24
Seguridad social	33315.98	35892.42	39054.31	42494.74	46238.25	50311.53	7.73	8.81
Beneficios sociales	30321.18	31468.12	34468.28	37754.48	41353.98	45296.66	3.78	9.53
Honorarios	12006.13	10167.28	11004.66	11911.00	12891.99	13953.78	-15.32	8.24
Remuneraciones trabajadores autónomos	8792.65	10745.77	12630.79	14846.48	17450.85	20512.08	22.21	17.54
Mantenimiento y Reparaciones	42945.00	60066.47	65013.55	70368.06	76163.58	82436.41	39.87	8.24
Arrendamiento	351789.00	388957.35	487932.65	612093.51	767848.74	963237.92	10.57	25.45
Comisión a sociedades	145389.72	188243.55	200375.89	213290.16	227036.75	241669.32	29.48	6.45
Promoción y publicidad	23516.87	26395.16	30733.79	35785.57	41667.72	48516.73	12.24	16.44
Marketing y Merchandising	0.00	0.00	0.00	292793.66	329072.29	358865.84		
Seguros y reaseguros	6278.92	6892.65	7801.22	8829.55	9993.43	11310.74	9.77	13.18
Suministros y materiales	74188.55	97537.29	104570.46	112110.78	120194.81	128861.75	31.47	7.21
Transporte	13342.00	16646.56	19017.57	21726.29	24820.82	28356.11	24.77	14.24
Gastos de gestión	51610.38	64855.12	65078.59	65302.83	65527.84	65753.63	25.66	0.34
Gastos de viaje	63025.53	68495.12	78254.38	89404.15	102142.54	116695.92	8.68	14.25
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	88557.63	91599.28	95496.20	99558.90	103794.45	108210.18	3.43	4.25
Notarios	11649.76	4154.17	4496.30	4866.62	5267.43	5701.26	-64.34	8.24
Impuestos, contribuciones	15642.86	19317.90	20907.92	22628.82	24491.35	26507.19	23.49	8.23
Depreciación de activos fijos	88225.23	103157.92	121858.86	108837.60	109925.98	119948.44	16.93	18.13
Amortizaciones	39529.78	27488.67	23642.75	18387.93	14301.05	11122.51	-30.46	-13.99
Otros	45057.35	65855.00	69832.69	74050.64	78523.35	83266.22	46.16	6.04
Total costos + gastos	6590262.07	7322733.01	7778712.42	8520709.63	9040843.40	9572804.92	11.11	6.23
Utilidades antes impuestos	1755653.53	1636187.24	2115579.24	2951346.36	4264121.93	5859665.51	-6.80	29.30
Intereses Bancarios Corto plazo	56780.57	39484.72	33960.44	27550.34	48885.86	93447.84		
Intereses Bancarios Largo plazo	49807.52	34635.72	29789.86	23168.80	18019.32	14014.37		
Utilidad antes de	1649065.44	1562066.80	2051828.95	2900627.22	4197216.75	5752203.30		
(15%) Trabajadores	247359.82	234310.02	307774.34	435094.08	629582.51	862830.50		
Utilidad antes de impuestos	1896425.25	1796376.82	2359603.29	3335721.30	4826799.26	6615033.80		
ISR (25%)	474106.31	449094.21	589900.82	833930.33	1206699.81	1653758.45		
Utilidad (pérdida neta)	1422318.94	1347282.62	1769702.47	2501790.98	3620099.44	4961275.35		
Margen de utilidades netas:	17.04	15.04	17.89	21.81	27.21	32.15		

6.2 Flujo de efectivo

6.2.1 Flujo de efectivo sin proyectos

Las premisas consideradas para la proyección del flujo de efectivo son las siguientes:

- El incremento anual en las ventas se da un porcentaje del 11.00 % anual; valor que resulta del crecimiento en ventas a lo largo de los periodos históricos 2005 y 2006.
- Los costos de ventas se realiza en base al promedio de años anteriores que corresponde a un valor del 6% que incluye el valor de Importaciones, Inventario inicial y final.
- En la tendencia de los gastos administrativos y de ventas en los últimos 2 años de ejercicio económico se observa una incremento promedio del 11%.

Bajo estas consideraciones el flujo de caja proyectado para la situación actual de la empresa (sin proyectos) es el siguiente:

Tabla 6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

Estado de Resultados:	2004	2005	Año Base 2006	2007	2008	2009
Ingresos:						
Ventas totales	8334115.45	8942727.65	9.886.322	10929479.50	12082706.26	13357616.03
Otros ingresos	11800.15	16192.60	7969.8762	3922.71	1930.73	950.29
Total ingresos	8345915.60	8958920.25	9894291.67	10933402.21	12084636.99	13358566.32
Costos						
Inventario Inicial de Bienes	1006058.89	1052889.26	1006573.75	962295.61	919965.22	879496.90
Compras netas locales de bienes	1598936.98	1690175.53	1752193.12	1816486.33	1883138.64	1952236.63
Importaciones	2996324.69	3323397.17	3803697.36	4353410.94	4982569.60	5702654.80
Inventario Final	-1052889.26	-1006573.75	-1298654.36	-1675488.90	-2161670.68	-2788929.34
Total costos	4548431.30	5059888.21	5263809.87	5456703.98	5624002.78	5745459.00
Egresos:						
Sueldos y salarios	896646.25	944909.00	1022731.71	1106963.89	1198133.43	1296811.70
Seguridad social	33315.98	35892.42	39054.31	42494.74	46238.25	50311.53
Beneficios sociales	30321.18	31468.12	34468.28	37754.48	41353.98	45296.66
Honorarios	12006.13	10167.28	11004.66	11911.00	12891.99	13953.78
Remuneraciones trabajadores autónomos	8792.65	10745.77	12630.79	14846.48	17450.85	20512.08
Mantenimiento y Reparaciones	42945.00	60066.47	65013.55	70368.06	76163.58	82436.41
Arrendamiento	351789.00	388957.35	487932.65	612093.51	767848.74	963237.92
Comisión a sociedades	145389.72	188243.55	200375.89	213290.16	227036.75	241669.32
Promoción y publicidad	23516.87	26395.16	30733.79	35785.57	41667.72	48516.73
Marketing y Merchandising	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Seguros y reaseguros	6278.92	6892.65	7801.22	8829.55	9993.43	11310.74
Suministros y materiales	74188.55	97537.29	104570.46	112110.78	120194.81	128861.75
Transporte	13342.00	16646.56	19017.57	21726.29	24820.82	28356.11
Gastos de gestión	51610.38	64855.12	65078.59	65302.83	65527.84	65753.63
Gastos de viaje	63025.53	68495.12	78254.38	89404.15	102142.54	116695.92
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	88557.63	91599.28	95496.20	99558.90	103794.45	108210.18
Notarios	11649.76	4154.17	4496.30	4866.62	5267.43	5701.26
Impuestos, contribuciones	15642.86	19317.90	20907.92	22628.82	24491.35	26507.19
Depreciación de activos fijos	88225.23	103157.92	121858.86	108837.60	109925.98	119948.44
Amortizaciones	39529.78	27488.67	23642.75	18387.93	14301.05	11122.51
Otros	45057.35	65855.00	69832.69	74050.64	78523.35	83266.22
Total costos + gastos	6590262.07	7322733.01	7778712.42	8227915.97	8711771.12	9213939.08
Utilidades antes Impuestos	1755653.53	1636187.24	2115579.24	2705486.25	3372865.87	4144627.24
Intereses Bancarios Corto plazo	56780.57	39484.72	33960.44	27550.34	48885.86	54057.33
Intereses Bancarios Largo plazo	49807.52	34635.72	29789.86	23168.80	18019.32	14014.37
Utilidad antes de	1649065.44	1562066.80	2051828.95	2654767.11	3305960.69	4076555.54
(15%) Trabajadores	247359.82	234310.02	307774.34	398215.07	495894.10	611483.33
Utilidad antes de impuestos	1896425.25	1796376.82	2359603.29	3052982.17	3801854.79	4688038.87
ISR (25%)	474106.31	449094.21	589900.82	763245.54	950463.70	1172009.72
Utilidad (pérdida neta)	1422318.94	1347282.62	1769702.47	2289736.63	2851391.10	3516029.15
(+) Depreciaciones acumuladas	88225.23	103157.92	121858.86	108837.60	109925.98	119948.44
(+) Amortizaciones	39529.78	27488.67	23642.75	18387.93	14301.05	11122.51
(-) Inversión activos Fijos	-138331.04	-50540.74	-42037.28	-118403.98	-142308.57	-188566.96
(-) Cuentas por cobrar clientes	-102003.68	-105522.71	-125337.59	-201036.45	-322454.38	-883549.75
(-) Cuentas por cobrar clientes relacionados	-120892.00	-143383.63	-4085.23	-4148.38	-4212.51	-4277.63
(+) Ajustes Reservas Incobrables	83459.16	89589.20	98942.92	109334.02	120846.37	133585.66
Flujo Neto	1272306.39	1268071.32	1842686.89	2202707.38	2627489.04	2704291.43
Flujo acumulado		2540377.71	4383064.60	6585771.98	9213261.01	11917552.44

Elaborado por: Gina Flores

6.2.1 Flujo de efectivo con proyectos

Las premisas consideradas para la proyección del flujo de efectivo son las siguientes:

- El incremento anual en las ventas se da un porcentaje del 11.00 % anual; valor que resulta del crecimiento en ventas a lo largo de los periodos históricos 2005 y 2006. Incluyendo una incidencia del 5% en ventas en cada año.
- Los costos de ventas se realiza en base al promedio de años anteriores que corresponde a un valor del 6% que incluye el valor de Importaciones, Inventario inicial y final.
- En la tendencia de los gastos administrativos y de ventas en los últimos 2 años de ejercicio económico se observa una incremento promedio del 11%.

Bajo estas consideraciones el flujo de caja proyectado para la situación actual de la empresa (con proyectos) es el siguiente:

Tabla 6.4 Flujo de Caja Con Proyectos

Estado de Resultados:	2004	2005	Año Base 2006	2007	2008	2009
Ingresos:						
Ventas totales	8334115.45	8942727.65	9.886.322	11468133.28	13303034.60	15431520.14
Otros ingresos	11800.15	16192.60	7969.8762	3922.71	1930.73	950.29
Total ingresos	8345915.60	8958920.25	9894291.67	11472055.99	13304965.33	15432470.43
Costos						
Inventario Inicial de Bienes	1006058.89	1052889.26	1006573.75	962295.61	919965.22	879496.90
Compras netas locales de bienes	1598936.98	1690175.53	1752193.12	1816486.33	1883138.64	1952236.63
Importaciones	2996324.69	3323397.17	3803697.36	4353410.94	4982569.60	5702654.80
Inventario Final	-1052889.26	-1006573.75	-1298654.36	-1675488.90	-2161670.68	-2788929.34
Total costos	4548431.30	5059888.21	5263809.87	5456703.98	5624002.78	5745459.00
Egresos:						
Sueldos y salarios	896646.25	944909.00	1022731.71	1106963.89	1198133.43	1296811.70
Seguridad social	33315.98	35892.42	39054.31	42494.74	46238.25	50311.53
Beneficios sociales	30321.18	31468.12	34468.28	37754.48	41353.98	45296.66
Honorarios	12006.13	10167.28	11004.66	11911.00	12891.99	13953.78
Remuneraciones trabajadores autónomos	8792.65	10745.77	12630.79	14846.48	17450.55	20512.08
Mantenimiento y Reparaciones	42945.00	60066.47	65013.55	70368.06	76163.58	82436.41
Arrendamiento	351789.00	388957.35	487932.65	612093.51	767848.74	963237.92
Comisión a sociedades	145389.72	188243.55	200375.89	213290.16	227036.75	241669.32
Promoción y publicidad	23516.87	26395.16	30733.79	35785.57	41687.72	48516.73
Marketing y Merchandising	0.00	0.00	0.00	292793.66	329072.29	358865.84
Seguros y reaseguros	6278.92	6892.65	7801.22	8829.55	9993.43	11310.74
Suministros y materiales	74188.55	97537.29	104570.46	112110.78	120194.81	128861.75
Transporte	13342.00	16646.56	19017.57	21726.29	24820.82	28356.11
Gastos de gestión	51610.38	64855.12	65078.59	65302.83	65527.84	65753.63
Gastos de viaje	63025.53	68495.12	78254.38	89404.15	102142.54	116695.92
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	88557.63	91599.28	95496.20	99558.90	103794.45	108210.18
Notarios	11649.76	4154.17	4496.30	4866.62	5267.43	5701.26
Impuestos, contribuciones	15642.86	19317.90	20907.92	22628.82	24491.35	26507.19
Depreciación de activos fijos	88225.23	103157.92	121858.86	108837.60	109925.98	119948.44
Amortizaciones	39529.78	27488.67	23642.75	18387.93	14301.05	11122.51
Otros	45057.35	65855.00	69832.69	74050.64	78523.35	83266.22
Total costos + gastos	6590262.07	7322733.01	7778712.42	8520709.63	9040843.40	9572804.92
Utilidades antes Impuestos	1755653.53	1636187.24	2115579.24	2951346.36	4264121.93	5859665.51
Intereses Bancarios Corto plazo	56780.57	39484.72	33960.44	27550.34	48885.86	93447.84
Intereses Bancarios Largo plazo	49807.52	34635.72	29789.86	23168.80	18019.32	14014.37
Utilidad antes de	1649065.44	1562066.80	2051828.95	2900627.22	4197216.75	5752203.30
(15%) Trabajadores	247359.82	234310.02	307774.34	435094.08	629582.51	862830.50
Utilidad antes de impuestos	1896425.25	1796376.82	2359603.29	3335721.30	4826799.26	6615033.80
ISR (25%)	474106.31	449094.21	589900.82	833930.33	1206699.81	1653758.45
Utilidad (pérdida neta)	1422318.94	1347282.62	1769702.47	2501790.98	3620099.44	4961275.35
(+) Depreciaciones acumuladas	88225.23	103157.92	121858.86	108837.60	109925.98	119948.44
(+) Amortizaciones	39529.78	27488.67	23642.75	18387.93	14301.05	11122.51
(-) Inversión activos Fijos	-138331.04	-50540.74	-42037.28	-107691.54	-122818.45	-154872.81
(+) Ajustes Reservas Incobrables	83459.16	89589.20	98942.92	114720.56	133049.65	154324.70
(-) Intereses Bancarios Préstamos Inversiones				-14361.52	-14361.52	-14361.52
(+) Amortizaciones				200000	200000	20000
Flujo Neto	1495202.07	1516977.66	1972109.71	2821684.01	3940196.16	5097436.67
Flujo acumulado		3012179.73	4984289.44	7805973.45	11746169.61	16843606.28

Elaborado por: Gina Flores

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA (SITUACIÓN PROPUESTA)

6.3.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO.

TMAR DEL INVERSIONISTA

Tabla 6.5 TMAR

TASA PASIVA	4,30
PRIMA DE RIESGOS	6,55
TASA DE INFLACIÓN	2.04
TMAR:	13.53%

Fuente: INEC

Elaborado por: Gina Flores

TMAR DEL INVERSOR

Tabla 6.6 TMAR

TASA PASIVA	14,00
PRIMA DE RIESGOS	4,00
TASA DE INFLACIÓN	2.04
TMAR:	20%

Fuente: INEC

Elaborado por: Gina Flores

6.3.2 CALCULO DEL VAN SITUACION PROPUESTA.

Trae a valor presente todos los flujos de efectivo esperados, y de esta manera se puede observar el comportamiento que mantienen los ingresos y egresos.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{B N t}{(1 + i)^t}$$

6.3.3 CALCULO DE LA TIR PROPUESTA.

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^t} - I_0 = 0 \quad VAN_{tm} + (tM - tm) \left(\frac{VAN_{tm}}{VAN_{tm} - VAN_{tM}} \right)$$

Tabla 6.7 Evaluación Proyectos de Inversión

Datos Adicionales para cálculo del Impuesto a la Renta

	2007	2008	2009
Utilidad del Proyecto	280.613,00	336.079,45	412.710,17
-15% de Participación trabajadores	42.091,95	50.411,92	61.906,53
Base para el cálculo IR	238.521,05	285.667,53	350.803,64
Impuesto a la renta del proyecto	59.630,26	71.416,88	87.700,91

Inversiones a valor actual

	2007	2008	2009
Inversión	292.793,66	329.072,29	358.865,84
Valor Actual	292.793,66	291.214,41	281.044,59
Total inversión en valor presente		865.052,67	
Préstamo a valor presente		-505.555,56	359.497,11

CASO I

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTO (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-865.052,67			
Ingresos generados		573.406,66	665.151,73	771.576,01
Utilidad*		280.613,00	336.079,45	412.710,17
Trabajadores (15%)		-42.091,95	-50.411,92	-61.906,53
Impuestos (25%)		-59.630,26	-71.416,88	-87.700,91
Amortización				
Valor de desecho				
Total	-865.052,67	471.684,45	879.402,38	621.968,57

VAN PROYECTO	594.799,71
TIR	52%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

Ventas totales 2006	9.886.321,79
Ventas totales 2007	11.468.133,28
Ventas totales 2008	13.303.034,60
Ventas totales 2009	15.431.520,14
Aumento de ingresos con proyecto	16%
Aumento de ingresos sin proyecto	11%
Ingresos generados del proyecto	5%
Tasa de Descuento anual:	13%

CASO II

RENTABILIDAD ANUAL PARA LOS SOCIOS (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-865.052,67			
Ingresos generados		573.406,66	665.151,73	771.576,01
Gastos Financieros		-14.361,52	-14.361,52	-14.361,52
Utilidad*		280.613,00	336.079,45	412.710,17
Trabajadores (15%)		-42.091,95	-50.411,92	-61.906,53
Impuestos (25%)		-59.630,26	-71.416,88	-87.700,91
Amortización				
Valor de desecho				
Préstamo	505.556			
Amortización Préstamo		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Total	-359.497,11	257.322,93	665.040,86	407.607,05

VAN PROYECTO	594.282,27
TIR	96%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

*Ventas totales 2006	9.886.321,79
Ventas totales 2007	11.468.133,28
Ventas totales 2008	13.303.034,60
Ventas totales 2009	15.431.520,14
*Aumento de ingresos con proyecto	16%
* Aumento de ingresos sin proyecto	11%
* Ingresos generados del proyecto	5%
*Tasa de Descuento anual:	13%

Préstamos a valor actual

		2007	2008	2009
Fórmula 1= $C / (1+r)$	Inversión	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Fórmula 2= $C / (1+r)^2$				
	Valor Actual	200.000,00	166.666,67	138.888,89
	Total préstamo en valor presente	505.555,56		

CASO II

RENTABILIDAD ANUAL PARA LOS SOCIOS (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-505.555,56			
Ingresos generados		573.406,66	665.151,73	771.576,01
Gastos Financieros		-14.361,52	-14.361,52	-14.361,52
Utilidad*		280.613,00	336.079,45	412.710,17
Trabajadores (15%)		-42.091,95	-50.411,92	-61.906,53
Impuestos (25%)		-59.630,26	-71.416,88	-87.700,91
Amortización				
Valor de desecho				
Préstamo				
Amortización Préstamo		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Total	-505.555,56	257.322,93	665.040,86	407.607,05

VAN PROYECTO	338.831,55
TIR	62%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

*Ventas totales 2006	9.886.321,79
Ventas totales 2007	11.468.133,28
Ventas totales 2008	13.303.034,60
Ventas totales 2009	15.431.520,14
*Aumento de ingresos con proyecto	16%
* Aumento de ingresos sin proyecto	11%
* Ingresos generados del proyecto	5%
*Tasa de Descuento anual:	20%

Préstamos a valor actual

		2007	2008	2009
Fórmula 1= $C / (1+r)$	Inversión	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Fórmula 2= $C / (1+r)^2$				
	Valor Actual	200.000,00	166.666,67	138.888,89
	Total préstamo en valor presente	505.555,56		

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Estados de Resultados Almacenes Montero

6.3.4 RELACIÓN BENEFICIO COSTO.

Expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida, en la siguiente tabla se muestra la relación Beneficio Costo.

$$R B C = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}} \quad Y = \text{Ingresos} ; E = \text{Egresos (incluida la Inv. Inicial)}$$

Tabla 6.8 Relación Beneficio Costo del Proyecto

Relación Beneficio Costo del Proyecto

ANO	INGRESOS	EGRESOS	IT/(1+i) ⁿ	ET/(1+i) ⁿ	Relación B/C
1	573.406,66	394.515,88	507439,53	349129,09	1,45
2	665.151,73	450.901,08	520911,37	353121,69	1,48
3	771.576,01	508.473,28	534740,88	352397,49	1,52
			1563091,77	1054648,27	1,48

Relación Beneficio Costo del Inversionista

ANO	INGRESOS	EGRESOS	IT/(1+i) ⁿ	ET/(1+i) ⁿ	Relación B/C
1	573.406,66	408.877,40	477838,89	340731,16	1,40
2	665.151,73	465.262,60	461910,92	323099,03	1,43
3	771.576,01	522.834,80	446513,89	302566,43	1,48
			1386263,70	966396,63	1,43

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Estados de Resultados Almacenes Montero

Elaborado por: Gina Flores

El valor de \$1.43 de la R B/C del inversionista determina que por cada dólar que se está invirtiendo se obtiene un beneficio adicional de \$0.43, lo cual determina que el proyecto para el inversionista es rentable. El valor de \$1.48 de la R B/C del proyecto determina que por cada dólar que se está invirtiendo se obtiene un beneficio adicional de \$0.48, lo que determina que el proyecto es rentable.

6.3.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de sensibilidad es el procedimiento por medio del cual se puede determinar cuanto se afecta o que tan sensibles son: la Tasa Interna de Retorno,

el Valor Actual Neto y la Relación Beneficio/Costo, ante cambios en determinadas variables del proyecto.³⁸

6.3.5.1. Escenario Optimista:

En este escenario se propone incrementar las ventas en un promedio de 3 más que las ventas proyectadas en primera instancia, estableciendo un panorama ambicioso para la empresa.

Tabla 6.8 Análisis Financiero Optimista

Datos Adicionales para cálculo del Impuesto a la Renta			
	2007	2008	2009
Utilidad del Proyecto	648.384,17	790.929,34	973.936,09
-15% de Participación trabajadores	97.257,63	118.639,40	146.090,41
Base para el cálculo IR	551.126,54	672.289,94	827.845,68
Impuesto a la renta del proyecto	137.781,64	168.072,48	206.961,42

Inversiones a valor actual

	2007	2008	2009
Fórmula 1= $C / (1+r)$			
Fórmula 2= $C / (1+r)^2$			
Inversión	292.793,66	329.072,29	358.865,84
Valor Actual	292.793,66	291.214,41	281.044,59

Total inversión en valor presente	865.052,67
Préstamo a valor presente	-505.555,56
	359.497,11

CASO I

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTO (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-865.052,67			
Ingresos generados		941.177,83	1.120.001,62	1.332.801,93
Utilidad*		648.384,17	790.929,34	973.936,09
Trabajadores (15%)		-97.257,63	-118.639,40	-146.090,41
Impuestos (25%)		-137.781,64	-168.072,48	-206.961,42
Amortización				
Valor de desecho				
Total	-865.052,67	706.138,57	1.624.219,08	979.750,10

VAN PROYECTO	1.514.041,12
TIR	102%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

Ventas totales 2006		9.886.321,79
Ventas totales 2007		11.764.722,93
Ventas totales 2008		14.000.020,29
Ventas totales 2009		16.660.024,14
Aumento de ingresos con proyecto		19%
Aumento de ingresos sin proyecto		11%
Ingresos generados del proyecto		8%
Tasa de Descuento anual:		13%

³⁸ Evaluación de Proyectos. Baca Urbina Gabriel

CASO II

RENTABILIDAD ANUAL PARA LOS SOCIOS (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-865.052,67			
Ingresos generados		941.177,83	1.120.001,62	1.332.801,93
Gastos Financieros		-14.361,52	-14.361,52	-14.361,52
Utilidad*		648.384,17	790.929,34	973.936,09
Trabajadores (15%)		-97.257,63	-118.639,40	-146.090,41
Impuestos (25%)		-137.781,64	-168.072,48	-206.961,42
Amortización				
Valor de desecho				
Préstamo	505.556			
Amortización Préstamo		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Total	-359.497,11	491.777,05	1.409.857,56	765.388,58

VAN PROYECTO	1.513.523,69
TIR	195%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

*Ventas totales 2006	9.886.321,79
Ventas totales 2007	11.764.722,93
Ventas totales 2008	14.000.020,29
Ventas totales 2009	16.660.024,14
*Aumento de ingresos con proyecto	19%
* Aumento de ingresos sin proyecto	11%
* Ingresos generados del proyecto	8%
*Tasa de Descuento anual:	13%

Préstamos a valor actual

	2007	2008	2009
Inversión	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Valor Actual	200.000,00	166.666,67	138.888,89
Total préstamo en valor presente	505.555,56		

Fórmula 1= C / (1+r)
Fórmula 2= C / (1+r)^2

CASO II

RENTABILIDAD ANUAL PARA LOS SOCIOS (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-505.555,56			
Ingresos generados		941.177,83	1.120.001,62	1.332.801,93
Gastos Financieros		-14.361,52	-14.361,52	-14.361,52
Utilidad*		648.384,17	790.929,34	973.936,09
Trabajadores (15%)		-97.257,63	-118.639,40	-146.090,41
Impuestos (25%)		-137.781,64	-168.072,48	-206.961,42
Amortización				
Valor de desecho				
Préstamo				
Amortización Préstamo		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Total	-505.555,56	491.777,05	1.409.857,56	765.388,58

VAN PROYECTO	1.105.216,34
TIR	140%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

*Ventas totales 2006	9.886.321,79
Ventas totales 2007	11.764.722,93
Ventas totales 2008	14.000.020,29
Ventas totales 2009	16.660.024,14
*Aumento de ingresos con proyecto	19%
* Aumento de ingresos sin proyecto	11%
* Ingresos generados del proyecto	8%
*Tasa de Descuento anual:	20%

Préstamos a valor actual

Fórmula 1= $C / (1+r)$		2007	2008	2009
Fórmula 2= $C / (1+r)^2$	Inversión	200.000,00	200.000,00	200.000,00
	Valor Actual	200.000,00	166.666,67	138.888,89
	Total préstamo en valor presente	505.555,56		

Tabla 6.9 Relación Beneficio Costo Optimista

5.3.5.2. Escenario Pesimista.

En este escenario se propone disminuir las ventas en un promedio de un 2% de las ventas proyectadas en primera instancia, estableciendo un panorama complicado para la empresa.

Tabla 6.10 Escenario Pesimista Análisis Financiero.

Datos Adicionales para cálculo del Impuesto a la Renta

	2007	2008	2009
Utilidad del Proyecto	45.318,54	56.375,63	80.544,78
-15% de Participación trabajadores	6.797,78	8.456,34	12.081,72
Base para el cálculo IR	38.520,76	47.919,28	68.463,07
Impuesto a la renta del proyecto	9.630,19	11.979,82	17.115,77

Inversiones a valor actual

	2007	2008	2009	
Fórmula 1= $C / (1+r)$	Inversión	292.793,66	329.072,29	358.865,84
Fórmula 2= $C / (1+r)^2$	Valor Actual	292.793,66	291.214,41	281.044,59

Total inversión en valor presente	865.052,67
Préstamo a valor presente	-505.555,56
	359.497,11

CASO I

RENTABILIDAD ANUAL PROYECTO (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-865.052,67			
Ingresos generados		338.112,21	385.447,91	439.410,62
Utilidad*		45.318,54	56.375,63	80.544,78
Trabajadores (15%)		-6.797,78	-8.456,34	-12.081,72
Impuestos (25%)		-9.630,19	-11.979,82	-17.115,77
Amortización				
Valor de desecho				
Total	-865.052,67	321.684,23	421.387,38	410.213,14

VAN PROYECTO	30.026,60
TIR	15%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

Ventas totales 2006		9.886.321,79
Ventas totales 2007		11.270.406,84
Ventas totales 2008		12.848.263,80
Ventas totales 2009		14.647.020,73
Aumento de ingresos con proyecto		14%
Aumento de ingresos sin proyecto		11%
Ingresos generados del proyecto		3%
Tasa de Descuento anual:		13%

CASO II

RENTABILIDAD ANUAL PARA LOS SOCIOS (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-865.052,67			
Ingresos generados		338.112,21	385.447,91	439.410,62
Gastos Financieros		-14.361,52	-14.361,52	-14.361,52
Utilidad*		45.318,54	56.375,63	80.544,78
Trabajadores (15%)		-6.797,78	-8.456,34	-12.081,72
Impuestos (25%)		-9.630,19	-11.979,82	-17.115,77
Amortización				
Valor de desecho				
Préstamo	505.556			
Amortización Préstamo		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Total	-359.497,11	107.322,71	207.025,86	195.851,62

VAN PROYECTO	29.509,16
TIR	18%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

*Ventas totales 2006		9.886.321,79
Ventas totales 2007		11.270.406,84
Ventas totales 2008		12.848.263,80
Ventas totales 2009		14.647.020,73
*Aumento de ingresos con proyecto		14%
* Aumento de ingresos sin proyecto		11%
* Ingresos generados del proyecto		3%
*Tasa de Descuento anual:		13%

Préstamos a valor actual

	2007	2008	2009
Inversión	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Valor Actual	200.000,00	166.666,67	138.888,89
Total préstamo en valor presente	505.555,56		

Fórmula 1= $C / (1+r)$

Fórmula 2= $C / (1+r)^2$

CASO II

RENTABILIDAD ANUAL PARA LOS SOCIOS (ESPERADO)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión	-505.555,56			
Ingresos generados		338.112,21	385.447,91	439.410,62
Gastos Financieros		-14.361,52	-14.361,52	-14.361,52
Utilidad*		45.318,54	56.375,63	80.544,78
Trabajadores (15%)		-6.797,78	-8.456,34	-12.081,72
Impuestos (25%)		-9.630,19	-11.979,82	-17.115,77
Amortización				
Valor de desecho				
Préstamo				
Amortización Préstamo		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00
Total	-505.555,56	107.322,71	207.025,86	195.851,62

VAN PROYECTO	-132.509,96
TIR	0%

* No contemplar Utilidad para flujos de efectivo, solamente para cálculos de impuestos y trabajadores.

Datos Financieros. Situación esperada

*Ventas totales 2006	9.886.321,79
Ventas totales 2007	11.270.406,84
Ventas totales 2008	12.848.263,80
Ventas totales 2009	14.647.020,73
*Aumento de ingresos con proyecto	14%
* Aumento de ingresos sin proyecto	11%
* Ingresos generados del proyecto	3%
*Tasa de Descuento anual:	20%

Préstamos a valor actual

	2007	2008	2009
Inversión	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Valor Actual	200.000,00	166.666,67	138.888,89
Total préstamo en valor presente	505.555,56		

Fórmula 1= $C / (1+r)$
Fórmula 2= $C / (1+r)^2$

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Estados de Resultados Almacenes Montero

Tabla 6.11 TASA DE INTERÉS PRÉSTAMO

Datos Financieros

Importe del préstamo:	200.000,00
Tasa de interés Fija:	13%
Período del préstamo	1 año
Número de pagos	12

Amortización del Préstamo

Pago No.	Fecha del Pago	Saldo Inicial	Pago Programado	Capital	Intereses	Saldo Final
1	01/02/2007	200.000,00	17.863,46	15.696,79	2.166,67	184.303,21
2	01/03/2007	184.303,21	17.863,46	15.867,00	1.996,46	168.436,21
3	01/04/2007	168.436,21	17.863,46	16.039,00	1.824,46	152.397,21
4	01/05/2007	152.397,21	17.863,46	16.212,00	1.651,46	136.185,21
5	01/06/2007	136.185,21	17.863,46	16.388,00	1.475,46	119.797,21
6	01/07/2007	119.797,21	17.863,46	16.566,00	1.297,46	103.231,21
7	01/08/2007	103.231,21	17.863,46	16.745,00	1.118,46	86.486,21
8	01/09/2007	86.486,21	17.863,46	16.927,00	936,46	69.559,21
9	01/10/2007	69.559,21	17.863,46	17.110,00	753,46	52.449,21
10	01/11/2007	52.449,21	17.863,46	17.295,00	568,46	35.154,21
11	01/12/2007	35.154,21	17.863,46	17.483,00	380,46	17.671,21
12	31/12/2007	17.671,21	17.863,46	17.671,21	192,25	-

Total	214.361,52	200.000,00	14.361,52
--------------	-------------------	-------------------	------------------

Rentabilidad del Banco en un Año

Detalle	Préstamo	Pagos mensuales	15% Trabajadores	25% IR	Total
01/01/2007	- 200.000,00				- 200.000,00
01/02/2007		17.863,46			17.863,46
01/03/2007		17.863,46			17.863,46
01/04/2007		17.863,46			17.863,46
01/05/2007		17.863,46			17.863,46
01/06/2007		17.863,46			17.863,46
01/07/2007		17.863,46			17.863,46
01/08/2007		17.863,46			17.863,46
01/09/2007		17.863,46			17.863,46
01/10/2007		17.863,46			17.863,46
01/11/2007		17.863,46			17.863,46
01/12/2007		17.863,46			17.863,46
31/01/2007		17.863,46	- 2.154,29	- 3.051,82	12.657,35

TIR Mensual	0,71%
TIR Anual	8,53%

Datos Adicionales para cálculo del Impuesto a la Renta	
Ingresos del Banco	14.361,52
-15% de Participación trabajadores	2.154,23
Base para el cálculo	12.207,29
Impuesto a la renta de este prestamo	3.051,82

6.4 Punto de Equilibrio Empresa

En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

El punto de equilibrio también se puede determinar de la siguiente manera:

Se calcula el margen porcentual que la empresa obtiene en la venta de cada producto. En el ejemplo anterior, este margen sería:

$$\text{Margen} = (\text{Ingresos} - \text{Costes variables}) / \text{Ingresos}$$

El punto de equilibrio será:

P.e. = Costes fijos / Margen

Con este sistema el punto de equilibrio viene determinado en volumen de venta y no en nº de unidades

Tabla 6.12 Punto de Equilibrio Empresa

AÑO	VENTAS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	$Mc=(I-CV)/I$	PE
2007	11472055.99	5456703.98	3064005.65	0.52434821	5843455.93
2008	13304965.33	5624002.78	3416840.62	0.57730046	5918652.22
2009	15432470.43	5745459.00	3827345.92	0.62770322	6097381.34

Elaborado por: Gina Flores

Fuente: Estados de Resultados Almacenes Montero

CAPÍTULO VIII

8.1 CONCLUSIONES

1. En el entorno que se envuelve la empresa detectamos una estabilidad en la macroeconomía del país que beneficia el giro del negocio de la empresa detallada como Importadora y comercializadora de bienes y servicios.
2. La empresa en los últimos tres años ha tenido un crecimiento significativo en sus ventas, debido al incremento de líneas de productos, mejoramiento en las negociaciones con proveedores internacionales, calidad y precios.
3. La competencia es creciente en las líneas de Gimnasia y equipos profesionales para Chef's, por lo que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en la especialización y el giro del negocio que mantiene.
4. La empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los Recursos Humanos como factor importante para el desarrollo intelectual, investigativo y profesional, como propuesta al desarrollo de un departamento de Recursos Humanos.
5. Las decisiones tomadas no se enfocan en base del comportamiento del consumidor, para satisfacer realmente sus necesidades, abrir nuevos nichos de mercado, y tomar acciones correctivas.
6. La creación de un departamento de Servicio al cliente se propone para fidelizar a clientes actuales y mantener un servicio de post venta y una relación más estrecha con el cliente.

7. El manejo de Identidad corporativa es importante para el desarrollo de nuevas sucursales y canales de distribución en la ciudad de Quito y mantener una Imagen de marca.
8. La estrategia de Almacenes Montero en las líneas de Gimnasia y para Chef's para dirigir sus acciones y programas de Mercadotecnia es la de retador del mercado, enfocando sus esfuerzos en posicionar a la empresa como líder en el mercado.
9. El manejo de Trade marketing no permite mantener estrechas las relaciones entre canales de distribución y mejorar la rotación de productos, un correcto manejo de merchandising e Identidad como empresa consolidada, es necesario para mejorarla.
10. El segmento al que va dirigido las líneas de Gimnasia es a Jóvenes adultos hombres, de la ciudad de Quito, del norte, centro sur y periférico, entre 25-30 años, profesionales- estudiantes, con ingresos medios altos, capacidad innovadora, con capacidad de crédito. Acuden a Gimnasio.
11. El segmento al que va dirigido las líneas de Equipos Profesionales para Chef's a Chef's de Restaurantes femenino-Masculino, entre 27-38 años, y estudiantes femenino-Masculino, entre 20-27 años Norte- Centro Sur con equipos de calidad, variedad, con facilidades de pago, descuentos, garantía y capacitación, profesores de Academias y Universidades de la ciudad de Quito, de la carrera de Gastronomía de estatus medio- alto. Profesionales- Técnicos Chef's
12. El porcentaje de participación en el mercado con respecto a las líneas de equipos de Gimnasia y equipos profesionales para Chef's, en Almacenes Montero representan 15.36 y 73.4 % con respecto a la competencia.

13. El porcentaje de posicionamiento con respecto a las líneas de equipos de Gimnasia y equipos profesionales para Chef's, es 17 y 34% respectivamente, por lo que la empresa debe poner sus esfuerzos para mejorar y mantener el nivel de posicionamiento.

14. El proyecto es viable ya que demuestra una TIR > 0 , en las tres inversiones, por lo que conviene hacer la inversión. Donde la empresa mejorará su imagen e Identidad Corporativa.

8.2 RECOMENDACIONES

1. Almacenes Montero debe mantener la identidad corporativa en todas las líneas de productos, de manera que se mantenga unidad en toda la empresa.
2. Se debe crear manuales de distribución y ventas entre Sucursales para mantener orden y comprensión, mejorar la distribución, rotación de productos y colaboración con la Importadora.
3. Es importante que los directivos se preocupen en aumentar su fuerza de ventas si es que quieren alcanzar cuotas de ventas como las propuestas en la Planificación Estratégica de Marketing, se sugiere capacitar al personal antes del lanzamiento de los productos.
4. Es necesario la implantación de un departamento de recursos humanos para mantener el nivel de motivación de empleados, vendedores y directivos.
5. Se debe mantener y crear nuevos planes de acción de fidelización de clientes para mantener satisfechos los clientes actuales ya que la empresa se encuentra consolidada y la creación de un departamento de servicio al cliente.
6. El nivel de liquidez de la empresa es bajo por lo que debe buscar financiamiento en entidades financieras, para poder invertir en la apertura de nuevas líneas de productos, reducir el tiempo de crédito y disminuir las cuentas por cobrar a clientes.
7. La empresa debe investigar en nuevos mercados, nuevas formas de comunicar sus productos y servicios, creando así barreras de entrada de nuevos competidores.

8. Las decisiones de compra y políticas de venta deben ser tomadas en base al consumidor, definir la categoría desde el punto de vista del consumidor y brindar información sobre: marcas de compra, cómo evalúa el consumidor los atributos de una determinada categoría de producto, el formato de compra habitual y actitudes motivacionales hacia la compra.

9. El resultado de persista o persista en el informe de diagnóstico considera de que la empresa debe insistir y reforzar lo que consideramos fortalezas y aprovechar al máximo las oportunidades que al momento se nos presenta externamente.

BIBLIOGRAFIA

- CANO, José Luis, Métodos e hipótesis científicas, México, 1984.
- HERNANDEZ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Colombia
- KOTLER y Armstrong, Prentice Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, Hall, Pág. 20
- CARLOS MENDEZ, Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación.
- KOTLER PHILIP Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones, EDICIONES GESTION 2000, S.A
- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO Planeación y gestión estratégica.8 ed. Bogotá : 3R Editores, 2003, v.1. p.416.
- PEREIRA JORGE, Merchandising Hoy, Expediciones México, 2006
- LANDA BERCEBAL, JAVIER y DIEZ DE CASTRO, ENRIQUE CARLOS y NAVARRO GARCIA, ANTONIO, Merchandising Teoría y Práctica
- PELTON, LOU E, Canales de marketing y distribución comercial (2ª ED.) MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO
- www.mercadeo.com
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>
- <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>