



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA
EMPRESA ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA, MATRIZ CENTRO DE
QUITO Y SUCURSAL SANGOLQUÍ”

BÁRBARA KARINA JIMÉNEZ MOREIRA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:
INGENIERO EN MERCADOTECNIA

DIRECTOR: INGENIERO MARCO JARAMILLO; MPDE

CODIRECTOR: INGENIERO RODRIGO ERAZO

Año 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
BÁRBARA KARINA JIMÉNEZ MOREIRA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Propuesta estratégica de marketing para la empresa Almacén Jiménez Moreira, matriz centro de Quito y sucursal Sangolquí, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final del párrafo correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Junio 2013

Bárbara Karina Jiménez Moreira

CERTIFICADO

ING. MARCO JARAMILLO; MPDE

ING. RODRIGO ERAZO

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA, MATRIZ CENTRO DE QUITO Y SUCURSAL SANGOLQUÍ”, realizado por la Srta. Bárbara Karina Jiménez Moreira, ha sido guiado y revisado periódicamente; además cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, según el reglamento de estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido presenta la PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA EMPRESA ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA, MATRIZ CENTRO DE QUITO Y SUCURSAL SANGOLQUÍ, así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su publicación.

El mencionado consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual tiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autoriza a Bárbara Karina Jiménez Moreira que lo entregue al Dr. Marco Soasti, en su calidad de director de carrera.

Sangolquí, Junio 2013.

Ing. Marco Jaramillo; MPDE
Codirector

Ing. Rodrigo Erazo
Codirector

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, BÁRBARA KARINA JIMÉNEZ MOREIRA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo, “Propuesta estratégica de marketing para la empresa Almacén Jiménez Moreira, matriz centro de Quito y sucursal Sangolquí”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio de 2013

Bárbara Karina Jiménez Moreira

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida tan dulce y plena que tengo.

A mis padres por su amor incondicional, por ser mis ángeles, ejemplo de constancia y liderazgo.

A mis hermanas Verónica y Esthephanie por acompañarme sobre todo en los momentos más difíciles.

A mi novio Francisco por ayudarme a encontrar la sencillez y el sentido a mis proyectos de vida. Por ser mi príncipe, mi luz.

A mis amigos por los grandes y difíciles momentos, por su compañerismo en esta época de aprendizaje.

A los Ingenieros Marco Jaramillo y Rodrigo Erazo por brindarme su amistad y guiarme en la elaboración de este proyecto, el cual es una compilación de los conocimientos adquiridos y que no se refiere únicamente a una empresa, sino es uno de mis sentimientos más grandes, Almacén Jiménez Moreira, el legado de mis padres.

A todos los profesores que me compartieron sus conocimientos, en especial a quienes cimentaron en mi mente la ruptura de paradigmas y la generación de ideas creativas.

DEDICATORIA

A los sentimientos tan nobles de mi mamá, Bárbara.

A la memoria de mi papá, Clotario.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	4

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Giro del negocio	6
1.2 Reseña histórica	7
1.3 Direccionamiento estratégico actual	10
1.3.1 Misión	10
1.3.2 Visión	10
1.4 Problemática	10
1.4.1 Diagrama de Ishikawa	11
1.5 Objetivos de estudio	12
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	12

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Procesos productivo	14
2.1.1 Cadena de valor de la empresa	14
2.1.2 Descripción de procesos	15
2.2 Análisis del Macroambiente	16
2.2.1 Factores Económicos Nacionales	17
2.2.2 Factores Demográficos	34

2.2.3 Factores Sociales	38
2.2.4 Factores Culturales	43
2.2.5 Factores Político - Legales	45
2.2.6 Factores Tecnológicos	47
2.2.7 Factores Ambientales	50
2.2.8 Matriz de oportunidades y amenazas	53
2.3 Análisis del Microambiente	54
2.3.1 Proveedores	54
2.3.2 Identificación de clientes	55
2.3.3 Competidores	58
2.3.4 Análisis del sector mediante las Fuerzas de Porter	60
2.3.5 Matriz resumen de oportunidades y amenazas	71
2.4 Análisis interno	72
2.4.1 Aspectos organizacionales	72
2.4.2 Área administrativa	74
2.4.3 Área de Marketing	77
2.4.4 Área Financiera	80
2.5 Matriz resumen Fortalezas y Debilidades	81
2.6 Diagnóstico	82
2.6.1 Matriz general factor FODA	82
2.7 Propuesta del Mapa Estratégico Empresarial	86
2.7.1 Identificación de Áreas Estratégicas Ofensivas y Defensivas	86
2.7.2 Propuesta del nuevo Mapa de Direccionamiento Estratégico	92

2.7.3 Matriz Boston Consulting Group	99
2.7.4 Matriz General Electric	101
CAPÍTULO III	
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	
3.1 Marco Teórico	102
3.1.1 Segmentación	102
3.1.2 Importancia de la Segmentación	102
3.1.3 Clases de Segmentación	103
3.1.4 Macrosegmentación	104
3.1.5 Microsegmentación	106
3.1.6 Descripción de los perfiles de segmento	107
3.1.7 Elección del segmento – mercado meta	111
3.1.8 Posicionamiento	112
3.1.9 Ventaja Diferencial	117
3.2 Definición del problema	118
3.2.1 Punto de vista gerencial	118
3.2.2 Punto de vista de la Investigación de Mercados	118
3.2.3 Objetivos de la Investigación de Mercados	118
3.2.4 Tipo y tamaño de muestra	119
3.2.3 Trabajo de campo	130
3.3 Resultados globales de la investigación	131
3.3.1 Resultados de las preguntas del cuestionario	131
3.3.2 Conclusión de la Investigación de Mercado	162

3.4 Demanda, oferta y demanda insatisfecha	164
3.4.1 Demanda	164
3.4.1.1 Análisis histórico de la demanda	165
3.4.1.2 Proyección de la demanda	166
3.4.2 Oferta	169
3.4.2.1 Análisis histórico de la oferta	170
3.4.2.2 Oferta proyectada	171
3.4.3 Demanda insatisfecha	173
CAPÍTULO IV	
PLAN OPERATIVO DE MARKETING	
4.1 Producto	175
4.1.1 Slogan	176
4.1.2 Logotipo	176
4.1.3 Líneas de producto	178
4.1.4 Garantías	189
4.1.5 Ciclo de vida del producto	190
4.2 Precio	192
4.2.2 Método de fijación de precios en Almacén Jiménez Moreira	196
4.2.3 Política de precios	197
4.3 Plaza	198
4.3.1 Estructura de los canales de distribución	198
4.3.2 Canal de distribución de Almacén Jiménez Moreira	201
4.3.2 Microlocalización	202

4.4. Promoción	203
4.4.1 Publicidad	203
4.4.2 Promoción de ventas	205
4.4.3 Relaciones públicas	207
4.5. Personal	211
4.5.1 Uniformes	211
4.5.2 Entrenamiento – capacitación	213
4.5.3 Servicio al cliente	214
4.5.4 Relación cliente – vendedor	214
4.5.5 CRM	215
4.5.6 Cliente interno	217
4.5.7 Persuasión y convencimiento	218
4.6. Presentación	221
4.6.1 Merchandising	221
4.7 Matrices Estratégicas	235
CAPÍTULO V	
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	
5.1 Evaluación financiera	247
5.2 Presupuesto	247
5.2.1 Presupuesto de inversión	248
5.3 Financiamiento	249
5.4 Punto de equilibrio	251

5.4.1	Pronóstico de ventas	252
5.4.2	Pronóstico de costos	253
5.4.3	Pronóstico del precio	253
5.4.4	Cálculo del punto de equilibrio	254
5.5	Flujo de fondos	256
5.5.1	Depreciaciones	256
5.6	Evaluación financiera	258
5.6.1	Valor actual neto (VAN)	258
5.6.2	Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR)	259
5.6.3	Tasa interna de retorno (TIR)	260
5.6.4	Razón costo beneficio	261
5.6.5	Período de recuperación	263
5.7	Análisis de sensibilidad	263

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones	268
6.2	Recomendaciones	269

BIBLIOGRAFÍA	271
---------------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Líneas de producto	11
Tabla 2.1	Balanza comercial Ecuador – Mercosur 2007 – 20011	17
Tabla 2.2	Importaciones de Ecuador 2009 - 2011	20
Tabla 2.3	Distribución de mercadería por país de origen y línea de producto	21
Tabla 2.4	PIB Ecuador 2009 – 2010 en millones de USD	24
Tabla 2.5	Producción total: hotelería, restaurantes y servicios, 2009 – 2010	24
Tabla 2.6	Inflación Ecuador últimos períodos 2010 – 2012	26
Tabla 2.7	Tasa de interés activa Ecuador períodos 2010 – 2012	28
Tabla 2.8	Tasa de interés pasiva Ecuador períodos 2010 – 2012	30
Tabla 2.9	Ingresos Ecuador períodos 2010 – 2011	32
Tabla 2.10	Población cantones Quito y Rumiñahui, Censo 2010	34
Tabla 2.11	Población Ecuador por grupos de edad y género censo 2010	36
Tabla 2.12	Sueldo básico 2009 – 2012	38
Tabla 2.13	Tasa de desempleo 2009 – 2011	40
Tabla 2.14	Población económicamente activa 2009 – 2011	42
Tabla 2.15	Mapeo étnico en el Ecuador, censo 2010	43
Tabla 2.16	Motivos de uso del internet Ecuador, censo 2010	47
Tabla 2.17	Uso del internet por grupos de edad Ecuador, censo 2010	48
Tabla 2.18	Nivel de conocimiento de buenas prácticas ambientales por provincias	50
Tabla 2.19	Proveedores Almacén Jiménez Moreira	54
Tabla 2.20	Clientes Almacén Jiménez Moreira	55

Tabla 2.21 Ventas Almacén Jiménez Moreira año 2011	56
Tabla 2.22 Competidores Almacén Jiménez Moreira	59
Tabla 2.23 Aspectos implicados Fuerza Poder de negociación de consumidores	63
Tabla 2.24 Aspectos implicados Fuerza Entrada potencial de nuevos competidores	65
Tabla 2.25 Aspectos implicados Fuerza Poder de negociación de proveedores	67
Tabla 2.26 Aspectos implicados en Fuerza Rivalidad entre empresas competidoras	70
Tabla 2.27 Coordinadas Misión	92
Tabla 2.28 Coordinadas Visión	93
Tabla 3.1 Microsegmentación con ponderaciones	106
Tabla 3.2 Segmentación, segmento A	107
Tabla 3.3 Segmentación, segmento B	108
Tabla 3.4 Segmentación, segmento C	109
Tabla 3.5 Segmentación, segmento D	110
Tabla 3.6 Población Universo Censo 2010.	119
Tabla 3.7 Género de los encuestados	131
Tabla 3.8 Edad de los encuestados	132
Tabla 3.9 Tipo de segmento de los encuestados	133
Tabla 3.10 Top of mind	135
Tabla 3.11 Preferencias de la oferta	136
Tabla 3.12 Preferencias del servicio	137

Tabla 3.13 Frecuencia de compra	138
Tabla 3.14 Cantidad asignada	139
Tabla 3.15 Producto más demandado	141
Tabla 3.16 Preferencias del atributo material del producto	142
Tabla 3.17 Preferencias del atributo color del producto	143
Tabla 3.18 Preferencias de atributos del producto	144
Tabla 3.19 Preferencia atributo de precio	145
Tabla 3.20 Preferencia atributo de promoción	147
Tabla 3.21 Preferencia oferta de valor	148
Tabla 3.22 Preferencia medio de comunicación	149
Tabla 3.23 Aceptación	151
Tabla 3.24 Aceptación medio de comunicación	152
Tabla 3.25 Preferencia nuevos productos	153
Tabla 3.26 Aceptación	154
Tabla 3.27 Tipo de cliente y producto más comprado	156
Tabla 3.28 Tipo de cliente y característica más valorada de los productos	157
Tabla 3.29 Tipo de cliente y evento que le gustaría encontrar en el almacén	158
Tabla 3.30 Tipo de cliente y qué promoción prefiere	160
Tabla 3.31 Almacén frecuentado y característica preferida del servicio recibido	161
Tabla 3.32 Comportamiento histórico de la demanda, del CIUU G4759.92	165
Tabla 3.33 Mínimos cuadrados de demanda	166
Tabla 3.34 Demanda proyectada 2012-2016 del CIUU G4759.92	168
Tabla 3.35 Compañías Cantón Quito de venta al por menor	170

Tabla 3.36 Oferta histórica en millones de USD, del CIUU G4759.92.	170
Tabla 3.37 Oferta proyectada en millones de USD, del CIUU G4759.92	173
Tabla 3.38 Demanda insatisfecha 2012-2016	174
Tabla 4.1 Marcas de línea de producto, vajillas	178
Tabla 4.2 Sublíneas de línea de producto, vajillas	179
Tabla 4.3 Marcas de línea de producto, ollas	179
Tabla 4.4 Sublíneas de línea de producto, ollas	180
Tabla 4.5 Marcas de línea de producto, cristalería	181
Tabla 4.6 Sublíneas de línea de producto, cristalería	181
Tabla 4.7 Marcas de línea de producto, cubiertos	182
Tabla 4.8 Sublíneas de línea de producto, cubiertos	183
Tabla 4.9 Marcas de línea de producto, cuchillería	183
Tabla 4.10 Sublíneas de línea de producto, cuchillería	184
Tabla 4.11 Marcas de línea de producto, repostería	185
Tabla 4.12 Sublíneas de línea de producto, repostería	185
Tabla 4.13 Marcas de línea de producto, equipos industriales, utensilios.	186
Tabla 4.14 Sublíneas de línea de producto, equipos industriales, utensilios.	186
Tabla 4.15 Marcas de línea de producto, plásticos para el hogar	187
Tabla 4.16 Sublíneas de línea de producto, plásticos para el hogar	187
Tabla 4.17 Marcas de línea de producto, plásticos para la agroindustria	188
Tabla 4.18 Sublíneas de línea de producto, plásticos para la agroindustria	188
Tabla 4.19 Marcas de línea de producto, desechable	189
Tabla 4.20 Sublíneas de línea de producto, desechable	189

Tabla 4.21 Ventas históricas Almacén Jiménez Moreira 2009 – 2012	191
Tabla 4.22 Precios promedio por línea de producto, por unidad	197
Tabla 4.23 Perfil de vendedor Almacén Jiménez Moreira	213
Tabla 4.24 Densidad puntos de venta Almacén Jiménez Moreira	233
Tabla 5.1 Período de evaluación del proyecto	247
Tabla 5.2 Presupuesto de inversión del proyecto	248
Tabla 5.3 Tabla de amortización para financiamiento bancario del proyecto	249
Tabla 5.4 Resumen de gastos financieros y pagos de capital	251
Tabla 5.5 Proyección de ventas, Almacén Jiménez Moreira	252
Tabla 5.6 Proyección de costos, Almacén Jiménez Moreira	253
Tabla 5.7 Proyección del precio, Almacén Jiménez Moreira	253
Tabla 5.8 Proyecciones, Almacén Jiménez Moreira	254
Tabla 5.9 Punto de equilibrio en ventas, Almacén Jiménez Moreira	254
Tabla 5.10 Punto de equilibrio en unidades, Almacén Jiménez Moreira	255
Tabla 5.11 Depreciaciones activos fijos Almacén Jiménez Moreira	256
Tabla 5.12 Flujo de fondos proyectado Almacén Jiménez Moreira	257
Tabla 5.13 VAN Almacén Jiménez Moreira	259
Tabla 5.14 Calculo de TIR Almacén Jiménez Moreira	261
Tabla 5.15 Relación C/B Almacén Jiménez Moreira	262
Tabla 5.16 Flujo de fondos Escenario optimista Almacén Jiménez Moreira	264
Tabla 5.17 Flujo de fondos Escenario pesimista Almacén Jiménez Moreira	265
Tabla 5.18 Flujo de fondos sin financiamiento Almacén Jiménez Moreira	266
Tabla 5.19 Resumen de evaluación financiera Almacén Jiménez Moreira	267

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Procesos de cadena de valor Almacén Jiménez Moreira	14
Figura 2.2: Exportaciones e importaciones Ecuador - Mercosur	18
Figura 2.3: Balanza comercial Ecuador - Mercosur en millones de USD	18
Figura 2.4: Importaciones de Ecuador 2009 - 2011 en miles de millones	21
Figura 2.5: Distribución porcentual de mercadería por país de origen	22
Figura 2.6: PIB Ecuador 2009 – 2010 en millones de USD	24
Figura 2.7: Producción total: hotelería, restaurantes y servicios, 2009 – 2010	25
Figura 2.8: Inflación Ecuador últimos períodos 2010 – 2012	27
Figura 2.9: Tasa de interés activa Ecuador períodos 2010 – 2012	29
Figura 2.10: Tasa de interés pasiva Ecuador períodos 2010 –2012	31
Figura 2.11: Ingresos Ecuador períodos 2010 – 2011, en millones de dólares	32
Figura 2.12: Población cantones Quito y Rumiñahui, Censo 2010	35
Figura 2.13: Población Ecuador por grupos de edad y género censo 2010	37
Figura 2.14: Sueldo básico 2009 – 2012	39
Figura 2.15 Tasa de desempleo 2009 – 2011	40
Figura 2.16: Población económicamente activa 2009 – 2011 en millones	42
Figura 2.17: Mapeo étnico en el Ecuador, censo 2010	44
Figura 2.18: Motivos de uso del internet Ecuador, censo 2010	48
Figura 2.19: Uso del internet por grupos de edad Ecuador, censo 2010	49
Figura 2.20: Nivel de conocimiento de buenas prácticas ambientales	51
Figura 2.21: Ventas Almacén Jiménez Moreira año 2011, por líneas de productos	57

Figura 2.22: Matriz BCG Almacén Jiménez Moreira	99
Figura 2.23: Matriz GE Almacén Jiménez Moreira	101
Figura 3.1: Género de los encuestados	131
Figura 3.2: Edad de los encuestados	132
Figura 3.3: Tipo de segmento de los encuestados	134
Figura 3.4: Top of mind	135
Figura 3.5: Preferencias de la oferta	136
Figura 3.6: Preferencias del servicio	137
Figura 3.7: Frecuencia de compra	138
Figura 3.8: Cantidad asignada	140
Figura 3.9: Producto más demandado	141
Figura 3.10: Preferencias del atributo material del producto	142
Figura 3.11: Preferencias del atributo color del producto	143
Figura 3.12: Preferencias de atributos del producto	144
Figura 3.13: Preferencia atributo de precio	146
Figura 3.14: Preferencia atributo de promoción	147
Figura 3.15: Preferencia oferta de valor	148
Figura 3.16: Preferencia medio de comunicación	150
Figura 3.17: Aceptación	151
Figura 3.18: Aceptación medio de comunicación	152
Figura 3.19: Preferencia nuevos productos	154
Figura 3.20: Aceptación	155
Figura 3.21: Tipo de cliente y producto más comprado	156

Figura 3.22: Tipo de cliente y característica más valorada de los productos	157
Figura 3.23: Tipo de cliente y evento que le gustaría encontrar en el almacén	159
Figura 3.24: Tipo de cliente y qué promoción prefiere	160
Figura 3.25: Almacén frecuentado y característica preferida del servicio recibido	161
Figura 3.26: Comportamiento histórico de la demanda, del CIUU G4759.92.	165
Figura 3.27: Demanda proyectada 2012-2016 del CIUU G4759.92	169
Figura 3.28: Oferta histórica en millones de USD.	171
Figura 3.29: Oferta proyectada en millones de USD, del CIUU G4759.92	173
Figura 3.30: Demanda insatisfecha 2012-2016	174
Figura 4.1: Curva del ciclo de vida	191
Figura 4.2: Curva del ciclo de vida Almacén Jiménez Moreira	192
Figura 4.3: Estructura de los canales de distribución	198
Figura 5.1: Punto de equilibrio Almacén Jiménez Moreira	255

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1.1: muestra de líneas de negocio	6
Imagen 2.1: Organigrama de la empresa	72
Imagen 3.1: Mercado referencia	105
Imagen 4.1: Logotipo Almacén Jiménez Moreira	176
Imagen 4.2: Línea de producto, vajillas	178
Imagen 4.3: Línea de producto, ollas	179
Imagen 4.4: Línea de producto, cristalería	180
Imagen 4.5: Línea de producto, cubiertos	182
Imagen 4.6: Línea de producto, cuchillería	183
Imagen 4.7: Línea de producto, repostería	184
Imagen 4.8: Línea de producto, equipos industriales, utensilios, etc.	185
Imagen 4.9: Línea de producto, plásticos para el hogar	186
Imagen 4.10: Línea de producto, plásticos para la agroindustria	188
Imagen 4.11: Equipos electrónicos con garantía	190
Imagen 4.12: Microlocalización almacén principal	202
Imagen 4.13: Microlocalización almacén sucursal	203
Imagen 4.14: Visualización página web Almacén Jiménez Moreira	205
Imagen 4.15: Etiquetas descuento recorte de precios Almacén Jiménez Moreira	206
Imagen 4.16: Promoción de rebaja Almacén Jiménez Moreira	206
Imagen 4.17: Promoción concurso de recetas de Almacén Jiménez Moreira	207
Imagen 4.18: Afiche de imagen corporativa Almacén Jiménez Moreira	208

Imagen 4.19: Hoja volante Almacén Jiménez Moreira	209
Imagen 4.20: Diseño exterior de tríptico Almacén Jiménez Moreira	210
Imagen 4.22: Carnet de personal Almacén Jiménez Moreira	211
Imagen 4.23: Uniformes de personal Almacén Jiménez Moreira	212
Imagen 4.24: Merchandising Almacén Jiménez Moreira, Los Chillos	224
Imagen 4.25: Diseño propuesto para letrero lateral Almacén Jiménez Moreira	226
Imagen 4.26: Merchandising Almacén Jiménez Moreira, Los Chillos	232
Imagen 4.27: Letrero sección plástico Almacén Jiménez Moreira	234

RESUMEN EJECUTIVO

Almacén Jiménez Moreira se constituye dentro de la industria de servicio alimenticio y de ventas para la reventa de consumidores minoristas, como una pequeña empresa, cuya actividad corresponde a la distribución de: artículos para el hogar, línea hotelera y plásticos para la agroindustria. La misma que permanece en el mercado por más de 30 años, dentro de su gestión se encuentra como una de las fortalezas más importantes la cobertura a clientes, que pese a que tenga la empresa poco recurso humano, dicha fortaleza hace sostenible su actividad. Respecto a amenazas, el bajo nivel de fidelización a clientes hace que el entorno competitivo sea más fuerte.

El portafolio de productos es bastante diverso, contando con 11 líneas de producto, de las cuales en base a la matriz BCG, para las ventas 2011, representan: línea estrella de vajilla con una participación en ventas de 21,52%, línea vaca de dinero, cristalería con ventas de 14,30%, línea perro, repostería con participación de 0,5%, y línea de interrogación la de equipos industriales con ventas de 2,02%.

Sobre la industria de venta al por menor de utensilios de uso doméstico, cubiertos, vajilla, cristalería, plásticos y objetos de porcelana y de cerámica en establecimientos, para la ciudad de Quito, se presentó hasta el pasado 2012 una demanda de \$10'785.751,80, siendo la participación de mercado de la empresa del 4,21%. En base al análisis de indicadores de oferta y demanda proyectada se

determinó para el año 2016, una demanda insatisfecha de \$662.468,50, la cual representa oportunidades para seguir ganando participación de mercado.

Al desarrollar el presente estudio se determinaron dentro de los segmentos de mercado, el mercado meta constituido por: servicios alimenticios y almacenes minoristas, con una participación en la cartera de clientes del 35% y 45%, respectivamente. Con la investigación de mercados se determinaron gustos, preferencias y percepciones de los diferentes segmentos en las dimensiones del mix de marketing, información sobre la cual se plantearon estrategias para resolver el problema de la empresa que de acuerdo al Diagrama de Ishikawa es la baja participación de mercado.

Almacén Jiménez Moreira se encuentra en la etapa de ciclo de vida madurez, debido a que sus productos ya son aceptados en el mercado, las utilidades están niveladas, pese al incremento de ventas de la empresa en los años de estudio, ésta no crece en relación a la demanda del mercado

Respecto a la propuesta de direccionamiento estratégico, la misión y visión apuntalan a la empresa a la agregación de valor por servicio diferenciado, traduciéndose a estrategias de: desarrollo de atención personalizada, fortalecimiento e innovación de los elementos que forman la exposición sensorial en los puntos de venta, enfoque eficiente del portafolio de productos, entre otras orientadas a la satisfacción del cliente.

Finalmente, la propuesta de marketing estratégico tiene un costo de \$41.450, financiada en \$31.450 por una entidad bancaria y \$10.000 con recursos propios y en base al flujo de fondos en escenario normal se recuperaría la inversión en 2,91 años.

EXECUTIVE SUMMARY

Almacén Jiménez Moreira is a small company inside food industry service and sales for resale to retail consumers. Whose activity is about distribution of products for household, restaurant and plastics to agribusiness. It has market position over 30 years, its development has like the most important fortress of costumers coverage even without many human resources, make it sustainable. About threats, a few costumers are faithful to the company and because of that business environment has strong forces.

The products portfolio is various, it has 11 product lines, according to BCG matrix for 2011 sales representing: star line for dishes , with a participation of 21,52%, cow's money for glassware's line with a sales share of 14,30%, dog's line for bakery with 0,5% and the line of questioning is industrial equipment with sales of 2,02%.

About the retail industry of household utensils, cutleries, crockery, glassware, plastic and porcelain objects, to Quito's city, was until 2012 a demand of \$10,785.751,80, representing for the company a market share of 4,21%. Concerning indicators of offer and demand future analysis, determined for 1016 unsatisfied demand of \$662.468.50, which represents opportunities to continue to gain market share.

Developing this study was determined within market segments, target market which has: food industry service and retail stores with a share of customer base of 35% and 45%, respectively. Market investigation were determined: likes, preferences

and perceptions of the many segments in marketing's mix dimensions, information with what proposed strategies to resolve the company's problem about market participation decrease according to Ishikawa diagram.

Almacén Jiménez Moreira is in the stage of maturity life cycle, because its products are already accepted in the market, profits are level, despite an increase sales in the years studied, it doesn't grow in relation to market demand.

Regarding the proposed strategic direction, mission and vision underpin the company to add value for differentiated service through: strategies of developing personalized attention, and innovation of sensorial exposition elements in stores, efficient approach of products portfolio, among other oriented to customer satisfaction.

Finally the proposed strategic marketing costs \$41.450, financed \$31.450 by a bank and \$10.000 with own resources and about cash flow in normal conditions company would recover the investment in 2.91 years.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Giro del negocio

Constituyéndose dentro de la industria de servicio alimenticio y de ventas para la reventa de consumidores minoristas, como una pequeña empresa, cuya actividad corresponde a la distribución de:

- Artículos para el hogar
- Línea hotelera
- Plásticos para la agroindustria

Imagen 1.1: muestra de líneas de negocio



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Tabla 1.1 Líneas de productos

Vajillas	Cubiertos
Ollas	Cuchillería
Cristalería	Repostería
Equipos industriales	Plásticos para el hogar
Utensilios y complementos profesionales	Plásticos para la agroindustria
	Desechables

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

1.2 Reseña Histórica

Clotario Jiménez, un hombre sencillo, dedicado al trabajo, disciplinado, proviene de Cariamanga, provincia de Loja, con visión de progreso a través del comercio, tenía apenas 18 años cuando compraba: café, maní a productores pequeños y pueblos para llevarlo a ciudades de mayor tamaño, en la misma provincia, actividad en la que duraría un año.

Al notar que no era tan rentable el negocio de los productos agrícolas migra a Santo Domingo, con el entusiasmo y emprendimiento que lo caracterizaban, para trabajar con comerciantes quiteños quienes vendían artículos para el hogar, laboró con ellos 10 años aproximadamente, siendo poli funcional, en labores de: cocina,

limpieza, atención y manejo de sus almacenes, fue así como aprendió el *know how* del negocio.

Tiempo después empieza a trabajar por cuenta propia con la ideología de que no hacía falta esperar a que los clientes lleguen al almacén, sino salir a su encuentro, es así como independientemente vende en la feria libre de Sangolquí. Desde las cuatro de la mañana hasta tipo diez que terminaba, para hacer ventas personales con gran esfuerzo, él recorría en buses cartones voluminosos con muestras para llevar a almacenes grandes de la época.

Al año 1972 teniendo una visión del movimiento comercial en el Centro Histórico de Quito con arduo trabajo apertura el primer Almacén Jiménez, en la Chimborazo y Rocafuerte, rentando uno de los locales que conforman la actual instalación (3 locales) es así como en una zona ampliamente comercial y diversificando su surtido va incrementando el tamaño del almacén hasta comprar la casa entera y destinar las demás plantas a zonas de almacenaje. Entre los registros se encuentra un permiso de funcionamiento no. 1790031012001, con la disposición del cobro a las transacciones mercantiles del 5%, documento acreditado el 26 de diciembre de 1979.

Al año 1989 ya manejaba pedidos de niveles más amplios y en el afán de cumplir con las expectativas de los clientes decía a sus empleados que si no se disponía de algún stock lo busquen inmediatamente en algún almacén cercano.

La visión de negocios de Clotario Jiménez se tradujo en aprovisionarse de grandes cantidades de stock, en muchas ocasiones compraba la producción entera de productos plásticos o todo el contenido de una importación para así tener la distribución exclusiva. Logró entonces negocios con grandes distribuidores detallistas de: Esmeraldas, Ibarra, Ambato, Lago Agrio.

Pensando siempre en ubicaciones geográficas estratégicas para nuevos almacenes, al año 2001 empezó a planificar la apertura del almacén del Valle de Los Chillos.

En el 2002 a su partida dejó un legado de grandes sacrificios y esfuerzo único, con modestos estudios de colegio fue un hombre grande, compasivo, alegre, carismático y determinante, así lo recordamos todos los que compartimos su trayectoria.

A partir de entonces Bárbara Moreira, su compañera de trabajo y vida, tomó la dirección del nuevo Almacén Jiménez Moreira preservando el prestigio alcanzado en pos de llegar a más mercados y de mejorar el manejo de los procesos.

Desde el 2009, gracias a la gestión innovadora y visionaria de la nueva Gerente se reabrió el almacén del Valle de Los Chillos “volvimos para quedarnos” y llegando más cerca a las necesidades de nuestros clientes, seguimos con los objetivos de diversificar nuestras líneas y generar atractivas propuestas de valor.

Hoy en día nos visita en los almacenes gente joven diciéndonos “aquí compraba mi abuelita, mi mamá”, es así como queremos seguir manteniendo la tradición y el prestigio en los años de empresa.

1.3 Direccionamiento estratégico actual

1.3.1 Misión

Refiriéndose a la actividad de una empresa, tratándose de su razón de ser.

Atender de forma personalizada las necesidades del cliente con productos de alta calidad y de reconocidas marcas en las líneas de negocio que manejamos.

1.3.2 Visión

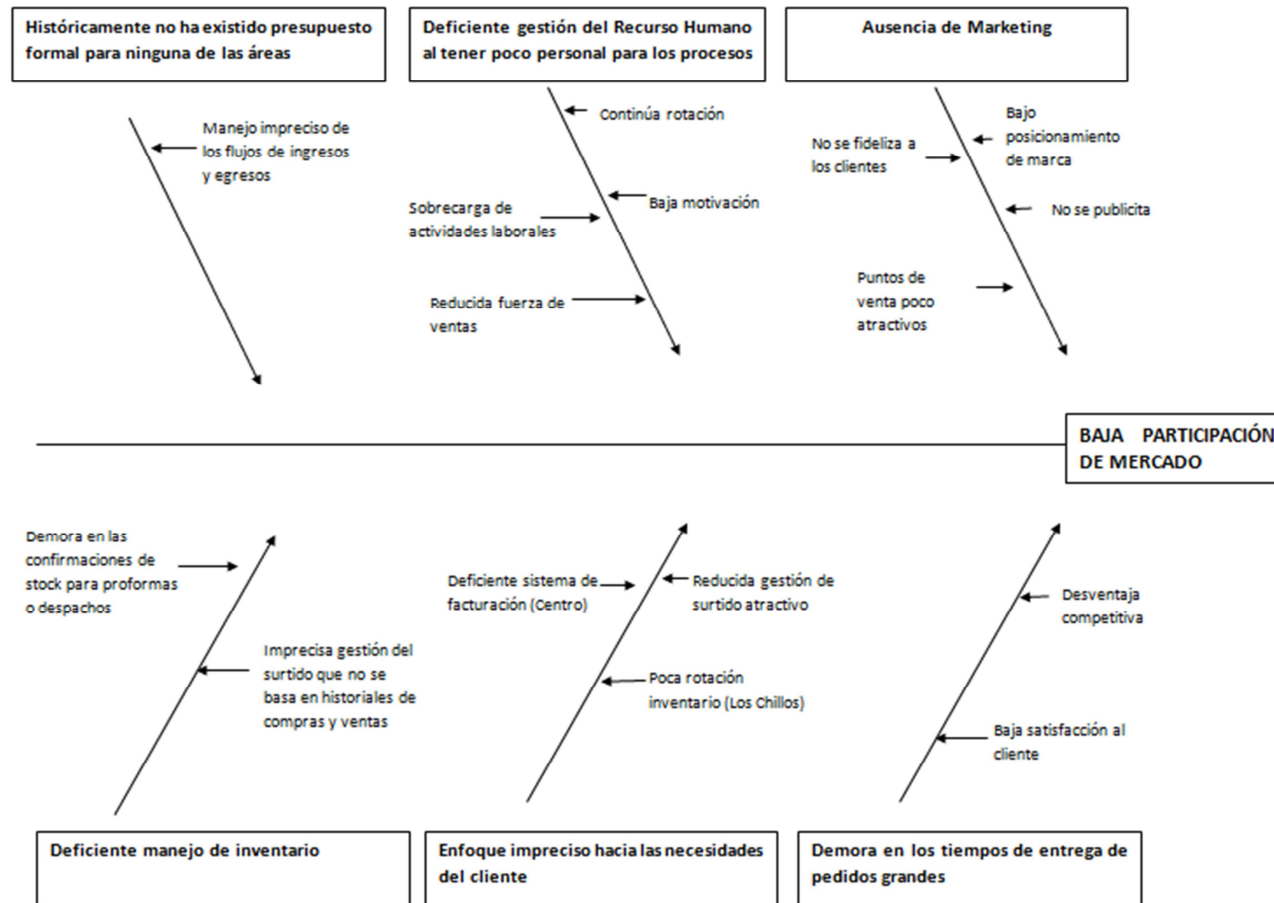
Siendo un plan futuro, una proyección de la empresa a mediano o largo plazo, basándose en los valores éticos y objetivos de la organización.

Proyectar nuestra misión hacia el liderazgo en el mercado local de distribución de productos de excelente calidad con precios competitivos. Cubriendo más de cerca las necesidades del cliente, ajustándonos a las nuevas tendencias.

1.4 Problemática

A través del Diagrama Espina de Pescado de Ishikawa se desarrollan las deficiencias de Almacén Jiménez Moreira y en consecuencia el problema de estudio.

1.4.1 Diagrama De Ishikawa



1.5 Objetivos de estudio

1.5.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta estratégica de Marketing para la empresa Almacén Jiménez Moreira, matriz Quito y sucursal Valle de Los Chillos, levantando a través del siguiente estudio información de la empresa, clientes y potenciales clientes, mediante su análisis diseñar estrategias que le permitan alcanzar mayor participación de mercado.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno interno y externo de la empresa, con un diagnóstico estratégico, para en base a ello formular estrategias que disminuyan y eliminen el impacto de los aspectos conflictivos.
- Evaluar a la empresa a través del FODA, analizando su crecimiento – cuota de mercado, con la matriz BCG (Boston Consulting Group), derivando matrices que delinearán directrices para las estrategias.
- Realizar un estudio de mercado, mediante la información obtenida determinar los gustos, tendencias, preferencias y necesidades a satisfacer de los actuales y potenciales consumidores, información que procesada y analizada permitirá la formulación de las estrategias.
- Diseñar estrategias basadas en el mix de marketing, a través de (medios BTL, material POP, web) y gestión de los puntos de venta

(reestructuración de Merchandising), comunicaciones integradas de Marketing, proponiendo mayor enfoque al segmento objetivo.

- Proponer un plan operativo de marketing, en el cual se analizarán los componentes del mix de marketing para ejecutar los planes de acción para las estrategias planteadas.
- Establecer una propuesta financiera que ejecute las estrategias, iniciando por el presupuesto del plan de marketing, estructura de financiamiento, punto de equilibrio y flujo de fondos en donde se analizarán los escenarios, indicadores de rentabilidad como la TIR, el VAN, entre otros. Respaldando así desde una perspectiva financiera la efectividad del plan de Marketing propuesto.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

El objetivo del análisis situacional es observar rápidamente el medio ambiente interno y externo de la organización para identificar consecuencias potenciales y prácticas de la investigación. (Namakforoosh, 2000, p. 64)

2.1 Procesos productivos

2.1.1 Cadena de valor de la empresa

Figura 2.1: Procesos de cadena de valor Almacén Jiménez Moreira



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

2.1.2 Descripción de procesos

2.1.2.2 Adquisiciones

- Inicialmente se elaboran pedidos de compras tomando informalmente en cuenta los artículos más vendidos, los pedidos pendientes de entrega.
- Algunos de los proveedores envían sus agentes vendedores, por lo que se hacen los pedidos personalmente, caso contrario son vía: fax, teléfono o internet.
- La mayoría de proveedores se encuentra en el puerto de Guayaquil, de manera que los pedidos tardarán en llegar de 2 a 5 días laborables.
- El almacén principal centraliza los pedidos que son en períodos semanales, en tanto que la sucursal hace pedidos para surtir el almacén cada mes y para despachos, de 2 a tres meses por semana.

2.1.2.3 Logística

- Los transportes por los cuales llega la mercadería de provincia entregan en las instalaciones del almacén principal (centro) o en las bodegas ubicadas en el Valle de Los Chillos.
- Una vez recibido el pedido, se procede a su minuciosa revisión, ingreso de facturas al sistema (artículos, códigos, precios y demás especificaciones), arreglo y distribución en perchas.

- En el caso del almacén sucursal, la mercadería llega a él posteriormente a ser recibida en el almacén principal.

2.1.2.4 Ventas

- A través de los puntos de venta o visitando a los clientes, se desarrollan las ventas, cuyos despachos en caso de un stock disponible se los despacha inmediatamente o toma más tiempo de entrega en base a la procedencia de los artículos, el volumen de los pedidos y la ubicación de los clientes.

2.1.2.5 Postventa

- Tratándose de volúmenes de pedidos medianos o grandes, las entregas se hacen en la dirección que el cliente solicite.
- Periódicamente se hace un seguimiento personal o telefónico a los clientes frecuentes para saber de sus requerimientos y la forma de satisfacerlos.

2.2 Análisis del Macroambiente

Refiriéndose al macroentorno empresarial, “Fuerzas externas y no controlables que existen con independencia de la relación de intercambio de la empresa con los consumidores pero que condicionan, aunque de una manera menos directa e inmediata, sus actuaciones.” (Rodríguez, 2006, p. 452)

Analizándose los siguientes factores:

- Factores Económicos Nacionales: Balanza comercial, Importaciones, PIB, Inflación, Tasas de interés, Remesas de emigrantes.
- Factores Demográficos: Población, Edad.
- Factores Sociales: Salarios, Tasa de desempleo, PEA.
- Factores Culturales: Etnicidad.
- Factores Político Legales: Poder ejecutivo.
- Factores Tecnológicos: Internet.
- Factores Ambientales: Conocimiento de buenas prácticas ambientales.

2.2.1 Factores Económicos Nacionales

2.2.1.1 Balanza Comercial

El superávit o déficit anual neto de una nación, basado en el valor total de sus importaciones y el de sus exportaciones. (Osorio, 2006, p. 36)

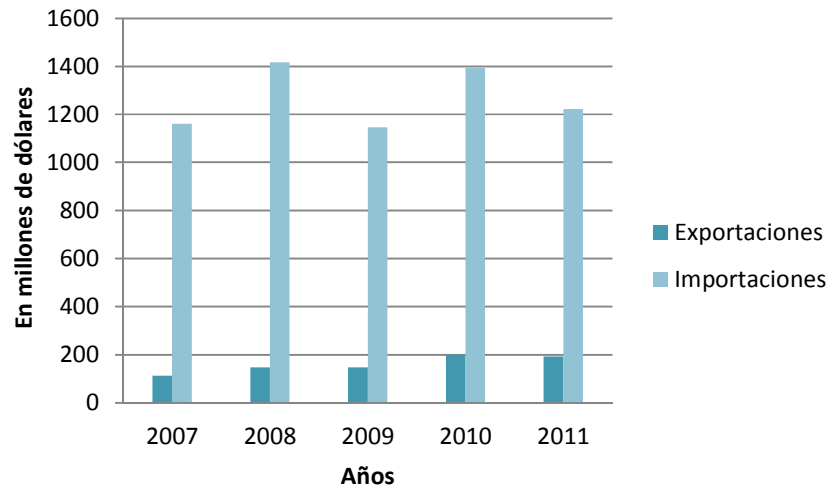
Tabla 2.1 Balanza comercial Ecuador – Mercosur 2007 – 2011 en millones de USD

	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones	112,324	147,672	147,787	200,3	193,61
Importaciones	1.161,436	1.416,087	1.145,811	1.393,765	1.222,483
Balanza comercial	-1.049,112	-1.268,415	-998,024	-1.193,465	-1.028,873

Fuente: Banco Central del Ecuador

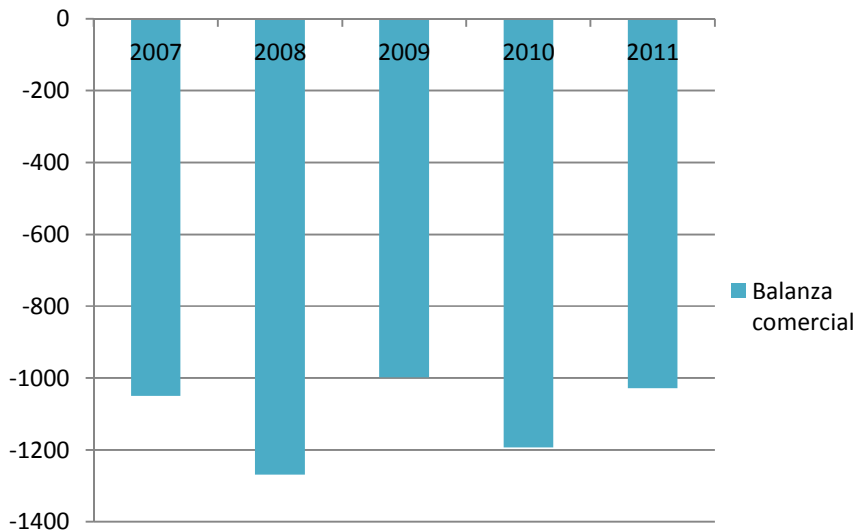
Elaborado por: Autor

Figura 2.2: Exportaciones e importaciones Ecuador - Mercosur en millones de USD



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Figura 2.3: Balanza comercial Ecuador - Mercosur en millones de USD



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

La balanza comercial presenta en general una tendencia irregular, sobre el 2011 con relación al penúltimo año 2010 ha presentado un decremento de -1.193,465 a -1.028,873, respectivamente, saldo que expresa déficit en el indicador. Equivalente al 13,79%, lo cual representa mayores importaciones que exportaciones de Ecuador, miembro asociado al Mercosur. Respecto a las relaciones con los demás miembros (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), contando como aliados con: Bolivia, Colombia, Chile y Venezuela, desde el 2007 hasta el 2011 ha existido un incremento de importaciones en un 5,26%, atribuido en parte a al saldo comercial con los países referidos con los que se mantienen acuerdos comerciales, siendo el caso de Colombia, con el cual se presentan desde acuerdos subregionales (referentes al Pacto Andino), hasta acuerdos de complementación económica (acuerdos bilaterales de apertura de mercados). Relaciones que vaticinan junto a las políticas gubernamentales de equilibrar la balanza comercial, el decremento de las importaciones.

Hasta el pasado 2010 se registró con Colombia un saldo comercial sin petróleo de (1.229,27) millones. Consultado en 10 de febrero de 2012 en http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/acuerdos_comerciales.pdf

Afectación:

Alta ya que la mayoría de mercancía expendida es importada de países del Mercosur, como Colombia.

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que del 85% de mercadería importada, el 54% es de Colombia, como se verá a continuación en la figura 2.5 donde se muestra la distribución de mercadería por su origen.

2.2.1.2 Importaciones

La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendido para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. (Daniels, 2007, p. 9).

Tabla 2.2 Importaciones de Ecuador 2009 - 2011 en miles de millones USD

Año	Valor
2009	\$ 17.790.000.000
2010	\$ 14.270.000.000
2011	\$ 17.650.000.000

Fuente: CIA World Factbook
Elaborado por: Autor

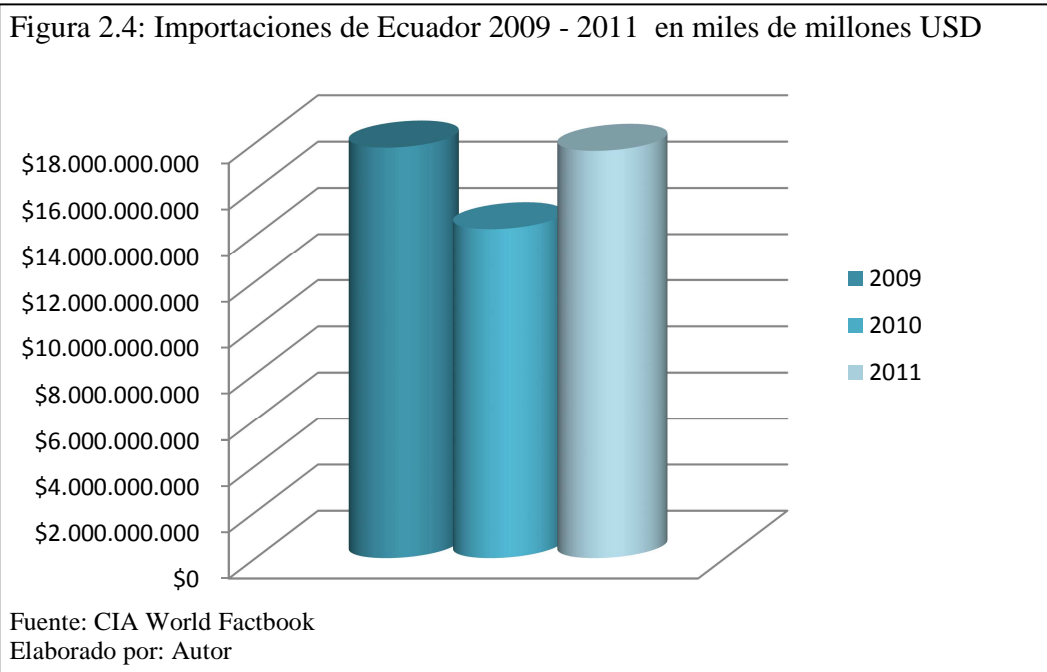
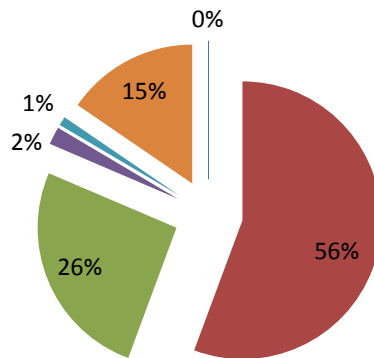


Tabla 2.3 Distribución de mercadería por país de origen y línea de producto

País	Marca	Líneas	Porcentaje
Colombia	Cristar	Cristalería hotelera	20%
Colombia	Vical	Cristalería artesanal	2%
Colombia	Corona	Vajillas	30%
Colombia	Imusa	Ollas	2%
China	Arcoroc	Vajillas	20%
China	Sunnex	Línea hotelera	5%
Brasil	Tramontina	Cubertería y cuchillería	2%
Chile	Ilko	Utensilios	1%
Ecuador	Pica	Plásticos	2%
Ecuador	Adheplast	Plásticos	1%
Ecuador	Plásticos Ecuatorianos	Plásticos descartables	1%
Ecuador	Torplas	Plásticos	2%
Ecuador	Plásticos Tortuga	Plástico reprocesado	5%
Ecuador	Umco	Ollas	3%
Ecuador	Indalum	Ollas	1%
Otros			3%
TOTAL			100%

Figura 2.5: Distribución porcentual de mercadería por país de origen

■ Colombia ■ China ■ Brasil ■ Chile ■ Ecuador



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

Siendo las importaciones en 2009 de \$17.790.000.000, en 2010 de \$14.270.000.000 y en 2011 \$17.650.000.000, existe una tendencia decreciente en relación al año 2009 del 20% y 11% con respecto al anterior 2010.

Tratándose de tener un déficit en la balanza comercial se han ejecutado varias estrategias gubernamentales para reducir tal saldo con una tendencia decreciente al indicador. “Es así como, la administración de importaciones de consumo será mediante un “monitoreo” a aquellos que hayan crecido por encima del 35%, que no sean susceptibles de contrabando y de montos significativos (mayores a \$ 50 millones)”. Consultado en 10 de febrero de 2012 en <http://www.eluniverso.com/2011/01/28/1/1356/estrategias-reducir-importacion-generan-cautela.html>

Afectación:

Tratándose de que el 85% de la mercadería es importada, de acuerdo a la figura 2.5, es importante que el índice de importaciones siga presentando una tendencia equilibrada aunque para equiparar la balanza comercial sería más conveniente que incremente la oferta nacional de proveedores.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que el 85% de mercadería es importada y si se restringe su ingreso al país, la oferta nacional tendría que compensar tal porcentaje pero difícilmente se equipararía ya que se trata del 15% de proveedores nacionales.

2.2.1.3 PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) 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. Consultado en 10 de febrero de 2012 en <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>.

Dentro del PIB clasificado por industrias, se encuentra dentro de otros servicios, crecimiento al primer trimestre 2011 el (12%), comprendiendo entre otros: hotelería, restaurantes y servicios, cuya aportación histórica es la siguiente:

Tabla 2.4 PIB Ecuador 2009 – 2010 en millones de USD

Fecha	Valor
Enero 31 - 2010	57.978,00
Enero 31 - 2009	52.022,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor

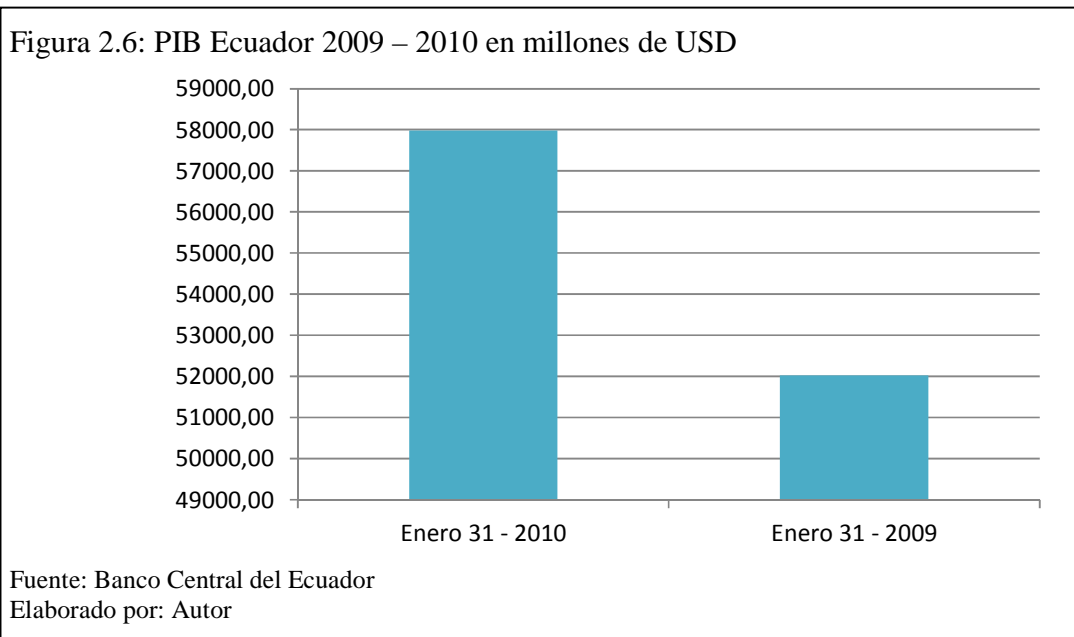
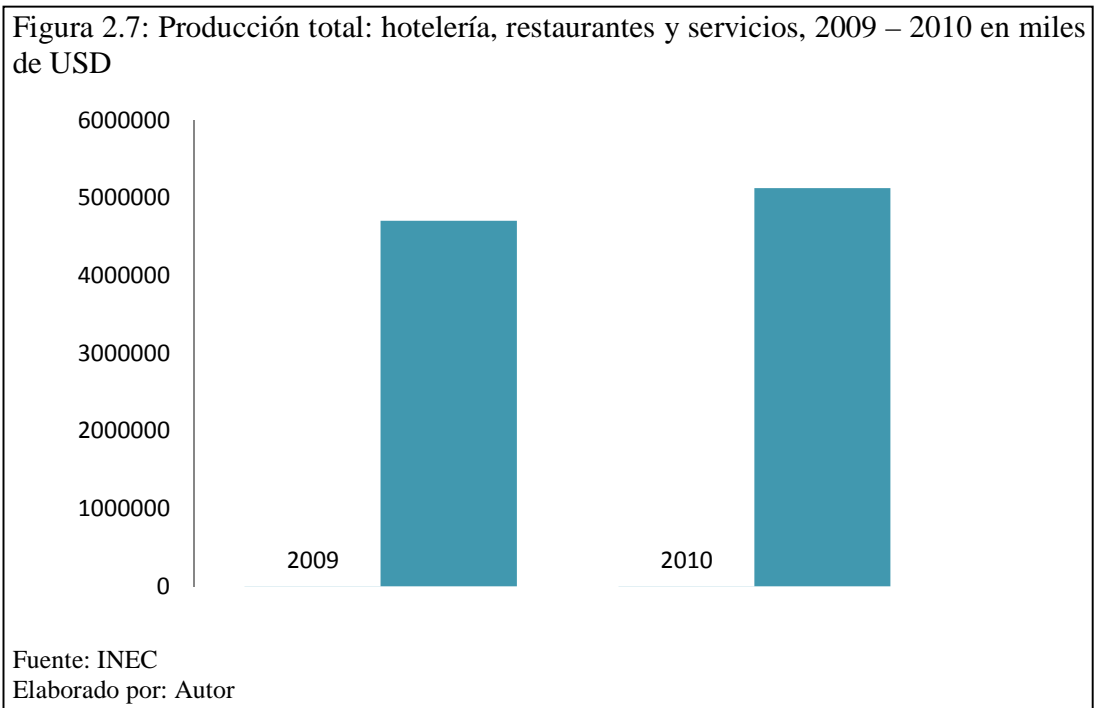


Tabla 2.5 Producción total: hotelería, restaurantes y servicios, 2009 – 2010 en miles de USD

Año	Valor
2009	4'704.822,04
2010	5'127.781,69

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

El PIB en los pasados años 2009 y 2010 creció de 52.022 a 57.978 millones de USD, traduciéndose a porcentaje representa un incremento del 11,45%. Valores en base a los cuales la producción total: hotelería, restaurantes y servicios representa: 4'704.822,04 y 5'127.781,69 para 2009 y 2010, respectivamente. Traduciéndose en un incremento del 8,25% de la producción total del sector.

Afectación:

Al ser el PIB un indicador de producción nacional es importante que crezca en altos volúmenes, en cuanto se refiere al tener crecimiento de proveedores nacionales Jiménez Moreira poseería ventajas en: reducción de costos, mejores tiempos de distribución entre otras.

Impacto:

Ponderación 3, medio, ya que al momento el 15% de productos categorizados por origen son ecuatorianos, según lo indica la figura 2.5 y ventajosamente subiría dicho porcentaje en proporción al PIB.

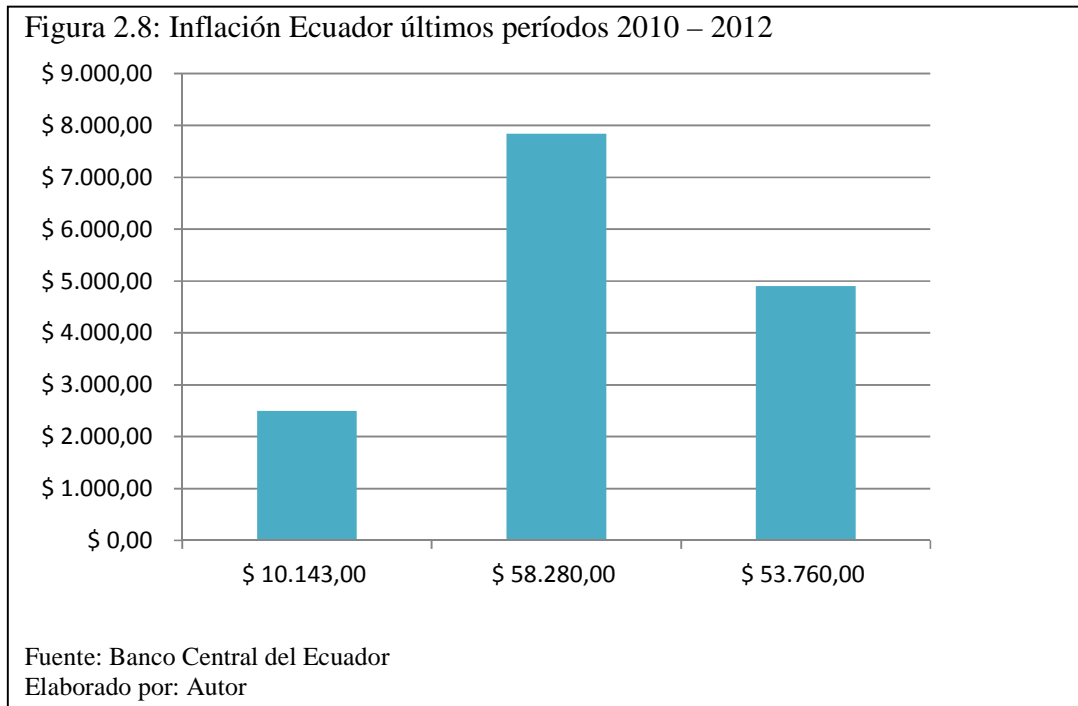
2.2.1.4 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. Consultado en 10 de febrero de 2012 en http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion.

Tabla 2.6 Inflación Ecuador últimos períodos 2010 – 2012

Fecha	Valor
Enero 31 - 2012	5,29%
Diciembre 31 - 2011	5,41%
Diciembre 31 - 2010	3,33 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

La inflación al mes de cierre diciembre 2010 (3,33%) con relación al penúltimo año 2011 (5,41%), y finalizando enero 2012 se cerró con 5,29%, de manera desde el 2010 hasta inicios del 2012 el incremento ha sido del 58.86%.“El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) dijo que los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron con la inflación local el año pasado, seguidos por ropa y calzado y educación, restaurantes y hoteles.”Consultado en 11 de febrero de 2012 en www.eluniverso.com/2012/01/06/1/1356/ecuador-registra-inflacion-541-2011.html

Afectación:

Un incremento de precios en base a la canasta de bienes y servicios implica incremento en el gasto y por lo tanto altas probabilidades de reducir el nivel de ventas.

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que con una inflación elevada se reduce el gasto, compras por impulso del segmento objetivo

2.2.1.5 Tasas de interés

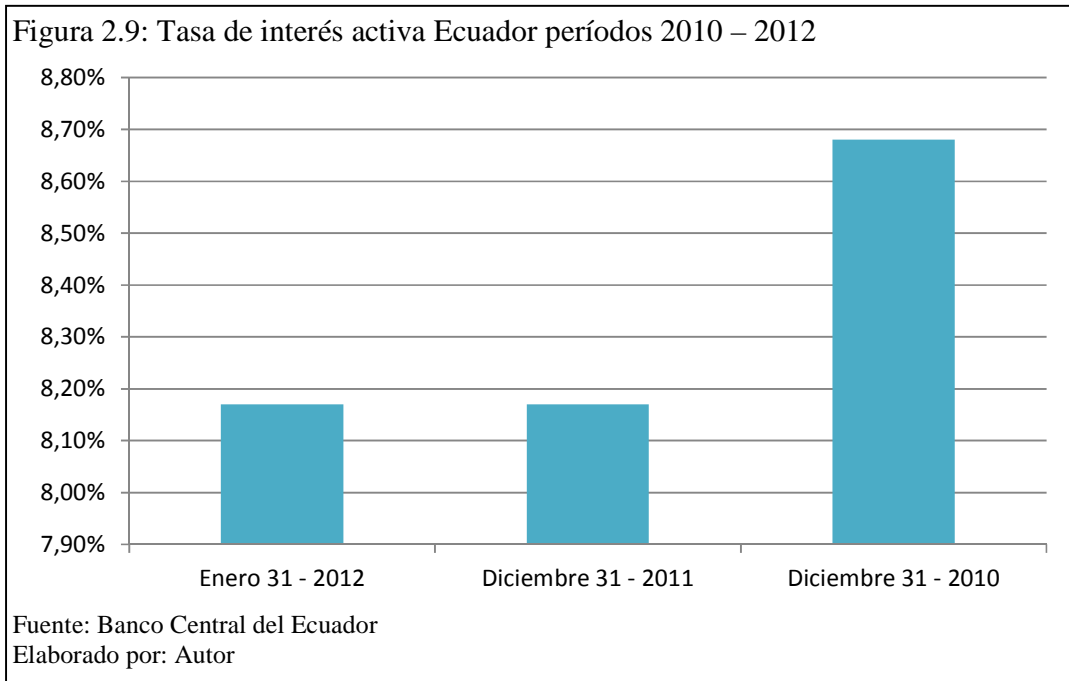
2.2.1.5.1 Tasa activa

La tasa activa, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. La tasa pasiva es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. Consultado en 11 de febrero de 2012 en <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Tabla 2.7 Tasa de interés activa Ecuador períodos 2010 – 2012

Fecha	Valor
Enero 31 - 2012	8,17%
Diciembre 31 - 2011	8,17%
Diciembre 31 - 2010	8,68%

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

Se denota una tendencia decreciente desde el cierre del 2010 (8,68%), a enero 2012 (8,17%), con una reducción del 5,87%. “Desde septiembre 2007 hasta octubre 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio 2009 y en febrero 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); Microcrédito Minorista (antes Microcrédito de Subsistencia) de 33.09% disminuyó a 30.50% en mayo de 2010 y, Microcrédito de Acumulación Simple de 33.30% se redujo a 27.50% en mayo de 2010.” Consultado en 11 de febrero de 2012 en <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201103.pdf>

Afectación:

Tratándose de un indicador directo del porcentaje para préstamos bancarios, es ventajoso que siga decreciendo ya que implica mayores facilidades para la inversión y el gasto

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que algunos clientes pueden recurrir a préstamos bancarios para poner en marcha proyectos de inversión en servicios de catering, hoteleros, etc. Con lo que se financiaría el gasto en equipamiento y adquisición de las líneas de negocio ofertadas.

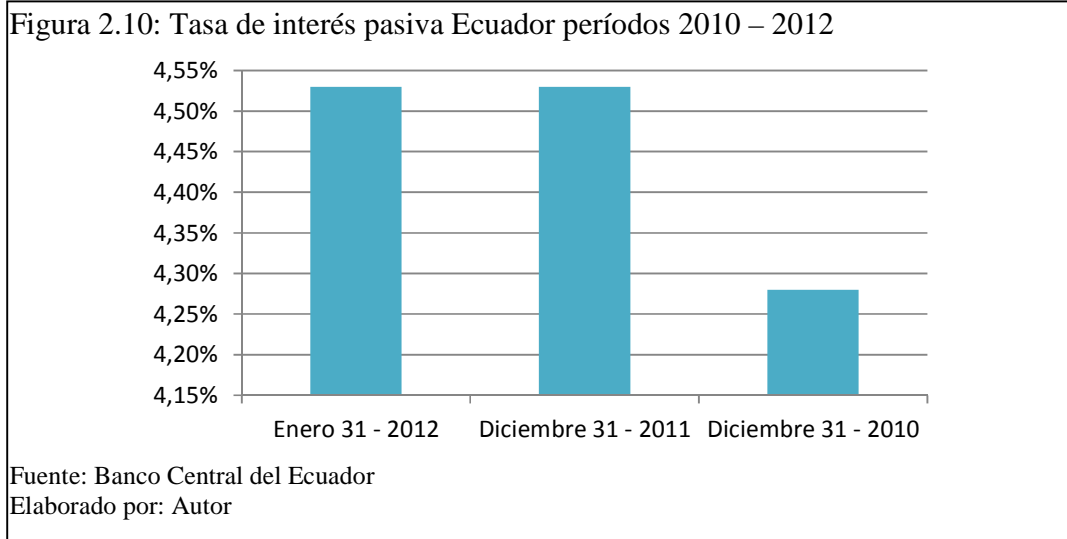
2.2.1.5.2 Tasa pasiva

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Consultado en 11 de febrero de 2012 en <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

Tabla 2.8 Tasa de interés pasiva Ecuador períodos 2010 – 2012

Fecha	Valor
Enero 31 - 2012	4,53%
Diciembre 31 - 2011	4,53%
Diciembre 31 - 2010	4,28%

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

El incremento de la tasa pasiva desde 2010 al presente 2012 es de 5,84%, crecimiento favorable atribuido a las políticas gubernamentales en su afán de incrementar beneficios para los cuenta ahorristas.

Afectación:

Es preferible que los clientes manejen activos circulantes a que al verse beneficiados con mayores interese por sus ahorros, continúen manteniendo su dinero en los bancos.

Impacto:

Ponderación 1, bajo, tratándose que gran cantidad de personas prefieren mantener aparentemente seguro su dinero en el banco sin ponerlo en inversiones personales, ante una tendencia ascendente de la tasa pasiva.

2.2.1.6 Remesas de emigrantes

Las remesas familiares durante el tercer trimestre 2011 (597,2 millones) decrecieron en relación al mismo período 2010 (612,00 millones). Consultado en 11 de febrero de 2012 en http://www.elcomercio.com/negocios/Envio-remesas-Ecuador-tercer-trimestre-migrantes-remesas_Espana_0_596340460.html

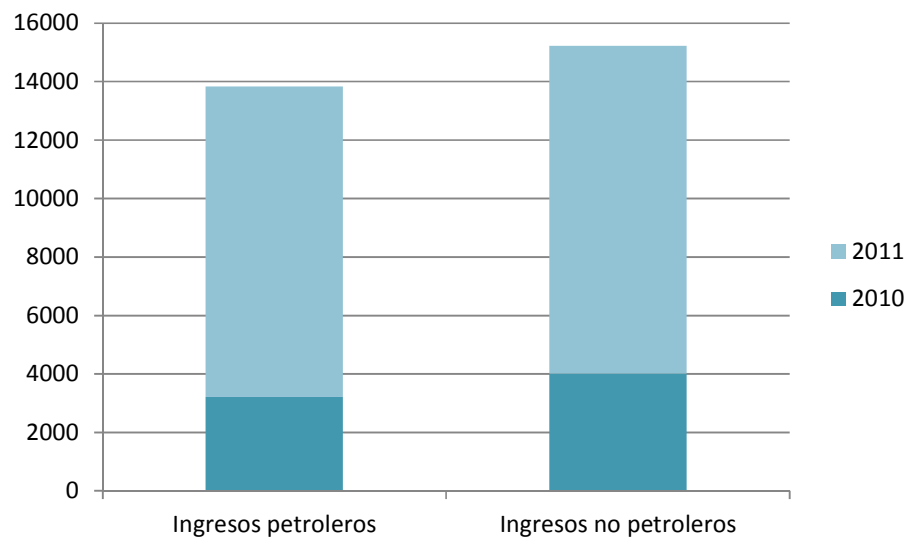
Adicionalmente se enuncia a continuación cifras de ingresos petroleros y no petroleros, en lo que respecta a rentas del país.

Tabla 2.9 Ingresos Ecuador períodos 2010 – 2011, en millones de dólares

	2010	2011
Ingresos petroleros	3.213	10.623
Ingresos no petroleros	4.014	11.209

Fuente: Ministerio de Finanzas

Figura 2.11: Ingresos Ecuador períodos 2010 – 2011, en millones de dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

Es importante el envío de remesas de emigrantes para el país, ya que junto a las exportaciones petroleras, exportaciones de otros productos y tributos, representa una fuente de ingreso sustancial al país. Pese a ser evidente un decremento del envío de remesas en 2,4% en los dos últimos años, los ingresos petroleros y no petroleros reflejan una exorbitante tendencia ascendente en un 230,62% y 179,25%, respectivamente.

Afectación:

Incide directamente en el incremento del poder adquisitivo de los clientes y en el hecho de los migrantes que retornan al país con fines emprendedores.

Impacto:

Ponderación 1, bajo, ya que dentro de tales fines de emprendimiento se encuentra potencialmente la apertura de negocios de tipo: hoteles, restaurantes. Incrementando de esa forma los clientes potenciales.

2.2.2 Factores Demográficos

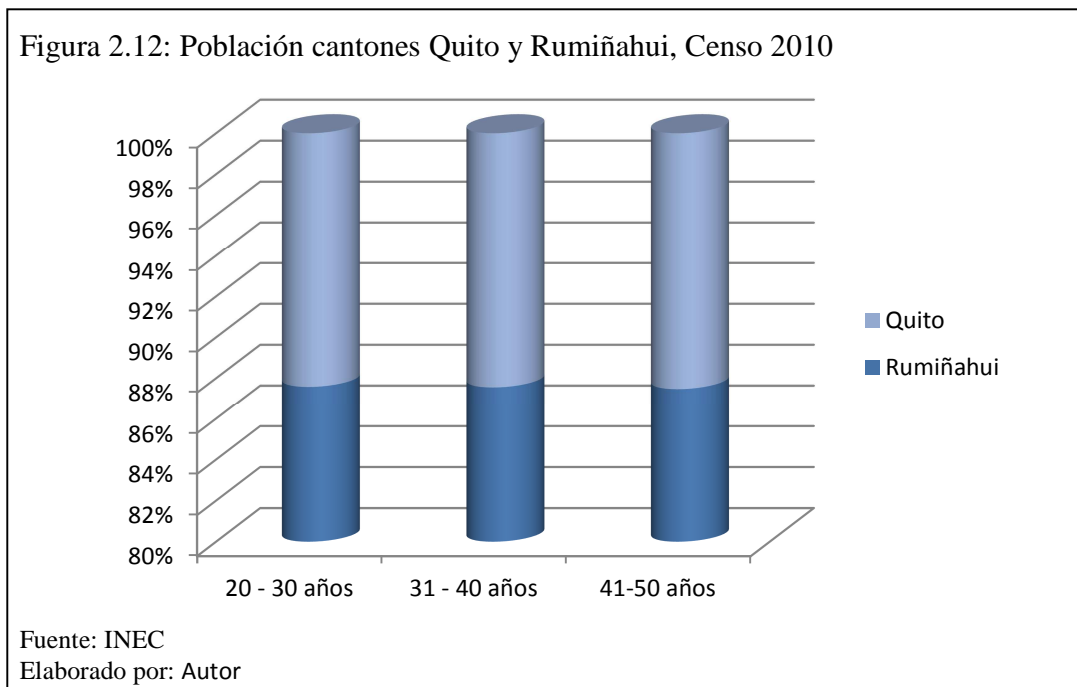
2.2.2.1 Población

Tabla 2.10 Población cantones Quito y Rumiñahui, Censo 2010

Cantón Quito			
Grupos de edad	Urbana	Rural	Total
20 - 30 años	340.152	125.378	465.530
31 - 40 años	237.525	91.673	329.198
41-50 años	184.665	71.805	256.470
	762.342	288.856	1'051.198
Cantón Rumiñahui			
Grupos de edad	Urbana	Rural	Total
20 - 30 años	14.933	2.118	17.051
31 - 40 años	11.022	1.567	12.589
41-50 años	9.311	1.334	10.645
	35.266	5.019	40.285
Población Quito	1'051.198		
Población Rumiñahui	40.285		
Total	1'091.483		

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

Sobre el censo de la población ecuatoriana, ésta creció desde el pasado 2001 de 12.2 millones de personas al último censo 2011, en 14.5 millones, representado un incremento poblacional del 14,46%. En referencia a los grupos de interés, existe mayor población en el cantón Quito que en Rumiñahui, siendo la población de: 31 – 40 años en Quito (329.198) y en Rumiñahui (12.589), además de 41 – 50 años para Quito (256.470) y para Rumiñahui (10.645). El grupo de edad que presenta mayor población es de 20 – 30 años con 465.530 habitantes de Quito y 17.051 habitantes en Rumiñahui.

Afectación:

Es conveniente la tendencia de habitantes más jóvenes quienes al iniciarse como clientes se mantendrían mayor tiempo como consumidores.

Impacto:

Ponderación 1, bajo, debido a que constituye una oportunidad para expandir nuevos mercados el crecimiento de la población, sin embargo no existe alta participación de mercado por lo que no existiría mayor incidencia.

2.2.2.2 Edad

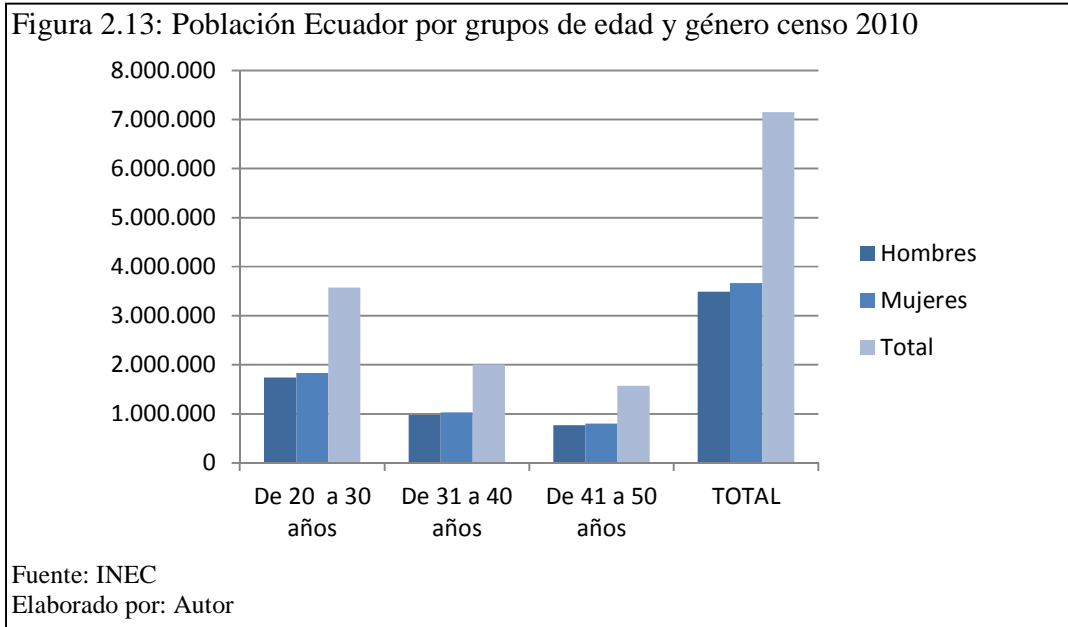
Refiriendo los grupos de edad de interés para el presente estudio, se enuncian a continuación en base al último censo de población del INEC 2010, para todo el territorio nacional.

Tabla 2.11 Población Ecuador por grupos de edad y género censo 2010

Grupo de edad	Hombres	Mujeres	Total
De 20 a 30 años	1.742.771	1.832.387	3.575.158
De 31 a 40 años	977.093	1.028.922	2.006.015
De 41 a 50 años	765.678	803.465	1.569.143
TOTAL	3.485.542	3.664.774	7.150.316

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

De un total de 7'150.316, cuyos grupos de edad corresponden a los grupos de interés, de 20 a 50 años en total, el 51% (3'664.774), corresponde al género femenino, en tanto que el restante 49% (3'485.542) concierne al género masculino. Respecto a los grupos de edad, en su mayoría son de 20 a 30 años.

Afectación:

El potencial mercado trata en su mayoría de mujeres entre los grupos de edad comprendidos de 20 a 30 años.

Impacto:

Ponderación 5, alto, debido a que diseñar el portafolio de productos con mayor enfoque a los grupos de edad.

2.2.3 Factores Sociales

2.2.3.1 Salarios

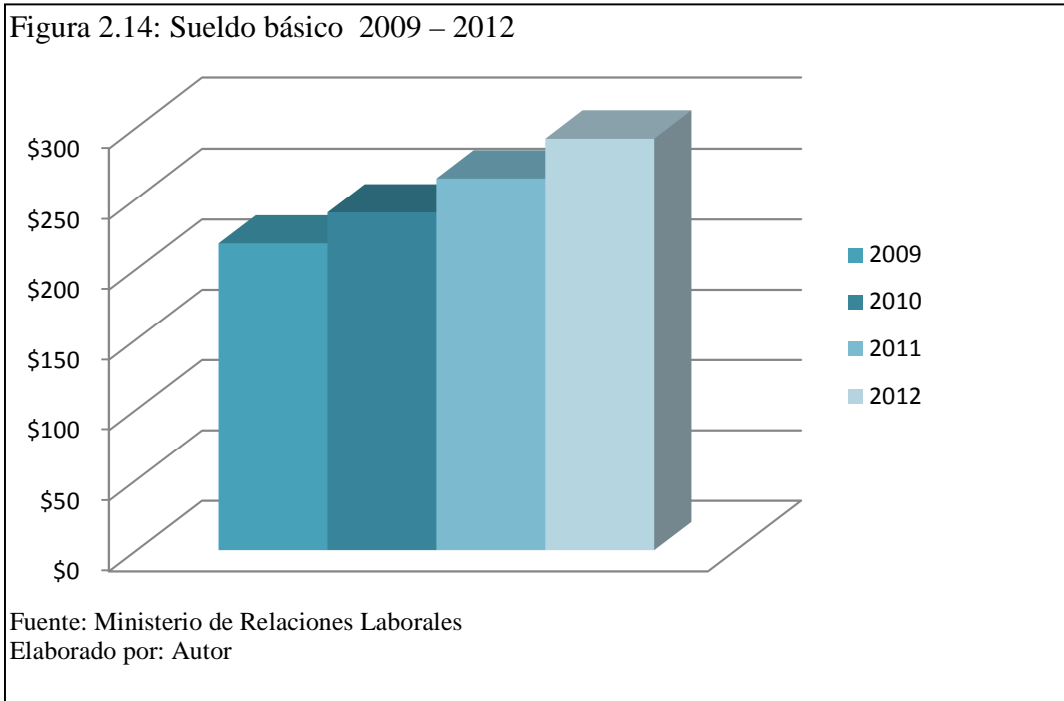
Corresponde a las remuneraciones que reciben los trabajadores públicos y privados por el desempeño de sus labores.

El incremento del Salario Básico Unificado se fijó en USD 28, teniendo finalmente un SBU de USD 292,00 para el año 2012. La brecha entre el salario básico y el salario digno para el 2012 sería de USD 5.00 considerando una proyección en el costo de la canasta básica familiar. Consultado en 11 de febrero de 2012 en (http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=557:salarios-minimos-sectoriales-y-salario-basico-unificado&catid=125:de-interes)

Tabla 2.12 Sueldo básico 2009 – 2012

Año	Sueldo básico
2009	\$ 218,00
2010	\$ 240,00
2011	\$ 264,00
2012	\$ 292,00

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales
 Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

El porcentaje de variación del sueldo básico con relación 2009 (\$218) a los posteriores 2010 (\$240), 2011 (\$264) y 2012 (\$292), corresponde a incrementos de: 10%, 21% y 34%, respectivamente. De manera que existe una tendencia creciente atribuida a políticas gubernamentales por mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos.

Afectación:

Su cambio ascendente incide en el presupuesto asignado de las empresas para sueldos y remuneraciones, pago de sobresueldos y demás obligaciones patronales.

Impacto:

Ponderación 3, medio, debido a que el crecimiento porcentual es alto y puede incidir en recortes de presupuesto que reduzcan personal.

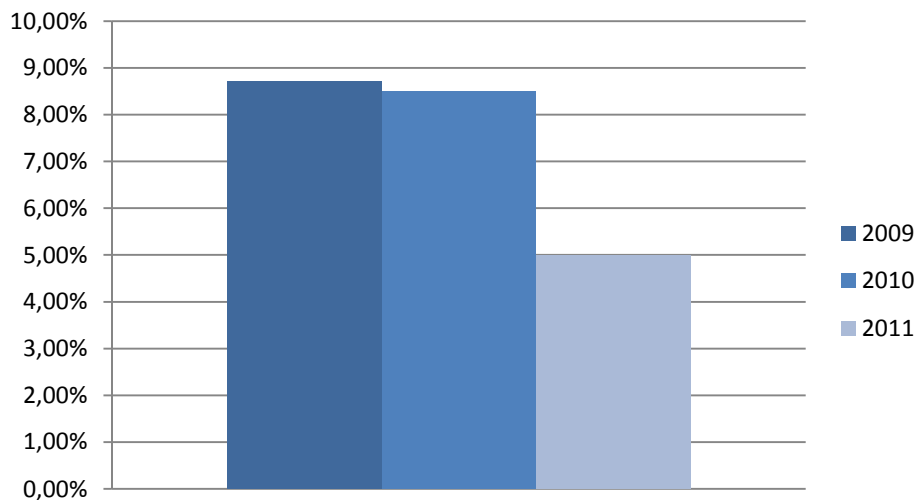
2.2.3.2 Tasa de Desempleo

Tabla 2.13 Tasa de desempleo 2009 – 2011

Año	Valor
2009	8,70%
2010	8,50%
2011	5,00%

Fuente: CIA World Factbook
Elaborado por: Autor

Figura 2.15 Tasa de desempleo 2009 – 2011



Fuente: CIA World Factbook
Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

El índice de desempleo 2009 (8,70%) en relación a los posteriores 2010 (8,50%) y 2011(5%), se ha reducido notablemente sobre todo en este último año en un 42,53%, indicador favorable que directamente reduce los índices de pobreza en el país y que vaticina una tendencia decreciente.

La reducción del desempleo se debe al crecimiento de la economía ecuatoriana en un 8,6% durante los tres primeros meses de 2011. En especial en el sector no petrolero, que registró un avance del 8,2%, según el presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador, Diego Borja. Consultado en 11 de febrero de 2012 en www. eltelegrafo.com.ec /index.php ?option= com_zoo &task =ítem &ítem _id=8808&Itemid=11

Afectación:

Al existir menor desempleo, es probable tener mayor dificultad para conformar la fuerza laboral del almacén.

Impacto:

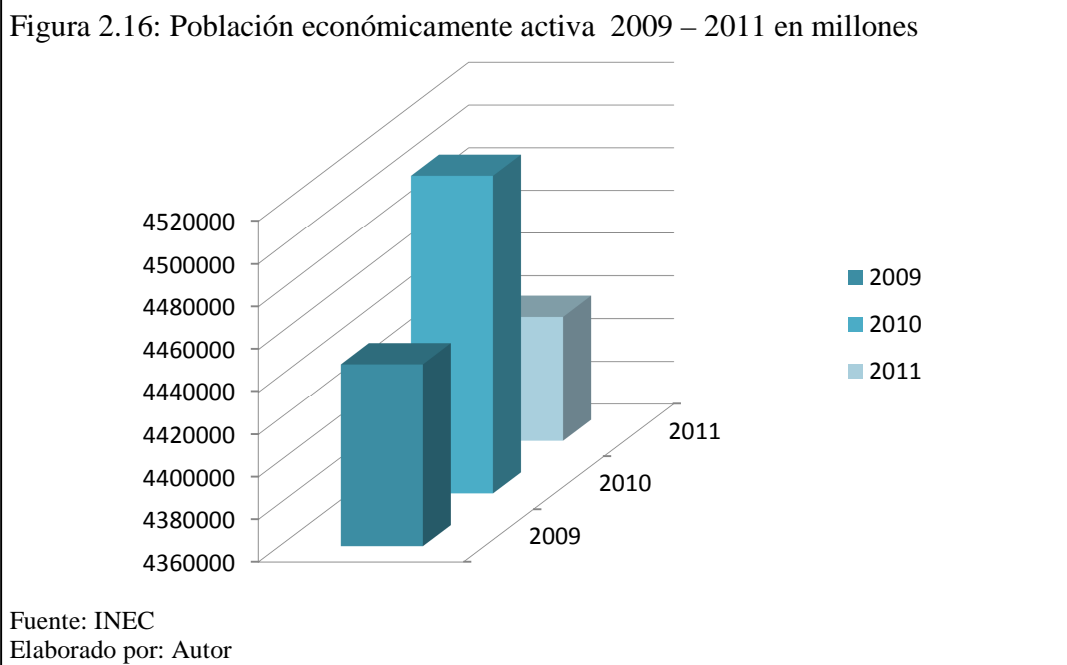
Ponderación 1, bajo, ya que la mayoría de fuerza laboral en el almacén es medianamente establecida.

2.2.3.3 Población económicamente activa

Tabla 2.14 Población económicamente activa 2009 – 2011 en millones

Año	Valor
2009	4'445.659
2010	4'509.076
2011	4'418.150

Fuente: INEC



Connotación gerencial:

Se evidencia una tendencia fluctuante de la pea, con relación al 2009 (4'445.657), 2010 (4'509.076) y (4'418.150). Con porcentajes de variación en relación al 2009, de crecimiento en el 2010 (1,43%), y decrecimiento al pasado 2011 (0,62%).

Fernando Medina, consultor de la Comisión Económica para América Latina (Cepal), explicó que analizar las variaciones de la PEA es fundamental, sobre todo porque ayuda a aclarar supuestas caídas en las tasas de desempleo. La situación es que la desocupación puede disminuir, pero no porque se haya generado empleo, sino porque varias personas salieron de la PEA y pasaron al grupo de los inactivos, ya sea porque se jubilaron, se cansaron de buscar trabajo o se dedicarán a estudiar, anotó. Consultado en 11 de febrero de 2012 en [www.lahora.com.ec /index.php /noticias /show/1101248805](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101248805)

Afectación:

Es conveniente que siga creciendo la PEA, ya que en sus gastos, se podrían incluir productos de las líneas de negocio del almacén.

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que la pea se relaciona directamente con el poder adquisitivo de los clientes actuales o potenciales.

2.2.4 Factores Culturales

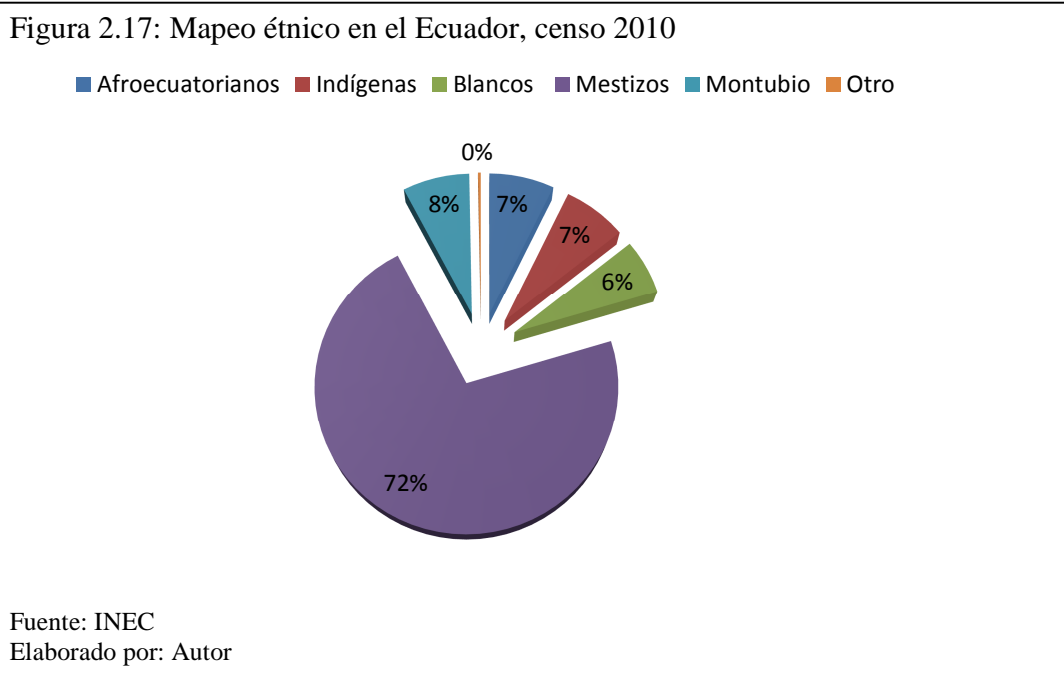
2.2.4.1 Etnicidad

Tabla 2.15 Mapeo étnico en el Ecuador, censo 2010

Grupo étnico	Porcentaje
Afroecuatorianos	7,20%
Indígenas	7,09%

Blancos	6,10%
Mestizos	71,90%
Montubio	7,40%
Otro	0,31%
Total	100,00%

Fuente: INEC
Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

Al ser un país multiétnico, Ecuador tiene en su mayoría población mestiza, con un porcentaje de 71,9%, en relación al grupo que menos personas tiene corresponde al de los blancos con una participación de 6,10%.

Afectación:

El diseño del portafolio de productos puede contemplar las etnias para determinar gustos y preferencias, en base a la ubicación geográfica. Siendo el caso por ejemplo del grupo étnico mestizo que preferiría productos con colores cálidos, en tanto que el grupo de blancos, preferiría colores más sobrios.

Impacto:

Ponderación 3, medio, tratándose de que se tomen en cuenta las etnias y su predominio en las zonas de los almacenes, determinando sus gustos y preferencias para seleccionar los productos a expender.

2.2.5 Factores Político – Legales

2.2.5.1 Poder Ejecutivo

Tratándose de la estabilidad política a cargo del Jefe de Estado y Jefe de Gobierno de la República, respecto a nuestro actual presidente Eco. Rafael Correa Delgado, quien gobierna desde el 15 de enero de 2007 y a cargo de la Vicepresidencia, Lenin Moreno Garcés. El pasado 26 de abril del 2009 se convocaron a votaciones de las cuales resultó reelecto el actual presidente con una mayoría del 52% ante los demás candidatos: Lucio Gutiérrez 28.2, Álvaro Noboa 11.4%, entre los resultados más relevantes. Adicionalmente al pasado septiembre 2011, la empresa

mexicana de estudios de mercados Consulta Mitofsky determinó un nivel de aceptación para el actual Presidente del 75%.

Esta variable incluye varios subcampos. Jefe de Estado incluye el nombre y cargo del líder del país que representa el estado en ceremonias oficiales y funciones pero no participa en las actividades diarias de gobierno. Jefe de Gobierno incluye el nombre y título del principal líder administrativo que ha sido designado para gestionar diarias del gobierno. Consultado en 11 de febrero de 2012 en www.indexmundi.com/es/ecuador/poder_executivo.html

Connotación gerencial:

Actualmente el presidente cuenta con un alto posicionamiento debido a su alto nivel de aceptación alto, por lo que se considera un estable gobernante próximo a seguir siendo reelegido.

Afectación:

Dentro de la “Revolución Ciudadana” se encuentra una reingeniería a entidades del Estado, mejores condiciones de vida para los ecuatorianos, entre otros programas y proyectos destacables. No obstante tales cambios son posibles a través de presupuestos que impliquen mayor gasto, el cual se financia en parte a través de la carga tributaria ascendente.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que al existir una carga tributaria ascendente es más complicado manejar presupuestos que permitan el curso normal de la empresa.

La recaudación tributaria a mayo 2011 fue, 693.730 millones de USD y a febrero 2012, 746.851 millones de USD, incremento que representa aproximadamente el 7,70% en menos de un año. Consultado en 11 de febrero de 2012 <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/recaudacionFiscal.html#tpi=376>

2.2.6 Factores Tecnológicos

2.2.6.1 Internet

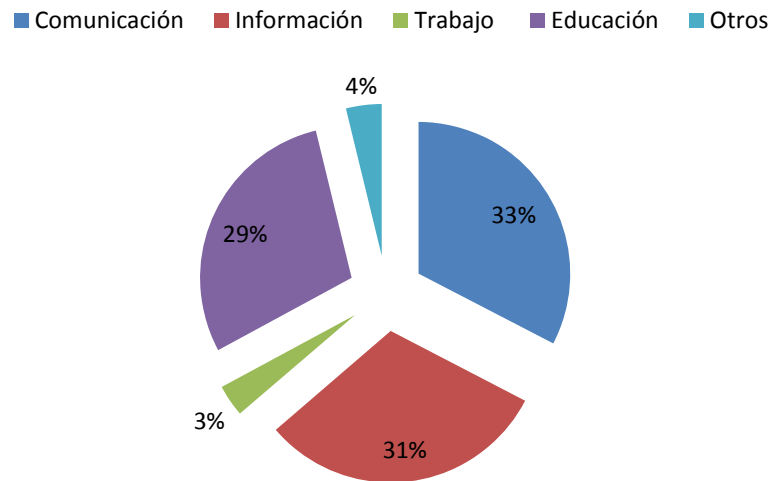
Considerado el internet como el medio de comunicación cuyo auge se extiende en el siglo 21 para países como el nuestro, se citarán a continuación indicadores de su uso en el país, enfocándose a los grupos de edad de interés para el presente estudio.

Tabla 2.16 Motivos de uso del internet Ecuador, censo 2010

Motivo	Valor
Comunicación	32,60%
Información	31,10%
Trabajo	3,40%
Educación	29,10%
Otros	3,80%
Total	100,00%

Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Figura 2.18: Motivos de uso del internet Ecuador, censo 2010

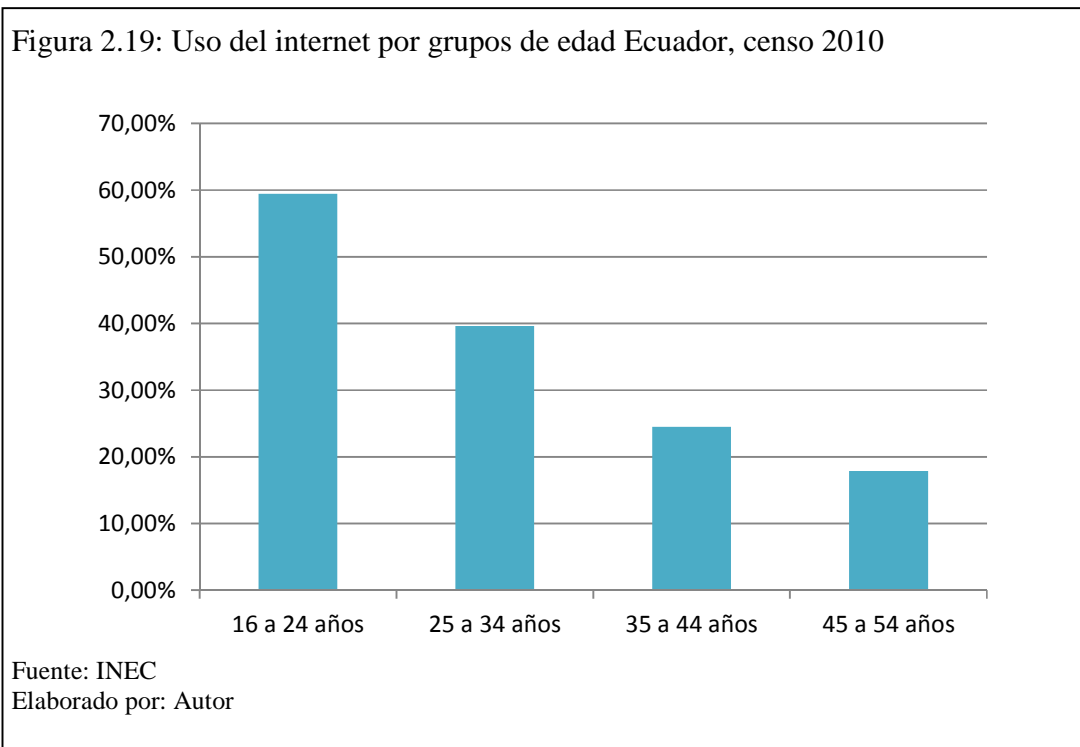


Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Tabla 2.17 Uso del internet por grupos de edad Ecuador, censo 2010

Grupo de edad	Participación
16 a 24 años	59,40%
25 a 34 años	39,60%
35 a 44 años	24,50%
45 a 54 años	17,90%

Fuente: INEC
Elaborado por: Autor



Connotación gerencial:

De los grupos de edad, los de: 16 – 24 años (59,40%) y 25 – 34 años (39,60%) son los que tienen mayor participación en cuanto al uso del internet, cuyo uso es preferentemente con fines de comunicación (32,60%), e información (31,10%). Se atribuye tales indicadores en base a la juventud de los grupos de edad en relación a los demás y consecuente mayor interés y dominio del internet.

Afectación:

El internet constituye un medio de promoción y posicionamiento actual, versátil e incluso de bajo presupuesto por lo que dentro de la competitividad

empresarial se contempla como indispensable. No obstante, en base al mismo censo, del 31,4% de la población nacional utiliza internet, sobre el cual el 44,5% corresponde a la provincia de Pichincha por lo que el uso del internet aún no se considera de uso masivo.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que al aprovechar esta herramienta Almacén Jiménez tendría mayores posibilidades de darse a conocer y promocionarse.

2.2.7 Factores Ambientales

2.2.7.1 Conocimiento de buenas prácticas ambientales

Definiéndose dentro de esta variable el conocimiento y aplicación de procesos para preservar el medio ambiente, como son: clasificación de desechos orgánicos, plásticos y papel, además de arrojar basura encontrándose fuera de casa en basureros públicos.

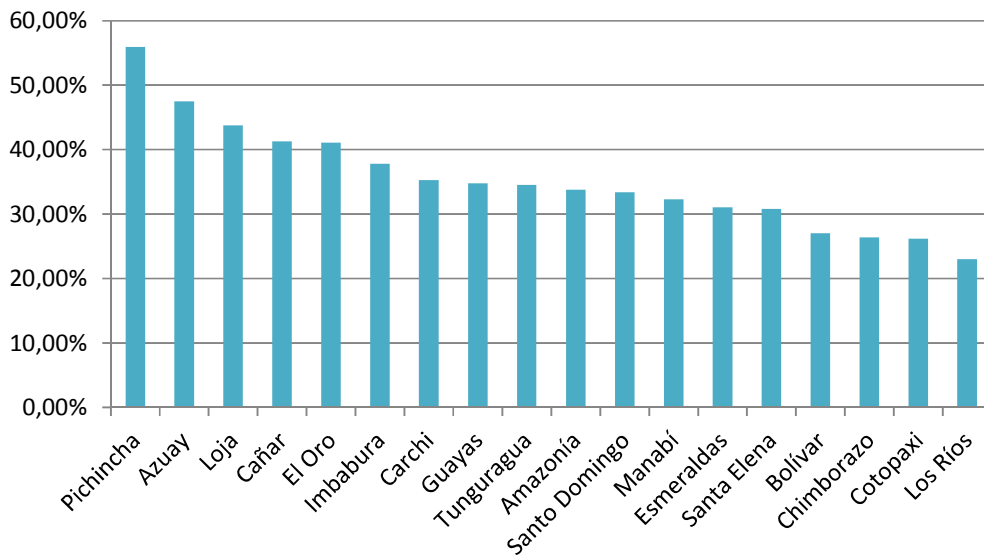
Tabla 2.18 Nivel de conocimiento de buenas prácticas ambientales por provincias, censo 2010

Provincia	Nivel
Pichincha	55,90%
Azuay	47,50%
Loja	43,80%
Cañar	41,30%
El Oro	41,10%
Imbabura	37,80%
Carchi	35,30%

Guayas	34,80%
Tungurahua	34,50%
Amazonía	33,80%
Santo Domingo	33,40%
Manabí	32,30%
Esmeraldas	31,10%
Santa Elena	30,80%
Bolívar	27%
Chimborazo	26,40%
Cotopaxi	26,20%
Los Ríos	23%

Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Figura 2.20: Nivel de conocimiento de buenas prácticas ambientales por provincias, Censo 2010



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

De un porcentaje general del 38,5% de hogares ecuatorianos que afirma tener buenas prácticas ambientales, las provincias que están dentro de los actuales mercados de la empresa, son: Pichincha (55,90%), Imbabura (37,8%), Tungurahua (34,5%) y Amazonía (33,8%). Niveles atribuidos al nivel de cultura de las provincias y conciencia ambiental

Afectación:

Para preservar el medio ambiente existen artículos que en su elaboración incluyen cuidado ambiental, siendo el caso de: plásticos, vidrio reciclado, entre otros materiales. A lo cual se suman productos que facilitan por ejemplo la clasificación de desechos y que constituyen líneas de negocio innovadoras y atractivas para los clientes.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que constituye una oportunidad para seguir expandiendo líneas de negocio con un enfoque en cuidado ambiental.

2.2.8 Matriz de oportunidades y amenazas (Macroambiente)

Oportunidades	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
PIB: crecimiento de producción nacional		X	
Tasa de interés activa: préstamos bancarios a clientes para poner en marcha proyectos de inversión en servicios de catering, hoteleros, etc.	X		
Remesas de emigrantes: potencialmente a ser invertidas en negocios afines a la actividad del almacén			X
Crecimiento de la población: potencia nuevos mercados			X
Grupos de edad y género: enfoque eficiente para mejorar con la oferta	X		
Población Económicamente Activa: con tendencia al crecimiento	X		
Etnias: cuya consideración ayuda a seleccionar de acuerdo a los gustos y preferencias los productos a expender		X	
Internet: aprovechamiento para publicitarse y promocionarse	X		
Conocimiento de buenas prácticas ambientales: expandir líneas de negocio con enfoque en el cuidado ambiental	X		

Amenazas	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
Balanza comercial: decremento de importaciones	X		
Importaciones: alto porcentaje de mercadería importada	X		
Inflación: potencial reducción del gasto de los clientes	X		
Tasa de interés pasiva: cuya tendencia ascendente incentive a los clientes a dejar su dinero en el banco			X
Salarios: debido a su incremento es potencial un recorte de personal		X	
Desempleo: tendencia decreciente que dificulta la			X

conformación de la fuerza laboral			
Poder Ejecutivo: carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos	X		

2.3 Análisis del Microambiente

2.3.1 Proveedores

Tabla 2.19 Proveedores Almacén Jiménez Moreira

PRODUCTOS						
Vajillas	Ollas	Cristalería	Equipos industriales y complementos profesionales	Cubiertos	Cuchillería	Plásticos y desechable
Gonzalo Núñez	Fábrica Umco	Texcomercial	ALNA	ALNA	ALNA	Fábrica PICA
Importadora Rojas	Fábrica Indalum			Gonzalo Núñez		Fábrica G.I.R
	Fábrica Santino					Gerardo Ortiz
	Texcomercial					Fábrica Torplas
						Fábrica plásticos ecuatorianos

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Connotación gerencial:

Existe una cantidad media de proveedores y en algunas líneas los proveedores son únicos.

Afectación:

Al ser únicos varios proveedores por líneas a Almacén Jiménez Moreira le conviene llevar una buena relación, tratándose de que su tamaño no es grande y por lo tanto su volumen de compras se equipara a la empresa.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que los proveedores son fundamentales para la cadena de valor, al ser la mayoría de ellos insustituibles.

2.3.2 Identificación de clientes

Los tipos de clientes corresponden a hombres y mujeres en promedio de 20 a 50 años, quienes son: amas de casa, empresarios hoteleros, empresarios de servicios de alimentación y comerciantes y detallistas. Quienes se encuentran en la ciudad de Quito, en el Valle de Los Chillos o vienen en su mayoría de las ciudades de: Ambato, Ibarra y Lago Agrio.

Tabla 2.20 Clientes Almacén Jiménez Moreira

Tipo de cliente	Líneas de consumo	Almacén de adquisición	Frecuencia de compra	Grado de fidelización	Porcentaje
Restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla	Línea hotelera	*Principal Centro *Sucursal Los Chillos	Semanal	Medio	35%

Almacenes del mismo giro, minoristas de reventa	*Plásticos *Artículos para el hogar	*Principal Centro	Mensual	Medio	45%
Comerciantes ambulantes	*Plásticos *Artículos para el hogar	*Principal Centro	Semanal	Medio	5%
Cientes detallistas: familias, amas de casa	*Plásticos *Artículos para el hogar	*Principal Centro *Sucursal Los Chillos	Diaria	Medio	15%
TOTAL					100%

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

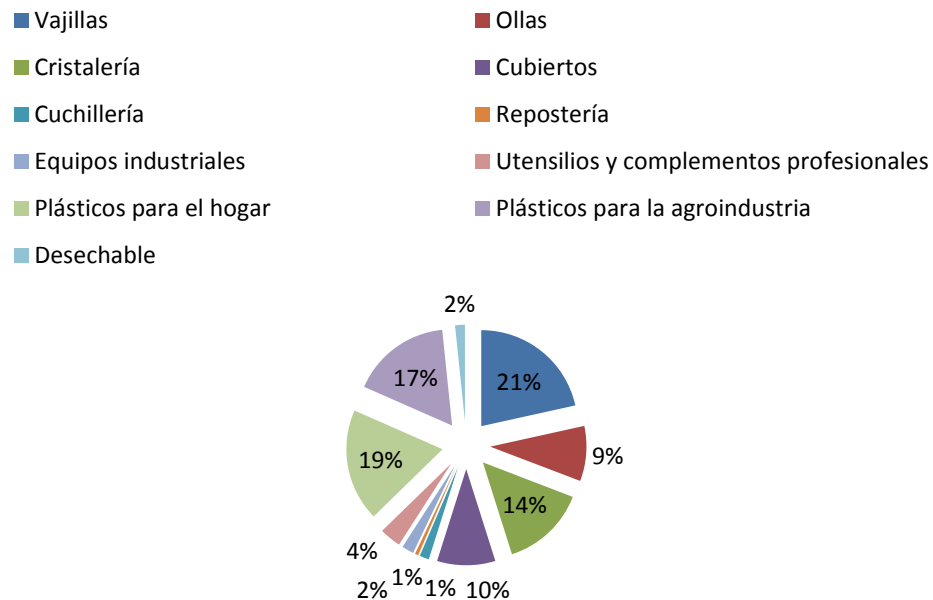
Analizando las ventas en relación a líneas de producto, se contempla la siguiente información.

Tabla 2.21 Ventas Almacén Jiménez Moreira año 2011, en miles de USD, por líneas de producto

Línea de producto	Almacén Centro	Almacén Los Chillos	Total	Porcentaje
Vajillas	\$50.465,00	\$24.900,00	\$ 75.365,00	21.52%
Ollas	\$25.999,00	\$6.500,00	\$ 32.499,00	9.28%
Cristalería	\$35.030,00	\$15.050,00	\$ 50.080,00	14.30%
Cubiertos	\$28.121,00	\$6.200,00	\$ 34.321,00	9.80%
Cuchillería	\$4.478,00	\$1.090,00	\$ 5.568,00	1.59%
Repostería	\$1.086,00	\$980,00	\$ 2.066,00	0.59%
Equipos industriales	\$3.574,00	\$3.500,00	\$ 7.074,00	2.02%
Utensilios y complementos profesionales	\$10.143,00	\$2.500,00	\$ 12.643,00	3.61%
Plásticos para el hogar	\$58.280,00	\$7.840,00	\$ 66.120,00	18.88%
Plásticos para la agroindustria	\$53.760,00	\$4.900,00	\$ 58.660,00	16.75%
Desechable	\$1.814,00	\$4.000,00	\$ 5.814,00	1.66%
	\$272.750,00	\$77.460,00	\$350.210,00	100.00%

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Figura 2.21: Ventas Almacén Jiménez Moreira año 2011, por líneas de productos



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

Amplios segmentos de mercado, de los cuales se pueden seguir atrayendo clientes potenciales. Respecto a las ventas, las líneas de mayor comercialización en los dos almacenes son: vajillas (21,52%), plásticos para el hogar (18,88%) y plásticos para la agroindustria (16.75%).

Afectación:

El poder de negociación es medio ya que el nivel de fidelización es en igual proporción, una de las pocas ventajas competitivas es el precio bajo, y cuando este

liderazgo decae, la mayoría de clientes se convierten en mercenarios y es así como se vuelcan a una competencia con mejores precios.



Impacto:

Ponderación 5, alto ya que los clientes son quienes determinan la estabilidad y éxito del negocio y en su mayoría son mercenarios.

2.3.3 Competidores

Existen dentro de la competencia almacenes del mismo giro de negocio y cuya oferta se enfoca especialmente para: restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla, uno de los segmentos de mayor participación en clientes de la empresa.

Tabla 2.22: Competidores Almacén Jiménez Moreira

Competidor	Líneas de productos	Ventaja competitiva	Posicionamiento	Puntos de venta	Servicios complementarios	Estrategia de posicionamiento
Almacén Jiménez Norte	*Hotelería *plásticos *juguetes	Diversificación de líneas	Medio	1, al norte de Quito	*Entrega a domicilio	Líderes en producto al diversificarse en líneas industriales
	*Gimnasia	Diversificación de líneas	Alto	*Santa Clara	*Servicio técnico	Productos con marca Montero
	*Industrial hotelera			*Estadio Olímpico Atahualpa	*Venta de repuestos	
	*Belleza			*Av. América *Av. 6 de Diciembre *Centro Histórico *Centro Comercial el Recreo *Cumbayá		
	Plásticos *línea hogar *electrodomésticos *computación *decoración *gimnasia	*Líderes en precios *Fidelización de clientes a través de tarjeta de descuento	Alto	* 13 en Guayaquil *5 en Quito *10 en otras ciudades	*Venta por internet *Venta por teléfono	Cobertura en todo el país

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Connotación gerencial:

Existe una amplia oferta de productos que como bienes de consumo son poco o nada diferenciados, sin embargo el valor agregado al consumidor llega a través de los servicios complementarios, estrategias de posicionamiento

Afectación:

Tratándose de competidores posicionados en mayor grado a Almacén Jiménez Moreira, entre otros factores como falta de diferenciación del almacén, se presenta en desventaja.

Impacto:

Ponderación 5, alto, constituyendo una amenaza ya que al tener la competencia mayor posicionamiento y presencia en el mercado, con mayor facilidad capta más mercado.

2.3.4 Análisis del sector mediante las Fuerzas de Porter

2.3.4.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Para considerar un producto como sustituto, éste debe mejorar la relación precio – desempeño con su similar.

En varias líneas de producto, por ejemplo, los desechables están sustituyendo materiales para vajillas como: cerámica, vidrio, acero inoxidable, etc. Convirtiéndose

en soluciones más prácticas por su costo y utilidad. No obstante estos productos se encuentran también dentro del portafolio de productos.

Connotación gerencial:

En base a lo mencionado, no hay productos sustitutos sino diversificación de los mismos o las marcas que los ofertan.

Afectación:

No existen diferencias significativas entre los productos, tratándose sólo de cambio de marcas o diversificación de materiales.

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que es insustancial la diferencia existente entre productos similares que no tienen sustitutos, más bien su oferta representaría extensiones de línea, siendo productos complementarios.

2.3.4.2 Poder de negociación de consumidores

Los consumidores si no encuentran por ejemplo todo el listado de sus requerimientos, buscan otros proveedores. Y si se llega a cambiar alguna condición de venta el cliente prefiere cambiar, siendo el caso de reducir la flexibilidad de crédito.

Aspectos implicados en las Fuerzas de Porter

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor: los segmentos de restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla y almacenes del mismo giro, minoristas de reventa, representan el 80% de clientes (tabla 2.20), concentrando los más altos volúmenes de compra de la empresa.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza: los clientes de los mencionados segmentos más relevantes, utilizan los productos como insumos indispensables, en el caso del primer segmento, y como mercadería en el caso del segundo por lo que valoran altamente un liderazgo en precio por parte de su proveedor.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados: sí, completamente, ya que el giro de negocio es comercialización, respecto a la competencia se ofrece el mismo producto.
- El grupo tiene bajas utilidades: se encuentran las utilidades en un nivel medio por lo que en su mayoría los compradores son sensibles al precio.

- El grupo tiene toda la información: tratándose del conocimiento de precios de la empresa, condiciones de pago y otros factores e incluso relaciones con proveedores.

Tabla 2.23 Aspectos implicados en Fuerzas de Porter, Poder de negociación de consumidores

Implicaciones	impacto		
	alto	medio	bajo
1 El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor	X		
2 Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza	X		
3 Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados	X		
4 El grupo tiene bajas utilidades		X	
5 El grupo tiene toda la información	X		
TOTAL	4	1	

Elaborado por: autor

Connotación gerencial:

Al no tratarse de productos de primera necesidad y no dirigirse a un mercado cautivo el consumidor es libre de escoger su proveedor dentro de una competencia abierta.

Afectación:

El poder de negociación de los compradores es alto

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que además de los aspectos implicados en la fuerza, según la tabla 2.23, se denota que no existe una oferta de valor establecida que fidelice al cliente.

2.3.4.3 Entrada potencial de nuevos competidores

Sí existen barreras de entrada para la potencial competencia por el incremento constante de los aranceles y la demanda existente de productos importados que no tienen competidores en la industria nacional. Ante lo mencionado tampoco se descarta la posibilidad de entrada al mercado de nuevos participantes pese a una oferta existente equiparada a la demanda.

Aspectos implicados en las Fuerzas de Porter

- Diferenciación del producto: representa la identificación de marca por parte de los consumidores, traduciéndose a su lealtad, cuya fidelización se encuentra en un nivel medio. Siendo uno de los factores que inciden en este aspecto el servicio al cliente.
- Necesidades de capital: Tratándose de niveles de stock que surtan a los segmentos de mercado más importantes (Restaurantes, servicios de catering,

alquileres de vajilla y Almacenes del mismo giro, minoristas de reventa).
Supone en el caso de Almacén Jiménez Moreira un endeudamiento mensual estimado de \$30.000.

- Curva de aprendizaje o de experiencia: conocimiento de la industria, manejo de clientes (despachos, condiciones de venta, etc.), gestión de proveedores (conocimiento de fuentes de aprovisionamiento, ventajas en condiciones de pago, crédito, etc.). Ventaja cuyo impacto es medio ya que barreras como el conocimiento de gestión de proveedores es fácilmente franqueable ante estrategias de cobertura e informal manejo de canales de distribución por parte de los proveedores.

Tabla 2.24 Aspectos implicados en Fuerzas de Porter, Entrada potencial de nuevos competidores

Implicaciones	impacto		
	alto	Medio	bajo
1 Diferenciación del producto	X		
2 Necesidades de capital		X	
3 Curva de aprendizaje o experiencia	X		
TOTAL	2	1	

Elaborado por: autor

Connotación gerencial:

Las barreras de entrada para el giro de negocio propuesto son medias, por la inversión de capital, conocimiento de la industria, entre otros aspectos. En tanto que las de salida son bajas porque no existe maquinaria pesada ni otros equipos de altos

costos difíciles de recuperar, lo cual es atractivo para un potencial entrante. La competitividad en la industria en general está en auge, no obstante los participantes en la industria alcanzan a cubrir la demanda requerida.

Afectación:

Ante las barreras de entrada y salida expuestas es poco probable la inserción de nuevos ofertantes en la industria.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que además de los aspectos implicados en la fuerza, según la tabla 2.24, ante la aparente cobertura a la demanda es probable que no se inserten nuevos participantes. Constituyendo una oportunidad para ganar más participación mercado.

2.3.4.4 Poder de negociación de proveedores

Existe una capacidad de negociación media ante la inflexibilidad de proveedores, ya que algunos productos no son sustituibles, ofrecen proveedores exclusivos por líneas y otros presentan varias alternativas de proveedores.

Aspectos implicados en las Fuerzas de Porter

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende: los proveedores determinan condiciones de crédito, de entrega, etc.

- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria: como se mencionó en la fuerza del desarrollo potencial de productos sustitutos al no existir éstos, los proveedores no tienen productos que representen ese tipo de competencia para los suyos.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores: al tener los proveedores varias industrias a las que venden y es el almacén un cliente pequeño, éste no representa para ellos un cliente muy importante.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador:

Tabla 2.25 Aspectos implicados en Fuerzas de Porter, Poder de negociación de proveedores.

	Implicaciones	impacto		
		alto	medio	bajo
1	El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende	X		
2	El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.	X		
3	La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores	X		
4	El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador	X		
5	Relaciones comerciales con actuales competidores	X		
	TOTAL	5		

Connotación gerencial:

El poder de negociación de proveedores se desarrolla a la medida del tamaño de la empresa, su demanda, condiciones de pago y demás factores de la negociación.

Afectación:

Al tratarse de una empresa pequeña, los proveedores pueden manejar descuentos en base al nivel de compras y esto incidiría en el incremento de precios de venta y en la dificultad para aprovisionarse de stock.

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que además de los aspectos implicados en la fuerza, según la tabla 2.25, y a través de los proveedores se gestiona el portafolio del producto y los stocks de los almacenes. Siendo su poder de negociación alto.

2.3.4.5 Rivalidad entre empresas competidoras

En primera instancia, los demás competidores generan mayor valor al cliente por lo que es alta la rivalidad existente, además de poseer más puntos de venta, generan más servicios complementarios.

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las

guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.(Porter, p.33)

Aspectos implicados en Fuerzas de Porter

- Número de competidores o de igual fuerza: cuyo riesgo es alto, ya que los competidores son más grandes en dimensiones de: instalaciones, puntos de venta, surtido, entre otras. Por lo que su fuerza es mayor.
- Lento crecimiento de la industria: enfocándose en uno de los segmentos de mercado más relevantes, (restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla), su industria está en auge por lo que es inminente un crecimiento alto.
- Altos costos fijos o de almacenamiento: tratándose de productos no perecederos su almacenamiento puede representar una ventaja en base a incrementos constantes de su costo y que los volúmenes de stock se irían revalorizando. Ventaja aparente frente a la baja rotación de producto e inversiones ociosas de capital.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: reflejándose la decisión de compra en precio y servicio es difícil para la empresa diferenciarse, por lo que constituye un aspecto de alto impacto.
- Competidores diversos: Entre la competencia y sus servicios complementarios: Almacén Jiménez Norte entrega despachos a domicilio, al

igual que Jiménez Moreira, Montero ofrece servicio técnico y venta de repuestos, en tanto que PYCCA, venta por internet y venta por teléfono, es así como a través de diferentes estrategias llegan a su mercado meta.

Tabla 2.26 Aspectos implicados en Fuerzas de Porter, Rivalidad entre empresas competidoras.

	Implicaciones	impacto		
		alto	medio	bajo
1	Número de competidores o de igual fuerza	X		
2	Lento crecimiento de la industria			X
3	Altos costos fijos o de almacenamiento			X
4	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	X		
5	Competidores diversos	X		
	TOTAL	3		2

Elaborado por: autor

Connotación gerencial:

Al ser de mayor tamaño los competidores, éstos pueden ejercer mayor poder de negociación con los proveedores y compradores, obteniendo así mayores beneficios.

Afectación:

Es probable que los competidores tengan un ventajoso manejo de costos que incida en un precio de venta más bajo

Impacto:

Ponderación 5, alto, además de los aspectos implicados en la fuerza, según la tabla 2.26, tratándose de proveedores de mayor volumen y por lo tanto mayor poder de negociación.

2.3.5 Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas

(Microambiente)

Oportunidades	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
Productos sustitutos: ante su inexistencia se puede extender líneas de producto con complementarios	X		
Entrada de nuevos competidores: barreras de entrada que dificultan la inserción de nuevos entrantes, pudiendo ganar mayor participación de mercado	X		

Amenazas	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
Poder de negociación de proveedores: en su mayoría insustituibles	X		
Poder de negociación de consumidores: bajo nivel de fidelización	X		
Rivalidad entre empresas competidoras: alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.	X		

2.4 Análisis interno

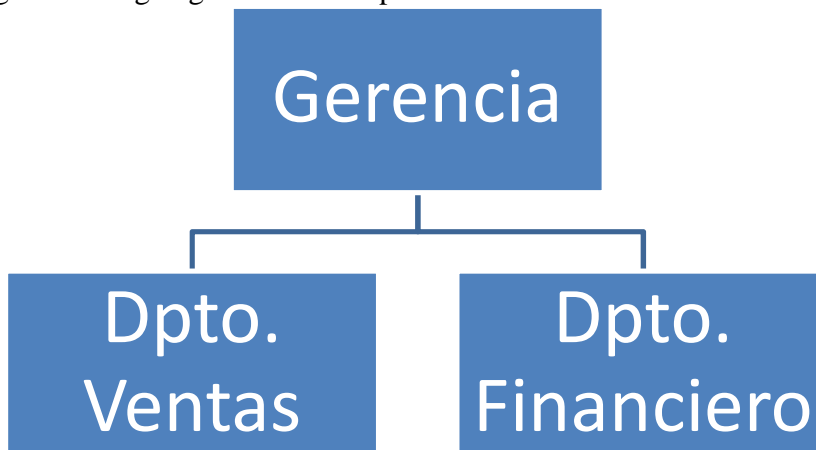
2.4.1 Aspectos organizacionales

2.4.1.1 Organización

Se refiere a la unidad económico - social, creada en una empresa para satisfacer las necesidades del cliente. Concepto dentro del cual se determina un organigrama estructural diseña la organización formal de la empresa.

Almacén Jiménez Moreira no cuenta con una organización formal, sin embargo se bosqueja su funcionamiento a través del siguiente organigrama.

Imagen 2.1: Organigrama de la empresa



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Adicionalmente, el personal de Jiménez Moreira es de 6 personas, de las cuales 2 laboran en el almacén del valle y 4 el almacén del centro.

Las funciones de Gerencia se explicarán en el Área Administrativa, en tanto que el Departamento de Ventas, conformado por 4 personas se encarga de:

- Organización del punto de venta (limpieza, exhibición, abastecimiento de perchas, almacenamiento)
- Gestionar ventas dentro y fuera de los almacenes
- Despachos

En cuanto al Departamento Financiero, las funciones desempeñadas por 1 integrante, la contadora son las siguientes:

- Registros contables
- Declaración de impuestos
- Programaciones de pago en base a ingresos

Connotación gerencial:

Al contar una empresa con el organigrama que representa los departamentos con los que cuenta, va enfocando mejor sus áreas recursos y por lo tanto funciones.

Afectación:

La empresa no cuenta con un organigrama o manual de funciones en el que se especifique formalmente las actividades a realizar de cada integrante del recurso

humano. Cada quien tiene informalmente asignado respecto a su cargo sus funciones a realizar.

Impacto:

Ponderación 3, medio, ya que es importante que los procesos administrativos estén correctamente organizados y programados, pese a no existir organización formal, la empresa continua su funcionamiento.

2.4.2 Área administrativa

2.4.2.1 Gerencia

Tratándose del departamento gobernante, se encuentra a cargo de la Sra. Bárbara Moreira quien a partir del año 2002 ejerce dicha labor con las siguientes funciones:

- Asignación informal de presupuesto para: gastos, adquisiciones y demás rubros de los egresos de efectivo.
- Manejo de Recursos Humanos.
- Adquisiciones de mercadería y negociación con proveedores respecto a: plazos de pago, tiempos de entrega y demás condiciones de aprovisionamiento.
- Organización del personal respecto a sus funciones.

- Coordinación de preparación de pedidos, condiciones de crédito y despachos para los clientes preferentemente mayoristas.

Connotación gerencial:

Una adecuada gestión de gerencia se refleja básicamente en la estabilidad de la empresa y su presencia en el mercado.

Afectación:

Como se enunció en el Diagrama de Ishikawa, la empresa tiene varios problemas, los cuales se pueden atribuir en cierto grado al manejo gerencial.

Impacto:

Ponderación 3, medio, ya que la actual gerente ha sabido desempeñarse adecuadamente para preservar la empresa con visión de crecimiento, sin embargo se denotan varias falencias.

2.4.2.2 Recursos Humanos

Sobre algún sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal formalmente no existe, tratándose de ante la existencia de alguna vacante, el procedimiento básicamente es:

- Revisar condiciones del perfil

- Investigar referencias personales
- Contratar con la condición de desenvolvimiento poli funcional.

Connotación gerencial:

Como se explicó en el Diagrama de Ishikawa, los cargos son poli funcionales, de manera que no existe limitación para cumplir específicamente con el desempeño inicialmente acordado.

Afectación:

Se trata de una fortaleza que los empleados sean poli funcionales ya que dentro de su mismo nivel de responsabilidad están en capacidad de reemplazar a un compañero o ampliar su campo de acción en sus funciones y lograr alto empoderamiento.

Impacto:

Ponderación 3, media ya que el desempeño del recurso humano debidamente organizado es esencial para el desarrollo de la empresa, más aún cuando éste es poli funcional y ante la ausencia de algún compañero, otro integrante del personal lo puede reemplazar.

2.4.3 Área de Marketing

Área dentro de la cual no se ha realizado una amplia gestión, sin embargo las acciones de Marketing desarrolladas hasta el momento son:

- Actual reconstrucción de página web.
- Visitas publicitarias a potenciales clientes mostrándoles la empresa y regalando obsequios de enganche.
- Promociones que se comunican a través de mensajes de texto al celular de actuales compradores.
- Evento con preparación de recetas y promociones para dar a conocer más el almacén de Los Chillos.

Connotación gerencial:

Actualmente para manejar un Marketing que capte y fidelice la clientela con estrategias innovadoras fuera de la convencionalidad de los negocios tradicionales. Adicionalmente está la publicidad y los medios de comunicación a través de los que se presentan las empresas.

Afectación:

Almacén Jiménez Moreira se desarrolla de manera tradicional, aunque está empezando a desarrollar acciones de Marketing aún genera poco valor y diferenciación a sus clientes.

Impacto:

Ponderación 5, alto ya que el Marketing permite a las empresas ajustarse a las nuevas tendencias para ir innovando y adaptarse a los mercados actuales, enfocarse a los potenciales. Por lo cual se concluye que no existe diferenciación.

2.4.3.1 Comercialización

La comercialización es uno de los ejes principales de las empresas, al representar los esfuerzos de ventas, implica los ingresos.

Connotación gerencial:

Los esfuerzos de comercialización exigen una relación más directa y personalizada con el cliente, lo cual se logra con visitas programadas y un constante seguimiento post venta.

Afectación:

No existe la suficiente fuerza de ventas para atender personalmente al segmento de clientes que demanda visitas y seguimiento post venta. Sin embargo se

abastece a la atención en punto de venta y visitas a los clientes más importantes (restaurantes, alquileres de vajillas y almacenes minoristas de reventa).

Impacto:

Ponderación 5, alto, debido a que la empresa no cuenta con suficiente fuerza de ventas, sin embargo la distribuye de forma que pueda abastecer la atención al punto de venta y visitas a los clientes más importantes, de manera que alcanza a hacer cobertura de clientes.

2.4.3.2 Fijación del precio

Existiendo variables a considerar como: demanda, coste y competencia, para su determinación, se establece en la empresa para la mayoría de los productos una fijación a través de los costes. En cuanto a los productos más competitivos como plásticos para el hogar, la fijación se hace en base a la competencia.

Connotación gerencial:

Las condiciones ideales para una empresa sobre la determinación del precio son basándose en su coste, ya que contemplando sus costos y utilidad deseada puede tener mayor precisión sobre su punto de equilibrio y margen de ganancia. Sin embargo se debe equilibrar dicha fijación con el establecimiento de precios en base a la competencia, ya que el cliente es bastante sensible al precio.

Afectación:

Al ser parte de la fijación de precio en base a la competencia se pone en riesgo que las ventas alcancen el punto de equilibrio y más aún los márgenes de utilidad.

Impacto:

Ponderación 5, alto, ya que supone cierto nivel de riesgo el método utilizado para la fijación de la mayoría de los productos, sin embargo los precios de la empresa son competitivos, al punto de incluir en su cartera de clientes a comerciantes de almacenes detallistas para la reventa.

2.4.4 Área Financiera

Ya que el giro del negocio requiere una constante circulación monetaria, tiene un nivel bajo de liquidez.

Respecto a las ventas, un porcentaje importante corresponde a crédito personal (70%), el cual se maneja con plazos de: 15, 20, 30, 45 y 60 días.

Connotación gerencial:

Es necesario recurrir constantemente a sobregiros y préstamos bancarios para cubrir con las facturas de gastos.

Afectación:

Al ser la mayoría de ventas a crédito, en muchas ocasiones se postergan los pagos, poniendo en riesgo la liquidez de la empresa.

Impacto:

Ponderación 5, alto en proporción a la solvencia financiera que implica un nivel bajo de liquidez, ya que se está reinvertiendo constantemente el capital en compras de mercadería y otros gastos.

2.5 Matriz resumen Fortalezas y Debilidades (Análisis Interno)

Fortalezas	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
Recursos Humanos: Personal poli funcional		X	
Comercialización: Cobertura a clientes	X		
Fijación de precios: Precios competitivos	X		

Debilidades	Alto 5	Medio 3	Bajo 1
Organización: al no existir organización formal se pueden tergiversar las funciones		X	
Gerencia: se ha gestionado el manejo para preservar la empresa, pero tiene varios problemas		X	
Marketing: no existe diferenciación	X		
Solvencia financiera: Baja liquidez	X		

2.6 Diagnóstico

2.6.1 Matriz general del factor FODA

2.6.1.1 Matriz de Análisis Interno

DESCRIPCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
Recursos Humanos: Personal poli funcional		X				
Comercialización: Cobertura a clientes	X					
Fijación de precios: Precios competitivos	X					
Organización: al no existir organización formal se pueden tergiversar las funciones					X	
Gerencia: se ha gestionado el manejo para preservar la empresa, pero tiene varios problemas					X	
Marketing: no existe diferenciación				X		
Solvencia financiera: Baja liquidez				X		

DESCRIPCION	MACROAMBIENTE						MICROAMBIENTE					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Importaciones :alto porcentaje de mercadería importada				X								
Inflación: potencial reducción del gasto de los clientes				X								
Tasa de interés pasiva: cuya tendencia ascendente incentive a los clientes a dejar su dinero en el banco						X						
Salarios: debido a su incremento es potencial un recorte de personal					X							
Desempleo: tendencia decreciente que dificulta la conformación de la fuerza laboral						X						
Poder Ejecutivo: carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos				X								
Productos sustitutos: ante su inexistencia se puede extender líneas de producto con complementarios							X					
Entrada de nuevos competidores: barreras de entrada que dificultan la inserción de nuevos entrantes, pudiendo ganar mayor participación de mercado							X					
Poder de negociación de proveedores: en su mayoría insustituibles										X		
Poder de negociación de consumidores: bajo nivel de fidelización										X		
Rivalidad entre empresas competidoras: alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.										X		
Tasa de interés pasiva: cuya tendencia ascendente incentive a los clientes a dejar su dinero en el banco										X		

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Comercialización: Cobertura a clientes	Tasa de interés activa: préstamos bancarios a clientes para poner en marcha proyectos de inversión en servicios de catering, hoteleros, etc.
Fijación de precios: Precios competitivos	Grupos de edad y género: enfoque eficiente para mejorar con la oferta
	Población Económicamente Activa: con tendencia al crecimiento
	Internet: aprovechamiento para publicitarse y promocionarse
	Conocimiento de buenas prácticas ambientales: expandir líneas de negocio con enfoque en el cuidado ambiental
	Productos sustitutos: ante su inexistencia se puede extender líneas de producto con complementarios
	Entrada de nuevos competidores: barreras de entrada que dificultan la inserción de nuevos entrantes, pudiendo ganar mayor participación de mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
Marketing: No existe diferenciación	Balanza comercial: decremento de importaciones
Solvencia financiera: Baja liquidez	Importaciones: alto porcentaje de mercadería importada
	Inflación: potencial reducción del gasto de los clientes
	Poder Ejecutivo: carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos
	Poder de negociación de proveedores: en su mayoría insustituibles
	Poder de negociación de consumidores: bajo nivel de fidelización

2.7 Propuesta del Mapa Estratégico Empresarial

2.7.1 Identificación de Áreas Estratégicas Ofensivas y Defensivas

2.7.1.1 Matriz para identificar las Estrategias Ofensivas

Esta matriz destaca las fortalezas de la empresa que se pueden aprovechar del entorno como oportunidades.

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p>ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	O P O R T U N I D A D E S							
	Préstamos bancarios a clientes para poner en marcha proyectos de inversión en servicios de catering, hoteleros, etc.	Enfoque eficiente para mejorar con la oferta en base a edad y género	Población Económicamente Activa con tendencia al crecimiento	Aprovechamiento del internet para publicitarse y promocionarse	Expandir líneas de negocio con enfoque en el cuidado ambiental	Extender líneas de producto con complementarios	Potencial ganancia de mayor participación de mercado	TOTAL
Cobertura a clientes	1	1	1	3	1	1	5	13
Precios competitivos	5	1	5	1	1	3	5	21
TOTAL	6	2	6	4	2	4	10	

FACTORES DE SELECCIÓN F-O	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Precios competitivos	Préstamos bancarios a clientes para poner en marcha proyectos de inversión en servicios de catering, hoteleros, etc.
	Población Económicamente Activa con tendencia al crecimiento
	Potencial ganancia de mayor participación de mercado

2.7.1.2 Matriz para identificar las Estrategias Defensivas

PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 DEBILIDADES	AMENAZAS							TOTAL
	Decremento de importaciones	Alto porcentaje de mercadería importada	Potencial reducción del gasto de los clientes	Carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos	Poder de negociación de proveedores, en su mayoría insustituibles	Bajo nivel de Fidelización de clientes	Alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.	
No existe diferenciación	1	1	5	1	1	5	5	19
Baja liquidez	1	1	1	5	5	1	3	17
TOTAL	2	2	6	6	6	6	8	

FACTORES DE SELECCIÓN D-A	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No existe diferenciación	Potencial reducción del gasto de los clientes
	Carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos
	Poder de negociación de proveedores, en su mayoría insustituibles
	Bajo nivel de fidelización de clientes
	Alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.

2.7.1.3 Matrices de Respuesta Estratégica

PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 FORTALEZAS	AMENAZAS							TOTAL
	Decremento de importaciones	Alto porcentaje de mercadería importada	Potencial reducción del gasto de los clientes	Carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos	Poder de negociación de proveedores, en su mayoría insustituibles	Bajo nivel de fidelización de clientes	Alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.	
Cobertura a clientes	1	1	3	1	1	1	3	11
Precios competitivos	1	1	1	1	1	3	3	11
TOTAL	2	2	4	2	2	4	6	

FACTORES DE SELECCIÓN F-A	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Cobertura a clientes	Potencial reducción del gasto de los clientes
Precios competitivos	Bajo nivel de fidelización de clientes
	Alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.

PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S							TOTAL
	Préstamos bancarios a clientes para poner en marcha proyectos de inversión en servicios de catering, hoteleros, etc.	Enfoque eficiente para mejorar con la oferta en base a edad y género	ión Económicamente Activa con tendencia al crecimiento Poblac	Aprovechamiento del internet para publicitarse y promocionarse	Expandir líneas de negocio con enfoque en el cuidado ambiental	Extender líneas de producto con complementarios	participación de mercado Potencial ganancia de mayor	
No existe diferenciación	1	5	1	3	5	3	3	21
Baja liquidez	3	1	3	1	3	3	3	17
TOTAL	4	6	4	4	8	6	6	

FACTORES DE SELECCIÓN D-O	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
No existe diferenciación	Enfoque eficiente para mejorar con la oferta en base a edad y género
	Expandir líneas de negocio con enfoque en el cuidado ambiental
	Extender líneas de producto con complementarios
	Potencial ganancia de mayor participación de mercado

MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		
	Oportunidades	Amenazas
	Préstamos bancarios a clientes Enfoque eficiente para mejorar con la oferta en base a edad y género Población Económicamente Activa con tendencia al crecimiento Aprovechamiento del internet para publicitarse y promocionarse Expandir líneas de negocio con enfoque en el cuidado ambiental Extender líneas de producto con complementarios Potencial ganancia de mayor participación de mercado	Decremento de importaciones Alto porcentaje de mercadería importada Potencial reducción del gasto de los clientes Carga tributaria ascendente que dificulta el manejo de presupuestos Poder de negociación de proveedores, en su mayoría insustituibles Bajo nivel de fidelización de clientes Alto posicionamiento de la competencia y con mayor participación de mercado.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Cobertura a clientes	Visitas a potenciales clientes próximos a aperturar restaurantes y asesorarlos.	Fidelización a los clientes a través de marketing de relaciones.
Precios competitivos	Incremento de la presencia en la web a través de redes sociales.	Realización de un benchmarking en relación a la competencia.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
No existe diferenciación	Diferenciación con un enfoque ecológico.	Diferenciación de los productos nacionales a través de combos y promociones.
Baja liquidez	Gestión de publicidad y ventas a través de medios accesibles como: BTL, internet.	Desarrollo de eventos que agreguen valor a los clientes, con bajo presupuesto.

2.7.2 Propuesta del nuevo Mapa de Direccionamiento Estratégico

2.7.2.1 Misión propuesta

Constituyendo la cotidianidad de una empresa en su desempeño, se han tomado en cuenta las siguientes coordenadas:

- **¿Qué?:** Cual es la razón u objeto social del establecimiento.
- **¿Cómo?:** Qué estrategia marca la diferencia en relación a los demás.
- **¿Con quién?:** Cuál es el personal que se dispone.
- **¿Para qué?:** Hacia quién se dirigirá el servicio.
- **¿Dónde?:** Ubicación geográfica del negocio.

Tabla 2.27 Coordenadas Misión

Naturaleza del negocio:	Distribuidor de: artículos para el hogar, línea hotelera y plásticos agroindustriales
Razón para existir:	Ofrecer un servicio y condiciones de venta que cumpla con las necesidades del cliente.
Mercado al que sirve:	Gente de Quito, sus alrededores y provincias de todo el país.
Posición deseada en el mercado:	Posicionamiento
Principios:	Eficiencia y eficacia

Elaborado por: Autor

Misión: somos una empresa distribuidora de: artículos para el hogar, línea hotelera y plásticos agroindustriales. Tratándose de productos de alta calidad y precios competitivos, queremos ofrecer con eficiencia y eficacia en nuestro servicio y condiciones de venta. Cumpliendo así con las necesidades que demanda el mercado de Quito, Sangolquí y provincias de todo el país.

2.7.2.2 Visión propuesta

Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes (Salazar, 2008, p. 148)

Traduciéndose en expectativas de la empresa a través de un horizonte de tiempo, sus coordenadas son:

- **¿Cuándo?:** El tiempo a futuro.
- **¿Qué?:** A qué se encaminará la actividad empresarial.
- **¿Cómo?:** Estrategia a utilizar.
- **¿Con quién?:** Habilidades y competencias del recurso humano conformante de la organización.
- **¿Para qué?:** Filosofía de la presencia en el mercado.
- **¿Dónde?:** Ubicación geográfica del negocio.

Tabla 2.28 Coordenadas Visión

Posición en el mercado:	posicionamiento
Tiempo:	4 años
Ámbito del mercado:	mercado ecuatoriano
Productos o servicios:	para el hogar, línea hotelera y plásticos agroindustriales

Elaborado por: Autor

Visión: en el 2016 posicionarnos por agregar alto valor en el servicio de venta de nuestras líneas: hogar, hotelera y plásticos agroindustriales. Desarrollando al máximo e incrementando las capacidades y esfuerzos de nuestra organización, ampliaremos nuestra diferenciación hacia el mercado nacional.

Definiéndose como principios o ideologías morales por los que se guía una sociedad, siendo en este caso, las directrices morales que regirán el funcionamiento de la empresa.

- **Puntualidad:** Llegando primordialmente a nuestros clientes *just in time* a sus requerimientos, demostrando así nuestro respeto y planificación adecuada del tiempo.
- **Honestidad:** Siendo éticos en el cumplimiento de nuestra labor, demostrando actitudes rectas e intachables.
- **Respeto:** Desarrollando relaciones humanas donde predomine la consideración a las demás personas. Cuya aplicación se traduce a una organización jerárquica y flexible.
- **Empatía:** Asumir el lugar de los demás como si fuese nuestro, entendiendo de esa forma las necesidades del consumidor.
- **Responsabilidad:** Dar cumplimiento a las obligaciones con la atención y cuidado necesario para desarrollar eficientemente los procesos.
- **Comunicación:** compartir información con apertura y en el momento adecuado en beneficio de la empresa.
- **Integridad:** Plena convergencia entre los directivos y subordinados de la empresa, conformando un sistema.

- **Trabajo en equipo:** Ambiente participativo para que cada quien aporte sus ideas y acciones consiguiendo unir esfuerzos para lograr los objetivos propuestos.
- **Eficiencia:** Gestión orientada a logros y resultados de la organización.
- **Eficacia:** Consecución de los procesos organizacionales optimizando recursos.
- **Calidad:** A través del mejoramiento continuo demostrando excelencia en el desempeño de la organización.
- **Innovación:** Adaptándose a las crecientes necesidades y tendencias del mercado, agregando valor a nuestros productos y servicios.

2.7.2.4 Objetivos propuestos

Definiéndose como las metas que la empresa a través de sus esfuerzos y la puesta en marcha que con sus procesos pretende conseguir. Sus características son:

- **Específicos:** claros, bien definidos y comprensibles.
- **Medibles:** que se puedan cuantificar.
- **Delegables:** que tengan responsables para su planificación, ejecución y control.

- **Realizables:** posibles de ejecutar con los recursos disponibles y potenciales.
- **Dimensión de tiempo:** inicio, duración y final establecido.

Objetivos:

- 1) Incrementar el nivel de ventas en un 6% anual.

Estrategia 1: Fortalecimiento de la imagen de marca.

Estrategia 2: Fortalecimiento de promoción de ventas.

Estrategia 3: Enfoque eficiente del portafolio de productos hacia los clientes objetivo.

- 2) Incrementar el atractivo de los puntos de venta en un 30%, durante el 2013.

Estrategia 1: Mejoramiento del diseño exterior de los puntos de venta.

Estrategia 2: Renovación de funciones del Merchandising existente.

Estrategia 3: Fortalecimiento e innovación de los elementos que forman la exposición sensorial.

- 3) Desarrollar un programa de motivación al recurso humano, mejorando su nivel de servicio diferenciado en un 50%, durante el 2013.

Estrategia 1: Satisfacción del recurso humano.

Estrategia 2: Desarrollo de atención personalizada.

Estrategia 3: Evaluación continua.

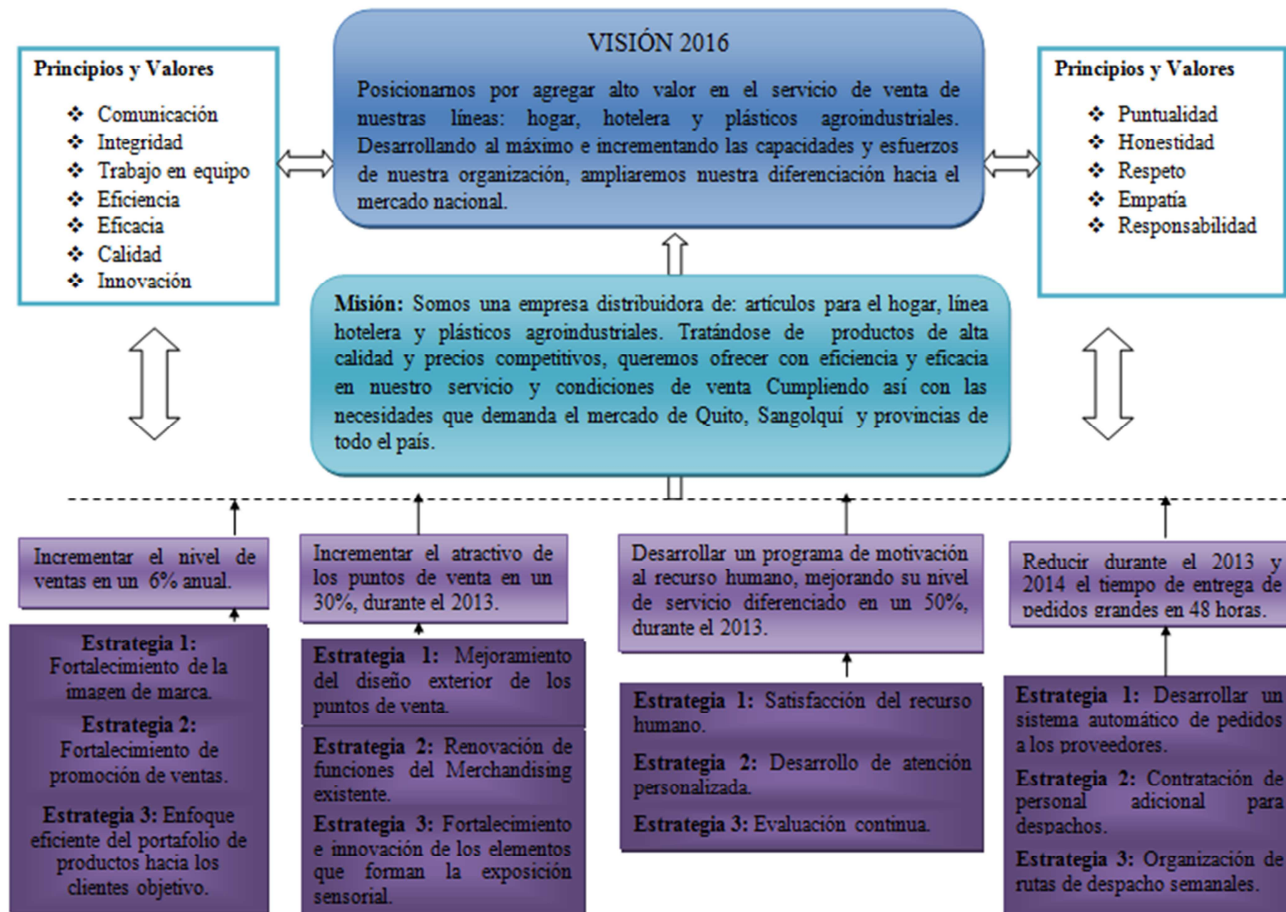
- 4) Reducir durante el 2013 y 2014 el tiempo de entrega de pedidos grandes en 48 horas.

Estrategia 1: Desarrollar un sistema automático de pedidos a los proveedores.

Estrategia 2: Contratación de más personal adicional para despachos.

Estrategia 3: Organización de rutas de despacho semanales.

2.7.2.5 Mapa estratégico propuesto



2.7.3 Matriz Boston Consulting Group

Representa en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa. (Fred, 2003, p. 206)

Consistiendo en cuatro cuadrantes, cuyo eje X se refiere a la participación relativa de mercado, el eje Y a la tasa de crecimiento del mercado, en escala de alta a baja. La matriz tiene la siguiente distribución para Almacén Jiménez Moreira:



Vajillas, Estrellas: primer cuadrante, alta participación relativa de mercado y alta tasa de crecimiento del mercado:

- Alto crecimiento
- Porcentaje de ventas 2011 21,52%, de acuerdo a tabla 2.21
- Podría requerir altas inversiones para crecer

Equipos industriales, Interrogaciones: segundo cuadrante, baja participación relativa de mercado y alta tasa de crecimiento del mercado:

- Alto crecimiento, baja participación (2,02%)
- Requiere efectivo para conservar su participación

Cristalería, Vacas de dinero: tercer cuadrante, alta participación relativa de mercado y baja tasa de crecimiento del mercado:

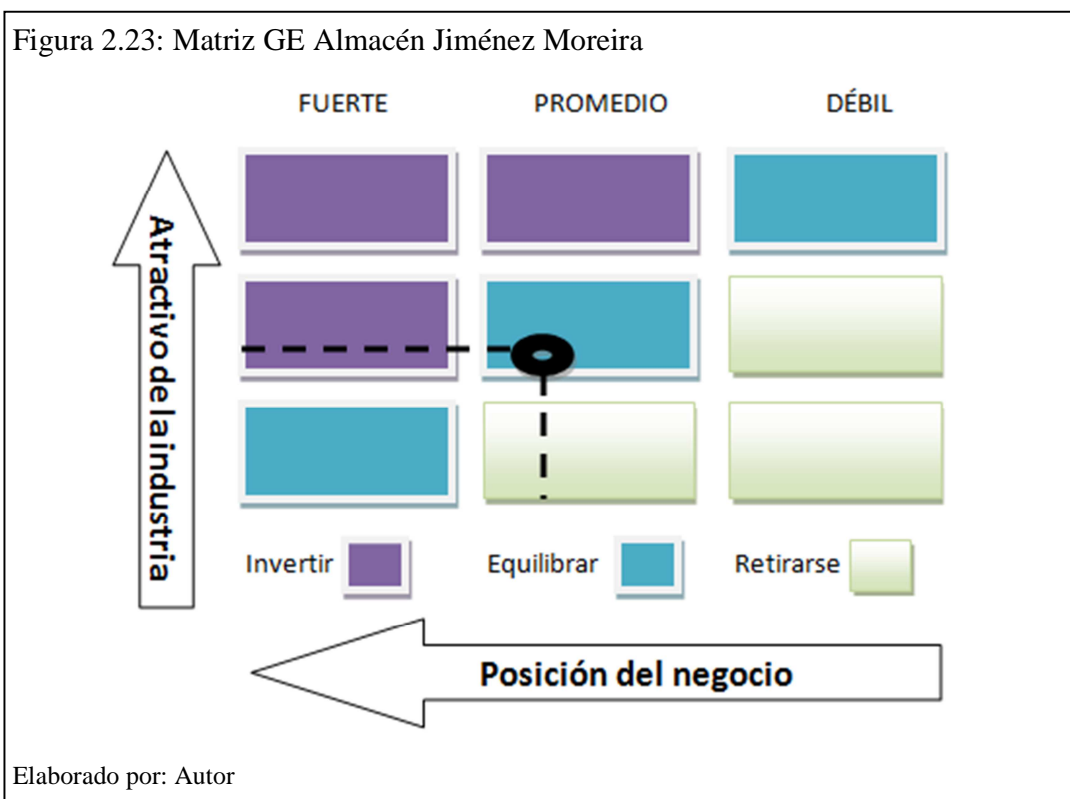
- Bajo crecimiento, alta participación (14,30%)
- Produce liquidez

Repostería, Perros: cuarto cuadrante, baja participación relativa de mercado y baja tasa de crecimiento del mercado:

- Bajo crecimiento y participación (0,59%)
- Bajo potencial de utilidades

2.7.4 Matriz General Electric

Herramienta de validación que permite ratificar criterios obtenidos en la priorización de aspectos estratégicos o bien corregirlos, ya que compara el negocio analizado respecto a su industria. (Salazar, 2008, p. 89)



Almacén Jiménez Moreira se encuentra en un nivel medio de atractivo de la industria, ya que ésta es bastante competitiva y la posición del negocio es promedio equilibrado que significa resistir para en base a los movimientos del mercado en el mediano plazo, es decir, no invertir ni retirarse, siendo su gestión empresarial sustentable.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Segmentación

“...en marketing se utiliza un proceso denominado segmentación que consiste en dividir el mercado en grupos de personas que tienen necesidades diferentes con el fin de plantear estrategias comerciales distintas.” (Pintado, 2008, p. 30).

3.1.2 Importancia de la Segmentación

- Ayuda a identificar a los clientes en general y a dividirlos en grupo de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias y otras variables de segmentación.
- Certidumbre en el tamaño del mercado. Al conocer el grupo, podrá calcularse en casi todos los casos el tamaño del mercado, es decir, el número aproximado de personas que conforman el mercado disponible, o sea el número aproximado de personas que pueden comprar nuestro producto. (Fernández, 2001, p. 13)
- Permite un mejor enfoque hacia los distintos tipos de clientes y sus necesidades, logrando así una ventaja competitiva.
- Facilita el análisis de la competencia
- Facilidad para la realización de actividades promocionales. Las actividades promocionales estarán dirigidas únicamente al grupo de interés, de modo tal

que se cuidarán los recursos de la empresa y se tendrán resultados más efectivos(Fernández, 2001, p. 13)

3.1.3 Clases de Segmentación

3.1.3.1 Segmentación Geográfica

Se refiere a dividir el mercado en unidades geográficas siendo el caso de: provincia, cantón, parroquias, barrios, etc. es decir, sectorizar al detalle la ubicación geográfica del mercado.

3.1.3.2 Segmentación Demográfica

Incluye variables como: género, edad, raza, cultura, ciclo de vida familiar, entre otros. Dentro de este tipo de segmentación se incluyen estadísticas de las variables que si bien es cierto implican valores relativos, más no pueden explicar el consumo de los segmentos.

3.1.3.3 Segmentación Psicográfica

Divide a los consumidores en base a: estilo de vida, personalidad y valores.

La psicografía es difícil de definir, aunque de forma general se puede decir que hace referencia a los perfiles mentales de los individuos, es decir, permite describir los procesos y propiedades psicológicas del consumidor. (Pintado, 2008, p. 33).

3.1.3.4 Segmentación por Comportamiento

Se refiere a la percepción del cliente hacia el producto, en términos de: cuánto lo conoce, cómo lo usa, cómo lo concibe, qué beneficios espera, hábitos de compra, frecuencia de uso, estatus de lealtad, estatus de usuario.

3.1.3.5 Segmentación Socioeconómica

Divide al mercado en niveles respecto a poder adquisitivo, posición social, indicadores determinados a través de: ingresos, clase social, profesión, nivel de estudios, etc.

3.1.3.6 Segmentación por ventajas buscadas

En la segmentación por ventajas buscadas el acento se pone, no tanto en las diferencias sociodemográficas de los compradores, sino en las diferencias en los sistemas de valores. Por otra parte una misma persona puede atribuir valores diferentes en función del tipo de producto comprado. (Lambin, 2002, p.198).

3.1.4 Macrosegmentación

Siendo la segmentación la identificación del mercado de referencia hacia el que se dirige la empresa, implica la división del mercado en conjuntos homogéneos en base a necesidades y motivaciones de compra. La Macrosegmentación constituye la etapa de identificación de los productos y los mercados hacia los que se orienta.

Definición del mercado de referencia en términos de solución

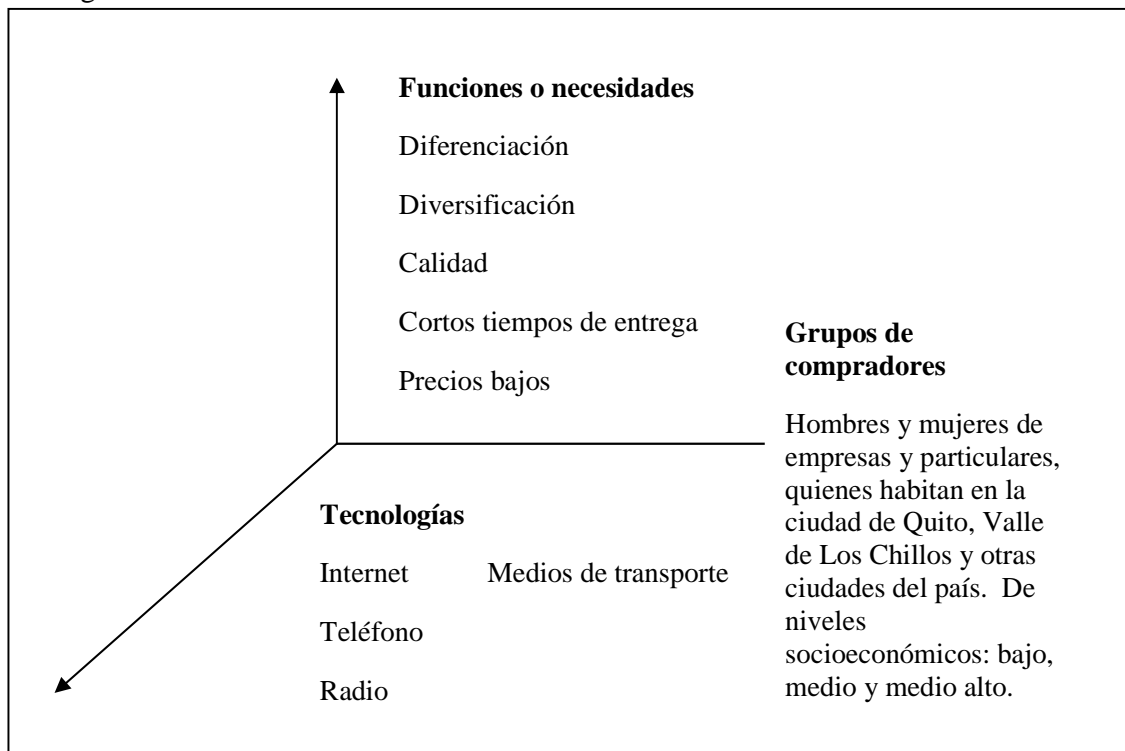
Almacén Jiménez Moreira es una empresa que define su orientación al mercado como: “Distribución de productos de alta calidad y excelente precio para el hogar e industria hotelera”.

Orientación al Mercado

Conceptualización del Mercado de Referencia

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador, y no, como a menudo se da el caso, desde el punto de vista del productor. (Lambin, 2002, p.185). En base al cual se divide el mercado en tres dimensiones de macrosegmentos.

Imagen 3.1: Mercado referencia



Elaborado por: Autor

Nuevos Segmentos

Con el fin de detectar segmentos potenciales, las siguientes preguntas de Porter ayudan a determinar su factibilidad:

¿Hay otros grupos de compradores que tengan el mismo tipo de necesidad o de función?

- Tratándose de estudiantes de Gastronomía, es un potencial segmento que no se cubre debido a los insumos especializados que demandan.
- Empresas del Estado que pueden ser atendidas a través del INCOP.

3.1.5 Microsegmentación

A través de la segmentación por ventajas buscadas se mostrarán los segmentos de mercado de Almacén Jiménez Moreira.

Tabla 3.1 Microsegmentación con ponderaciones: 5, alto, 3, medio, 1, bajo.

	Ventajas buscadas	Segmentos			
		Servicios Alimenticios	Almacenes Minoristas	Comerciantes ambulantes	Clientes detallistas
Punto de venta	Ubicación	5	5	3	5
	Decoración	3	1	3	5
	Orden y limpieza	3	3	3	5
Servicio	Agilidad en el despacho	5	5	5	5
	Amabilidad	3	3	3	5
	Atención personalizada	3	5	3	5
Producto	Calidad	5	3	1	5
	Precio	5	5	5	5
	Marca	3	1	1	5
	Color	1	3	1	5
	Empaque	1	5	1	5
Condiciones de pago	descuento	5	5	5	5
	crédito	5	5	1	1

Elaborado por: Autor

3.1.6 Descripción de los Perfiles de Segmento

A través de la segmentación socioeconómica, se determinaron los siguientes segmentos de mercado.

3.1.6.1 Segmento A: Servicios alimenticios

Tabla 3.2 Segmentación, segmento A

Segmento A: Servicios alimenticios	
Restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla	
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Región o país	Ecuador
Provincia	Pichincha, Tungurahua, Imbabura
Cantón	Quito, Rumiñahui, Ambato, Ibarra
Barrio	Norte - Centro – Sur y Los Chillos.
Densidad	Urbana y rural
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	20 - 50 años
Género	Femenino, masculino.
Ciclo de vida familiar	Adulto, casado, con o sin hijos, divorciado, viudo, etc.
Ingreso	Más de \$1.000 mensuales.
Ocupación	Profesional gastronómico, gerente y propietario.
Educación	Bachiller, superior parcial, graduado de universidad, post grado.
Raza	Afroecuatoriano, indígena, blanco, mestizo, montubio
Religión	Católico, protestante, judío, otro.
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Clase social	Media, media alta.
Estilo de vida	Emprendedores, visionarios.
Personalidad	Ambicioso, independiente.

VARIABLES CONDUCTUALES	
Beneficios	Surtido, precio, calidad, agilidad en el despacho, etc.
Situación del usuario	No usuario, ex usuario, potencial, primerizo.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio, intensivo.
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta.
Etapas de participación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con deseo de comprar.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, negativa, indiferente, hostil.

Elaborado por: Autor

3.1.6.2 Segmento B: Almacenes minoristas

Tabla 3.3 Segmentación, segmento B

Segmento B: Almacenes minoristas	
Almacenes minoristas del mismo giro	
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Región o país	Ecuador
Provincia	Pichincha, Tungurahua, Imbabura
Cantón	Quito, Rumiñahui, Ambato, Ibarra
Barrio	Norte - Centro – Sur y Los Chillos
Densidad	Urbana y rural
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	20 - 50 años
Género	Femenino, masculino.
Ciclo de vida familiar	Adulto, casado, con o sin hijos, divorciado, viudo, etc.
Ingreso	Más de \$1.000 mensuales.
Ocupación	Gerente y propietario.
Educación	Bachiller, superior parcial, graduado de universidad, post grado.
Raza	Afroecuatoriano, indígena, blanco, mestizo, montubio

Religión	Católico, protestante, judío, otro.
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Clase social	Media, media alta.
Estilo de vida	Emprendedores, visionarios.
Personalidad	Ambicioso, independiente.
VARIABLES CONDUCTUALES	
Beneficios	Surtido, precio, condiciones de pago.
Situación del usuario	No usuario, ex usuario, potencial, primerizo.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio, intensivo.
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta.
Etapas de participación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con deseo de comprar.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, negativa, indiferente, hostil.

Elaborado por: Autor

3.1.6.3 Segmento C: Comerciantes ambulantes

Tabla 3.4 Segmentación, segmento C

Segmento C: Comerciantes ambulantes	
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Región o país	Ecuador
Provincia	Pichincha.
Cantón	Quito
Barrio	Norte - Centro y Sur
Densidad	Urbana y rural
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	20 - 50 años
Género	Femenino, masculino.
Ciclo de vida familiar	Adulto, casado, con o sin hijos, divorciado, viudo, etc.
Ingreso	Menos de \$500 mensuales.
Ocupación	Propietario.

Educación	Educación básica, bachiller.
Raza	Afroecuatoriano, indígena, blanco, mestizo, montubio
Religión	Católico, protestante, judío, otro.
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Clase social	Baja, media.
Estilo de vida	Emprendedores, visionarios.
Personalidad	Ambicioso, independiente.
VARIABLES CONDUCTUALES	
Beneficios	Surtido, precio, agilidad en el despacho, etc.
Situación del usuario	No usuario, ex usuario, potencial, primerizo.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio, intensivo.
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta.
Etapas de participación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con deseo de comprar.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, negativa, indiferente, hostil.

Elaborado por: Autor

3.1.6.3 Segmento D: Clientes detallistas

Tabla 3.5 Segmentación, segmento D

Segmento D: Clientes detallistas	
Familias, amas de casa	
VARIABLES GEOGRÁFICAS	
Región o país	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito, Rumiñahui.
Barrio	Norte - Centro – Sur y Los Chillos
Densidad	Urbana y rural
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	
Edad	20 - 50 años

Género	Femenino, masculino.
Ciclo de vida familiar	Adulto, casado, con o sin hijos, divorciado, viudo, etc.
Ingreso	Ingresos entre \$500 - \$1.000 mensuales.
Ocupación	Educación básica, bachiller, superior parcial, graduado de universidad, post grado.
Educación	Educación básica, bachiller.
Raza	Afroecuatoriano, indígena, blanco, mestizo, montubio
Religión	Católico, protestante, judío, otro.
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Clase social	Baja, media, media alta.
Estilo de vida	Emprendedores, visionarios.
Personalidad	Ambicioso, independiente.
VARIABLES CONDUCTUALES	
Beneficios	Surtido, precio, calidad, formas de pago, etc.
Situación del usuario	No usuario, ex usuario, potencial, primerizo.
Frecuencia de uso	Usuario ocasional, medio, intensivo.
Situación de lealtad	Ninguna, media, fuerte, absoluta.
Etapas de participación	Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con deseo de comprar.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, negativa, indiferente, hostil.

Elaborado por: Autor

3.1.7 Elección del segmento – mercado meta

En base a la tabla 2.21, Clientes Almacén Jiménez Moreira, el 80% de clientes pertenece a los segmentos de: restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla y almacenes del mismo giro, minoristas de reventa, por lo que dichos segmentos representan el mercado meta.

Cada uno de los segmentos referidos presenta características distintivas en base a gustos y preferencias, motivos de compra, entre otras variables, en base a las cuales se puede enfocar de manera más eficiente el diseño de la oferta. Y por supuesto, diseñar estrategias que agreguen mayor valor que el existente a las experiencias de compra.

3.1.8 Posicionamiento

De acuerdo al libro los 10 pecados capitales de Marketing según Kotler, el octavo corresponde a: la construcción de marca y las comunicaciones de su empresa son deficientes, para el caso se trata de que no se encuentra en el top of mind de clientes objetivo marca Almacén Jiménez Moreira y por lo tanto las relaciones públicas permitirían su posicionamiento. En base a lo que se propone la presencia de la empresa en eventos del tipo: ferias, festivales, etc. en los que se abordaría a uno de los segmentos más importantes, restaurantes, servicios de catering entre otros, integrados por gastrónomos y demás profesionales del sector. Se tendría contacto también con consumidores finales, cuyo segmento está en potencial crecimiento.

El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo. (Lambin, 2002, p.219).

Las preguntas a examinar para elegir un posicionamiento son:

- ¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca que los compradores reaccionan favorablemente?

El precio y calidad son los atributos más valorados del producto. Dentro de los cuales el material se asocia a la calidad, durabilidad, resistencia, respecto al precio es altamente valorado por el ahorro que representa para los consumidores. Se encuentran también atributos como: marca, color, empaque cuya preferencia es relativamente más baja.

- ¿Cómo son percibidas las diferentes marcas o firmas en competencia en relación a estas características distintivas?

Las marcas tienen un posicionamiento preferentemente en calidad, ya que en precio al ofrecer los productos más económicos las marcas son poco reconocidas. Indudablemente existen marcas que al tener un alto posicionamiento en atributos como calidad, ante otras opciones de compra son superiores para el cliente. Siendo el caso de los productos de aluminio, como: ollas, baldes, sartenes y demás enseres, existen en la oferta marcas como: Umco, Indalum, Imusa, entre otras. Y en la mayoría de casos el cliente se remite a buscar Umco ya que es una marca altamente posicionada por su calidad durante sus años de existencia.

- ¿Cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ocupadas por la competencia?

Al ser los competidores líderes en diversificación de producto y precio, la mejor posición a ocupar se basa en un servicio diferenciado y personalizado. Adicionalmente tratándose de la competencia y el segmento más importante de clientes, segmento A: restaurantes, servicios de catering, alquileres de vajilla cuya participación es del 35% de acuerdo a la tabla 2.20, se considera al posicionamiento de los competidores: 1) Almacén Jiménez Norte, 2) Montero y 3) PYCCA. Sobre las expectativas de los compradores son satisfechas en su mayoría por el competidor 1, ya que presenta una alta diversificación en líneas: hotelera, de servicio, empaque y demás necesidades.

En base a lo cual la mejor posición a ocupar sería 2, después de Jiménez Norte, ya que de momento la posición competitiva a ocupar sería de seguidor, tratándose de que dicho competidor tiene más recursos de personal, diversificación de líneas y por lo tanto más alto posicionamiento.

- ¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esta posición?

En el siguiente análisis en base al enfoque de Kotler se explicará al respecto, dentro de lo que se propone la utilización de marketing digital.

Se propone el desarrollo de los siguientes pasos para seleccionar una estrategia posicionamiento.

1) Identificar un conjunto de ventajas posibles sobre las cuales cimentar una posición

- **Producto:** al existir diversificación de productos con distintos atributos a valorar, crecería la percepción del producto para los consumidores al sentir que sus necesidades son satisfechas a mayor escala. Sin embargo es posible realzar la imagen, en base a las nuevas tendencias, de productos amigables con el medio ambiente, producto nacional, etc. A través de promociones, demostraciones, regalos por compras, etc.
- **Servicio:** al ser un área de alta valoración, puede convertirse en el desarrollo de marketing de relaciones con el cliente.

2) Seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia general de posicionamiento

Servicio, cuyo desarrollo se enfoca a satisfacer a los compradores en los siguientes aspectos, en base a Kotler.

- **Importante:** atención personalizada con historiales de compra y seguimiento a los continuos requerimientos

- Distintiva: al tratar al cliente con cercanía, llamándolo por su nombre y en el desarrollo de la experiencia de compra tratar temas no sólo comerciales.
 - Superior: haciendo un seguimiento a sus hábitos de compra, frecuencia, gustos y preferencias se puede hacer recordaciones de pedidos, para evitarle al cliente prisas de último momento.
 - Comunicable: a través de internet, teléfono, se puede hacer transmitir.
 - Exclusiva: Al tener clientes fidelizados, será para la competencia más difícil copiar la estrategia.
 - Costeable: implican bajos costos y optimización de recurso humano encargado.
 - Rentable: se traducirá a mayores beneficios para la empresa
- 3) La empresa deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición escogida

A través de medios como el internet y teléfono se pretende poner en marcha la estrategia y para hacerlo será necesario desarrollar un CRM que identifique a los clientes por sus hábitos de compra, frecuencia y demás indicadores para conocer gustos y preferencias y establecer una relación comercial que trascienda la visita a los puntos de venta por parte del cliente o la visita de ventas a la oficina o almacén del mismo.

Criterios en base a los cuales la base de posicionamiento seleccionada es la de un posicionamiento referente a las ventajas o en la solución aportada, tratándose de ofrecer ventajas en el servicio prestado a los clientes, generando para ellos una gratificante experiencia de compras, en la que se identifique al cliente con la familiaridad de un amigo y se conozca sobre sus gustos, preferencias y por supuesto, historiales de compra.

3.1.9 Ventaja Diferencial

De acuerdo al libro los 10 pecados capitales de Marketing según Kotler, el décimo corresponde a: su empresa no ha sacado el máximo partido a la tecnología. Aplicado a la empresa y su presencia en el internet, se está elaborando su nueva página web, sin embargo lo ideal es optimizar las redes sociales para tener mayor acercamiento e incluso posicionamiento con los clientes. Dicha gestión permitiría que los compradores conozcan de nuevos productos, promociones y demás noticias de interés.

La orientación hacia el cliente en términos de conocer al detalle sus hábitos de consumo, gustos y preferencias y demás factores que influyen en la decisión de compra es esencial para crear relaciones en las que el cliente se sienta identificado con la empresa que más que un proveedor constituiría un ente más cercano.

Por lo cual se propone la constitución de un CRM, consistiendo en “Diseñar y estructurar una base de datos de clientes a fin de consolidar un sistema CRM

(relaciones con clientes clave) con la finalidad de personalizar la atención y definir los requerimientos específicos para cada intervención.” (Salazar, 2008, p. 157)

De manera que la ventaja diferencial consistirá en una diferenciación a través del servicio, uno de los componentes del producto más valorados por los compradores y sobre el cual se puede aventajarse a la competencia.

3.2 Definición del Problema

3.2.1 Punto de Vista Gerencial

Determinándose en base al Diagrama de Ishikawa la baja participación de mercado de la empresa Almacén Jiménez Moreira.

3.2.1 Punto de Vista de la Investigación de Mercados

El presente estudio se realiza con la finalidad de obtener información sobre: el mercado, necesidades y deseos de actuales y potenciales clientes, para en base a ello conocer sus gustos y preferencias, sobre las cuales se establecerán estrategias para el marketing mix.

3.2.3 Objetivos de la Investigación de Mercados

3.2.3.1 Objetivo General

Investigar características del mercado y la demanda, a través de la recolección de datos, determinando sus gustos, preferencias, percepciones actuales del almacén y expectativas futuras, para en base a ello desarrollar estrategias.

3.2.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar características del mercado y dentro de él, de los segmentos de mercado objetivo.
- Obtener información del mercado meta a través de la encuesta, conociendo de esa forma sus percepciones sobre competencia y ventaja competitiva de la misma.
- Conocer variables de actuales y potenciales clientes que definan su conducta de compra.
- Determinar dentro del mix de marketing cuáles son las variables más influyentes en la decisión de compra.
- Conocer sobre las expectativas de compra en cuanto se refiere a agregación de valor y nivel de aceptación a Almacén Jiménez Moreira.

3.2.4 Tipo y Tamaño de Muestra

3.2.4.1 Tamaño del Universo

La población universo incluye a los habitantes del Cantón Quito y el Cantón Rumiñahui por grupos de edad de 20 a 50 años y dividida en sectores. De un total de población de Quito (2'239.191) y Rumiñahui (85.852), el universo en base a los grupos de edad es de 1'091.483, cifras resultado del último censo 2010.

Tabla 3.6 Población Universo Censo 2010.

Cantón Quito			
Grupos de edad	Urbana	Rural	Total
20 - 30 años	340.152	125.378	465.530

31 - 40 años	237.525	91.673	329.198
41-50 años	184.665	71.805	256.470
	762.342	288.856	1'051.198
Cantón Rumiñahui			
Grupos de edad	Urbana	Rural	Total
20 - 30 años	14.933	2.118	17.051
31 - 40 años	11.022	1.567	12.589
41-50 años	9.311	1.334	10.645
	35.266	5.019	40.285
Población Quito	1'051.198		
Población Rumiñahui	40.285		
Total	1'091.483		

Fuente: INEC

Elaborado por: Autor

3.2.4.2 Unidades Muestrales

Dentro de los grupos de edad referidos (20-50 años) se contemplará a actuales y potenciales clientes de la ciudad de Quito y el cantón Rumiñahui.

3.2.4.3 Técnicas de Muestreo

Dentro del muestreo probabilístico que implica la selección de una muestra al azar, siendo representativa en base al Universo, generando así resultados relevantes de la investigación.

Para lo cual se ha utilizado la técnica de muestro Aleatorio Simple que permite a las unidades muestrales de la población tener la misma probabilidad de ser seleccionadas, de manera aleatoria.

Adicionalmente se aplicó la fórmula para poblaciones infinitas, siendo de más de 30.000 elementos la población universo.

3.2.4.4 Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

En donde: n = tamaño de la muestra

N= tamaño del universo

Z = nivel de confianza deseado, que será del 95%, en donde el valor que representa es de 1.96 en la tabla de la curva normal.

P = proporción estimada de éxito (respuestas positivas en prueba piloto)

Q = proporción estimada de fracaso (respuestas negativas en prueba piloto)

e = representa el error de estimación, el cual se considera del 5%.

Reemplazando la fórmula especificada, se obtiene:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0,6147}{0,0025}$$

n =246 encuestas a realizar

3.2.4.5 Cuestionario Piloto

Con el objetivo de poner a prueba la encuesta y determinar su efectividad o errores en el contenido de las preguntas, se realiza la encuesta piloto.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

ENCUESTA DIRIGIDA A:

ACTUALES Y POTENCIALES CLIENTES DE LA CIUDAD DE QUITO Y EL CANTÓN RUMIÑAHUI PARA DETERMINAR LA PERCEPCIÓN DE LOS DEMANDANTES Y MEDIR EL NIVEL DE ACEPTACIÓN DE ALMACEN JIMÉNEZ MOREIRA, RESPECTO A: VENTA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR, LÍNEA HOTELERA Y PLÁSTICOS.

INDICACIONES: MARQUE CON UNA (X) DENTRO DE LOS PARÉNTESIS

DATOS GENERALES			
GENERO:	MASCULINO ()	FEMENINO ()	
EDAD:		TIPO:	
20 – 30 Años	()	Servicios alimenticios	()
31 – 40 Años	()	Almacenes minoristas	()
41 – 50 Años	()	Comerciantes ambulantes	()
		Cientes detallistas	()

1. ¿QUÉ ALMACÉN FRECUENTA USTED?

- Almacén Jiménez Moreira ()
- PYCCA ()
- Almacén Jiménez Norte ()
- Otro () ¿Cuál? _____

2. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA PREFIERE DEL ALMACÉN SELECCIONADO?

- Surtido ()
- Ubicación ()
- Decoración ()
- Orden y limpieza ()
- Otra () ¿Cuál? _____

3. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA PREFIERE DEL SERVICIO RECIBIDO?

- Agilidad en el despacho ()
- Amabilidad ()
- Atención personalizada ()
- Otra () ¿Cuál? _____

4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR, LÍNEA HOTELERA Y PLÁSTICOS?

- Una vez por semana ()
 Una vez al mes ()
 Cada tres meses ()
 Una vez al año ()
 Otra () ¿Cuál? _____

5. ¿QUÉ CANTIDAD DE DINERO DESTINA PARA COMPRAS MENCIONADAS?

- \$10 - \$100 ()
 \$101 - \$500 ()
 \$501 - \$1000 ()
 \$1001 en adelante ()
 Otra () ¿Cuál? _____

6. ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTO ES EL QUE MÁS COMPRA?

- Vajillas () Línea hotelera ()
 Cristalería () Plásticos para el hogar ()
 Ollas () Plásticos para la agroindustria ()
 Otro () ¿Cuál? _____

7. ¿QUÉ MATERIAL PREFIERE PARA LOS PRODUCTOS?

- Vidrio () Aluminio () Acero inoxidable ()
 Plástico ()
 Cerámica ()
 Otro () ¿Cuál? _____

8. ¿QUÉ COLOR PREFIERE PARA LOS PRODUCTOS?

- Claros ()
 Cálidos ()
 Oscuros ()
 Transparentes ()
 Otro () ¿Cuál? _____

9. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA LE PARECE MÁS VALORABLE DE LOS PRODUCTOS?

- Calidad ()
 Precio ()
 Marca ()
 Color ()
 Empaque ()
 Otra () ¿Cuál? _____

10. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA LE PARECE MÁS VALORABLE DE LAS CONDICIONES DE PAGO?

- Descuento ()
 Crédito directo ()
 Tarjetas de crédito ()
 Otra () ¿Cuál? _____

11. ¿QUÉ PROMOCIÓN PREFIERE?

- Combos ()
 Recorte de precios ()
 2 x 1 ()
 Bono de compra ()
 Cupones ()
 Otro () ¿Cuál? _____

12. ¿QUÉ TIPO DE EVENTO LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN EL ALMACÉN?

- Cocteles de presentación de nuevos productos ()
 Preparación de recetas ()
 Música en vivo en días especiales ()
 Clases de decoración ()
 Otro () ¿Cuál? _____

13. ¿QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN PREFERE PARA RECIBIR INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS?

- Radio/televisión ()
 Prensa ()
 Revistas de cocina ()
 Internet/redes sociales ()
 Otro () ¿Cuál? _____

14. ¿CONOCE ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

- Si () No ()

SI SU RESPUESTA ES SI, CONTINUE LA ENCUESTA, CASO CONTRARIO RESPONDA LA ULTIMA PREGUNTA.

15. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO CONOCIÓ ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

- Recomendaciones personales ()
 Hojas volantes ()
 Internet ()
 Otro () ¿Cuál? _____

16. ¿QUÉ PRODUCTOS LE GUSTARÍA QUE AGREGUE ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

- Productos ecológicos ()
 Vajillas y cristalería de color ()
 Flores y otros artículos decorativos ()
 Más línea profesional ()
 Otro () ¿Cuál? _____

17. ¿LE GUSTARÍA COMPRAR EN ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

- Si () No ()

3.2.4.6 Resultados

De la aplicación de la prueba piloto, se determinó lo siguiente:

- La encuesta se realizó con total entendimiento y aceptación por parte del encuestado.
- Se aplicó la encuesta piloto a 20 personas aleatoriamente elegidas de la población. De cuyos resultados se determinó una proporción de éxito p (80%) y fracaso q (20%). Variables que aportaron al cálculo de la muestra.
- Adicionalmente, la pregunta filtro que determinó p y q , fue la siguiente:

**¿LE GUSTARÍA COMPRAR EN ALMACÉN JIMÉNEZ
MOREIRA?**

Sí ()

No ()

3.2.4.6 Cuestionario final

Al no registrarse cambios posteriormente a la encuesta piloto se define el cuestionario final.

3.2.4.7 Matriz de Cuestionario

OBJETIVO ESPECÍFICO	VAR. GENÉRICA	VAR. ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	ESCALA	TIPO DE VARIABLE	
							NUMÉRICA	ALFANUMÉRICA
Identificar características del mercado y dentro de él, de los segmentos de mercado referidos.		Género	Género	Masculino ()	1	Ordinal		X
				Femenino ()	2			
		Edad	Edad	20 - 30 años ()	1	Escala	X	
				31 - 40 años ()	2			
				41 - 50 años ()	3			
		Tipo	Tipo	Servicios alimenticios ()	1			
				Almacenes minoristas ()	2			
				Comerciantes ambulantes ()	3			
Obtener información del mercado meta a través de la encuesta, conociendo de esa forma sus percepciones sobre competencia y ventaja competitiva de la misma.	Información de la oferta	Top of mind	¿QUÉ ALMACÉN FRECUENTA USTED?	Montero ()	1	Nominal		X
				Almacén Jiménez Moreira ()	2			
				PYCCA ()	3			
				Almacén Jiménez Norte ()	4			
				Otro ()	5			
	Atributos del almacén	Principales competidores	¿QUÉ CARACTERÍSTICA PREFIERE DEL ALMACÉN SELECCIONADO?	Surtido ()	1	Nominal		X
				Ubicación ()	2			
				Decoración ()	3			
				Orden y limpieza ()	4			
				Otra ()	5			
	Atributos del servicio	Principales competidores	¿QUÉ CARACTERÍSTICA PREFIERE DEL SERVICIO RECIBIDO?	Agilidad en el despacho ()	1	Nominal		X
				Amabilidad ()	2			
Atención personalizada ()				3				
Otra ()				4				

OBJETIVO ESPECÍFICO	VAR. GENÉRICA	VAR. ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	ESCALA	TIPO DE VARIABLE	
							NUMÉRICA	ALFANUMÉRICA
Conocer variables de actuales y potenciales clientes que definan su conducta de compra.	Información de demanda	Frecuencia de compra	¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR, LÍNEA HOTELERA Y PLÁSTICOS?	Una vez por semana ()	1	Nominal		X
				Una vez al mes ()	2			
				Cada tres meses ()	3			
				Una vez al año ()	4			
				Otra ()	5			
		Cantidad asignada	¿QUÉ CANTIDAD DE DINERO DESTINA PARA COMPRAS MENCIONADAS?	\$ 10 - \$100 ()	1	Escala	X	
				\$101-\$500 ()	2			
				\$501-\$1000 ()	3			
				\$1001 en adelante ()	4			
				Otra ()	5			
		Producto más demandado	¿QUÉ TIPO DE PRODUCTO ES EL QUE MÁS COMPRA?	Vajillas ()	1	Nominal		X
				Cristalería ()	2			
				Ollas ()	3			
				Línea hotelera ()	4			
				Plásticos para el hogar ()	5			
Plásticos para la agroindustria ()				6				
Otro ()				7				

OBJETIVO ESPECÍFICO	VAR. GENÉRICA	VAR. ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	ESCALA	TIPO DE VARIABLE	
							NUMÉRICA	ALFANUMÉRICA
Determinar dentro del mix de marketing cuáles son las variables más influyentes en la decisión de compra.	Información de demanda	Atributo del producto	¿QUÉ MATERIAL PREFIERE PARA LOS PRODUCTOS?	Vidrio ()	1	Nominal		X
				Plástico ()	2			
				Cerámica ()	3			
				Aluminio ()	4			
				Acero inoxidable ()	5			
				Otro ()	6			
	Atributo del producto	¿QUÉ COLOR PREFIERE PARA LOS PRODUCTOS?	Claros ()	1	Nominal		X	
			Cálidos ()	2				
			Oscuros ()	3				
			Transparentes ()	4				
			Otro ()	5				
	Atributo del producto	¿QUÉ CARACTERÍSTICA LE PARECE MÁS VALORABLE DE LOS PRODUCTOS?	Calidad ()	1	Nominal		X	
			Precio ()	2				
			Marca ()	3				
			Color ()	4				
			Empaque ()	5				
			Otra ()	6				
	Atributo del precio	¿QUÉ CARACTERÍSTICA LE PARECE MÁS VALORABLE DE LAS CONDICIONES DE PAGO?	Descuento ()	1	Nominal		X	
			Crédito directo ()	2				
			Tarjetas de crédito ()	3				
Otra ()			4					
Atributo de promoción	¿QUÉ PROMOCIÓN PREFIERE?	Combos ()	1	Nominal		X		
		Recorte de precios ()	2					
		2 x 1 ()	3					
		Bono de compra ()	4					
		Cupones ()	5					
		Otro ()	6					

OBJETIVO ESPECÍFICO	VAR. GENÉRICA	VAR. ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	CÓDIGO	ESCALA	TIPO DE VARIABLE	
							NUMÉRICA	ALFANUMÉRICA
Conocer sobre las expectativas de compra en cuanto se refiere a agregación de valor y nivel de aceptación a Almacén Jiménez Moreira.	Información de demanda	Oferta de valor	¿QUÉ TIPO DE EVENTO LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN EL ALMACÉN?	Cocteles de presentación de nuevos productos ()	1	Nominal		X
				Preparación de recetas ()	2			
				Música en vivo en días especiales ()	3			
				Clases de decoración ()	4			
				Otro ()	5			
	Aceptación medio de comunicación	¿QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN PREFIERE PARA RECIBIR INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS?	Radio/televisión ()	1	Nominal		X	
			Prensa ()	2				
			Revistas de cocina ()	3				
			Internet/redes sociales ()	4				
			Otro ()	5				
	Aceptación	¿CONOCE ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?	Sí ()	1	Nominal		X	
			No ()	2				
	Aceptación	¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO CONOCIÓ ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?	Recomendaciones personales ()	1	Nominal		X	
			Hojas volantes ()	2				
Internet ()			3					
Otro ()			4					
Nuevos productos	¿QUÉ PRODUCTOS LE GUSTARÍA QUE AGREGUE ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?	Productos ecológicos ()	1	Nominal		X		
		Vajillas y cristalería de color ()	2					
		Flores y otros artículos decorativos ()	3					
		Más línea profesional ()	4					
		Otro ()	5					
Aceptación	¿LE GUSTARÍA COMPRAR EN ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?	Sí ()	1	Nominal		X		
		No ()	2					

3.2.3 Trabajo de campo

Es la aplicación de las encuestas en diversos lugares del sector, con personal capacitado para reducir el mínimo de errores en el acopio de datos.

(Malhotra, 2004, p. 10).

3.2.3.1 Plan de trabajo de campo

Ítem	Aplicación de encuestas Almacén Jiménez Moreira		
	Actividad	Duración	Responsable
1	Diseño y aprobación de la encuesta	16 - 17 de mayo	Bárbara Jiménez, Ing. Marco Jaramillo
	Impresión de encuesta piloto	18 de mayo	Bárbara Jiménez
	Aplicación de la encuesta piloto	18 de mayo	Bárbara Jiménez
2	Tabulación de la encuesta piloto	19 de mayo	Bárbara Jiménez
	Cálculo del tamaño de la muestra	20 de mayo	Bárbara Jiménez
3	Preparación de material para encuestar	21 de mayo	Bárbara Jiménez
4	Determinación de lugares en donde aplicar la encuesta	22 de mayo	Bárbara Jiménez
5	Levantamiento de encuestas a la muestra seleccionada	23 - 25 de mayo	Bárbara Jiménez
6	Procesamiento de los datos obtenidos	26 - 30 de mayo	Bárbara Jiménez

3.3 Resultados Globales de la Investigación

3.3.1 Resultados de las preguntas del cuestionario

A través del programa SPSS de análisis estadístico, se procesaron los datos, obteniendo los siguientes resultados.

DATOS GENERALES

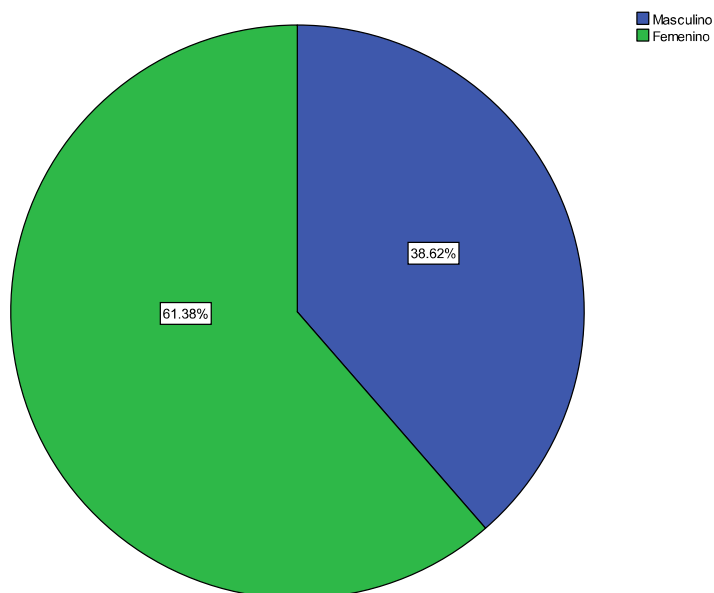
GÉNERO

Tabla 3.7: Género de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	95	38.6	38.6	38.6
	Femenino	151	61.4	61.4	100.0
	Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.1: Género de los encuestados



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: de los 246 encuestados, 95 son hombres con un porcentaje de 38,6% y 151 mujeres, con una participación de 61,4%. Cifras de aceptación a la encuesta que denotan mayor colaboración del género femenino y la tendencia futura es tener información valiosa ya que las mujeres son la mayor parte de clientela.

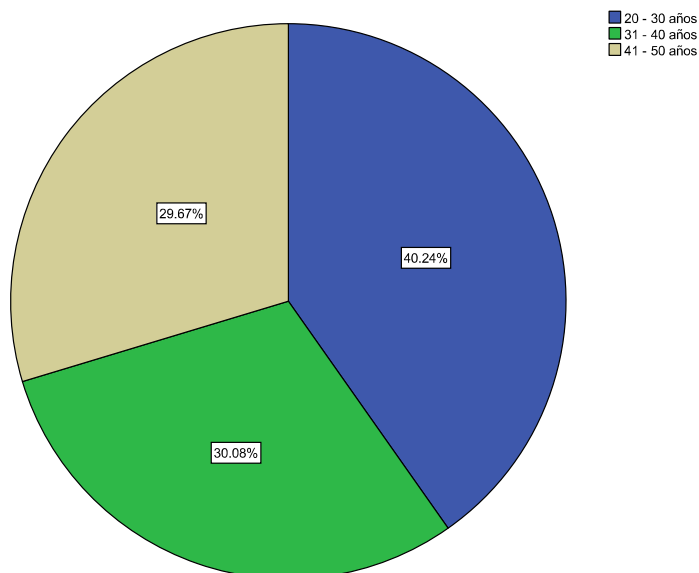
EDAD

Tabla 3.8: Edad de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 20 - 30 años	99	40.2	40.2	40.2
31 - 40 años	74	30.1	30.1	70.3
41 - 50 años	73	29.7	29.7	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.2: Edad de los encuestados



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: de los encuestados, 99 son de 20 – 30 años, con un porcentaje de 40,2%, 74 de 31 – 40 años, con un porcentaje de 30,1% y 73 de 41 - 50 años con una participación de 29,7%. Por lo cual la mayoría de edad está en el rango de 20 – 30 años. Cifras que denotan mayor concentración de la población joven (40,2%), fenómeno que pronostica mayores posibilidades para entablar relaciones comerciales con dicho rango, fidelizando dicha clientela a través de más tiempo que con los grupos de mayor edad.

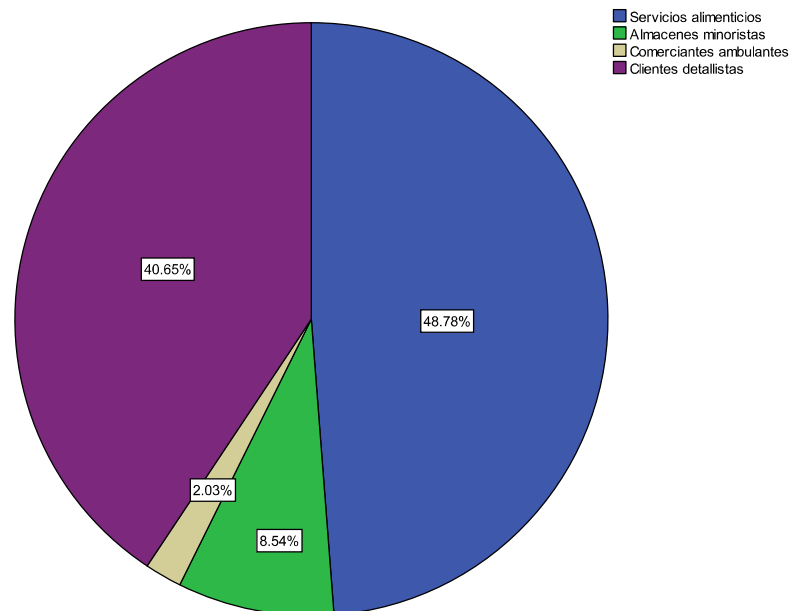
TIPO

Tabla 3.9: Tipo de segmento de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Servicios alimenticios	120	48.8	48.8	48.8
Almacenes minoristas	21	8.5	8.5	57.3
Comerciantes ambulantes	5	2.0	2.0	59.3
Clientes detallistas	100	40.7	40.7	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.3: Tipo de segmento de los encuestados



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: de los encuestados, 120 son servicios alimenticios, con un porcentaje de 48,8%, 21 de almacenes minoristas, siendo el 8,5%, 5 comerciantes ambulantes, representando el 2% y 100 detallistas con una participación de 40,7%. Por lo cual la mayoría encuestados son de los tipos: servicios alimenticios (48,8%) y detallistas (40,7%). Denotándose mayor colaboración por parte de ese tipo de encuestados, cuya tendencia de mantenerse a futuro pronostica un sesgo de información al ser de acuerdo a la tabla 2.20 de los tipos de clientes, en su mayoría de servicios alimenticios (35%) y almacenes minoristas (45%).

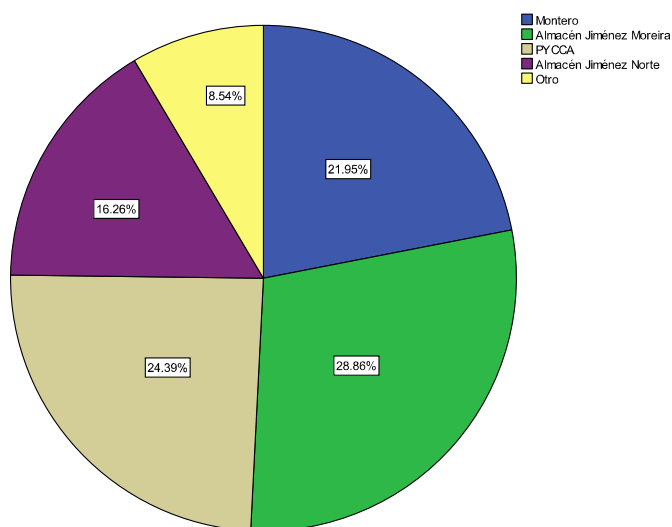
1. ¿QUÉ ALMACÉN FRECUENTA USTED?

Tabla 3.10: Top of mind

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Montero	54	22.0	22.0	22.0
Almacén Jiménez Moreira	71	28.9	28.9	50.8
PYCCA	60	24.4	24.4	75.2
Almacén Jiménez Norte	40	16.3	16.3	91.5
Otro	21	8.5	8.5	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.4: Top of mind



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: los encuestados frecuentan preferentemente: 71 a Jiménez Moreira, siendo el 28,9%, 60 a PYCCA, siendo el 24,4%. Dentro de otros (8,5%), se incluye: Almacén Espinosa, Plásticos San Francisco, entre otros. Por cuanto se entrevistó a clientes y potenciales clientes, la participación de Jiménez Moreira es la más alta (28,9%), seguida de PYCCA (24,4%). Denotándose mayor colaboración por parte de

los actuales clientes, se sumó participación a Jiménez Moreira, cuyo fenómeno de mantenerse a futuro pronostica un sesgo de información al no tener realmente un alto posicionamiento la empresa.

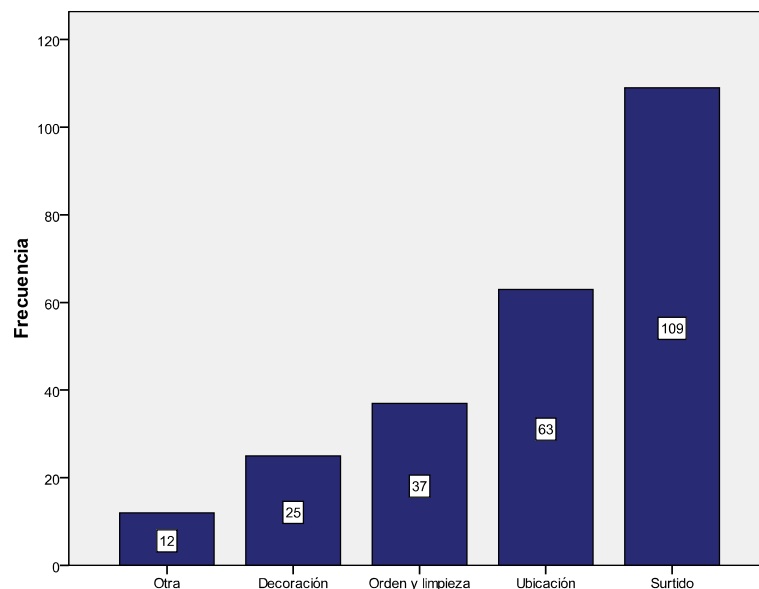
1. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA PREFIERE DEL ALMACÉN SELECCIONADO?

Tabla 3.11: Preferencias de la oferta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Surtido	109	44.3	44.3	44.3
Ubicación	63	25.6	25.6	69.9
Decoración	25	10.2	10.2	80.1
Orden y limpieza	37	15.0	15.0	95.1
Otra	12	4.9	4.9	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.5: Preferencias de la oferta



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: entre los atributos preferidos más seleccionados del almacén, se encuentran: 109 para surtido, siendo el 44,3% y 63 para ubicación, siendo el 25,6%. Resultados con los que se destaca alta preferencia por la diversificación en líneas de producto, cuya tendencia regular indica a la empresa incrementar su oferta en portafolio de productos.

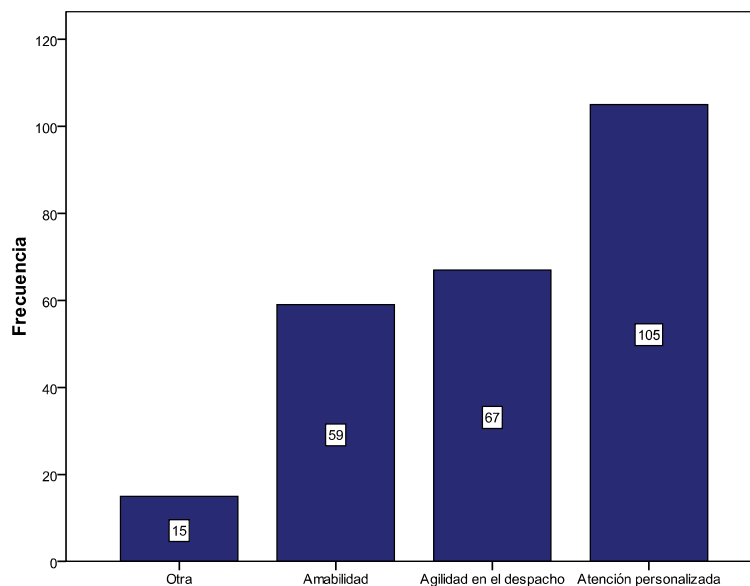
2. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA PREFIERE DEL SERVICIO RECIBIDO?

Tabla 3.12: Preferencias del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Agilidad en el despacho	67	27.2	27.2	27.2
Amabilidad	59	24.0	24.0	51.2
Atención personalizada	105	42.7	42.7	93.9
Otra	15	6.1	6.1	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.6: Preferencias del servicio



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: entre los atributos más valorados del servicio del almacén, se encuentran: 105 para atención personalizada, siendo el 42,7% y 67 para agilidad en el despacho, siendo el 27,2%. Indicadores debidos a las nuevas tendencias de enfoque al cliente y que éste es cada vez más exigente para comprar.

INFORMACIÓN DE LA DEMANDA

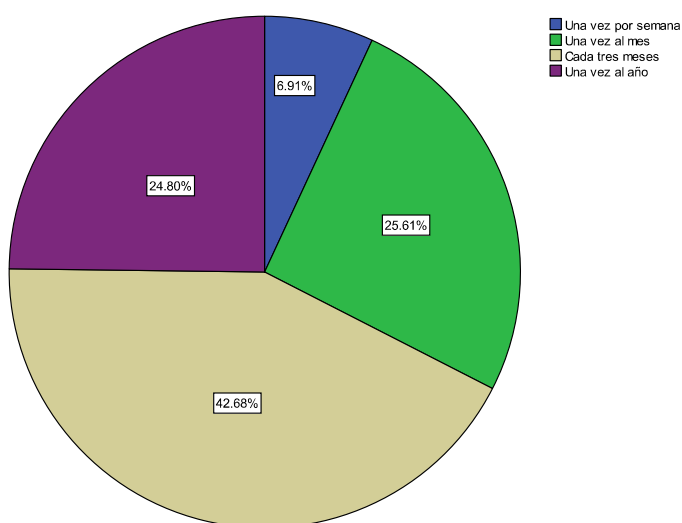
3. ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR, LÍNEA HOTELERA Y PLÁSTICOS?

Tabla 3.13: Frecuencia de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Una vez por semana	17	6.9	6.9	6.9
Una vez al mes	63	25.6	25.6	32.5
Cada tres meses	105	42.7	42.7	75.2
Una vez al año	61	24.8	24.8	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.7: Frecuencia de compra



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre las frecuencias más seleccionadas de compra, se encuentran: 105 para cada tres meses, siendo el 42,7% y 63 respecto a una vez al mes, siendo el 25,6%. Indicadores de frecuencia, debidos a que la mayoría de encuestados son de servicios alimenticios, en base a la tabla 3.9 (48,8%). Tratándose de constantes reposiciones o adquisiciones que hace el dicho segmento y se prevé un incremento en la frecuencia de compra al modificar condiciones de la oferta, siendo por ejemplo la extensión de líneas de producto.

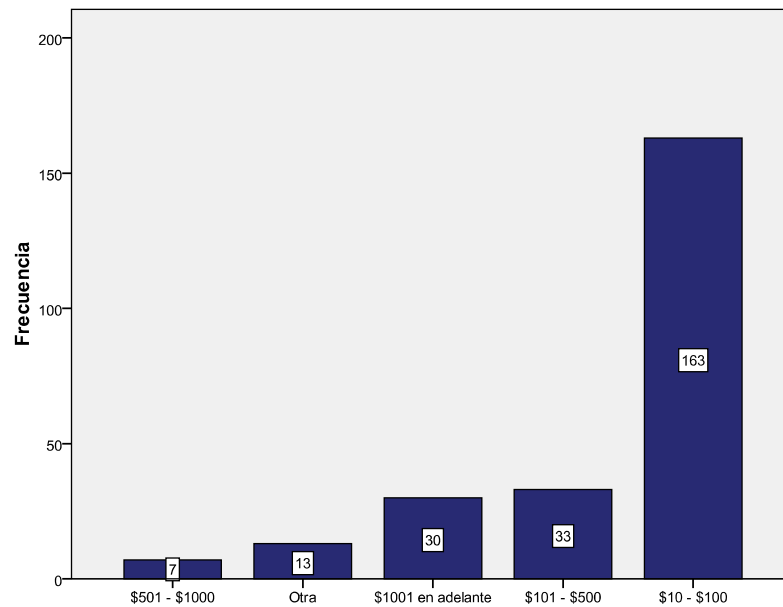
4. ¿QUÉ CANTIDAD DE DINERO DESTINA PARA COMPRAS MENCIONADAS?

Tabla 3.14: Cantidad asignada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos \$10 - \$100	163	66.3	66.3	66.3
\$101 - \$500	33	13.4	13.4	79.7
\$501 - \$1000	7	2.8	2.8	82.5
\$1001 en adelante	30	12.2	12.2	94.7
Otra	13	5.3	5.3	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.8: Cantidad asignada



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre la cantidad de dinero asignada para las compras, se encuentran en su mayoría: 163 afirmativas para \$10 - \$100, siendo el 66,3% y 33 respecto a \$101 - \$500, siendo el 33%. Indicadores de montos bajos en base a las opciones establecidas, debidos a que un grupo relevante de encuestados son consumidores detallistas, en base a la tabla 3.9 (40,7%), cuyo consumo aumentaría en relación directa al incremento de salarios.

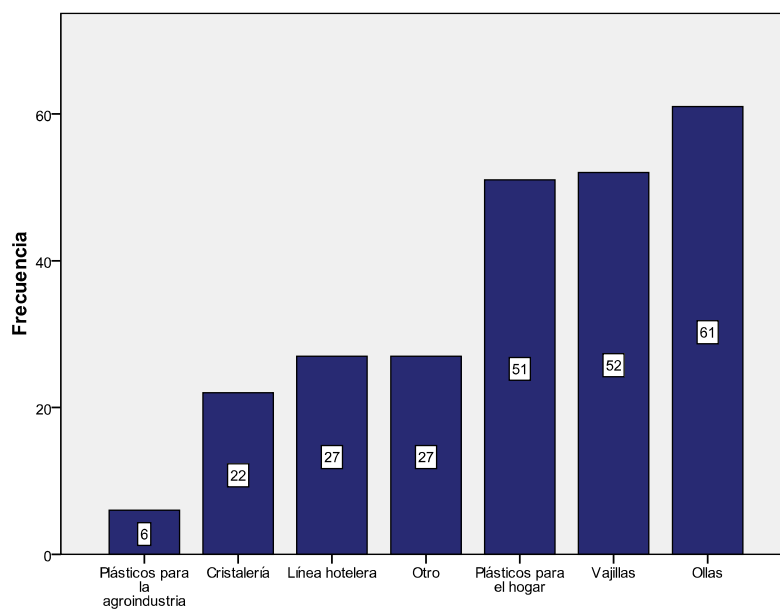
5. ¿QUÉ TIPO DE PRODUCTO ES EL QUE MÁS COMPRA?

Tabla 3.15: Producto más demandado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Vajillas	52	21.1	21.1	21.1
Cristalería	22	8.9	8.9	30.1
Ollas	61	24.8	24.8	54.9
Línea hotelera	27	11.0	11.0	65.9
Plásticos para el hogar	51	20.7	20.7	86.6
Plásticos para la agroindustria	6	2.4	2.4	89.0
Otro	27	11.0	11.0	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.9: Producto más demandado



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: respecto a los productos más demandados: 61 repuestas afirmativas para ollas, siendo el 24,8% y 52 sobre vajillas, siendo el 21,1%. Indicadores de artículos de alta rotación, presumiblemente por reposición o innovación de diseños.

De continuar la tendencia existiría un sesgo en la información, ya que en base a la figura 2.21 de ventas por línea de producto para el 2011, ya que luego de vajillas (21%), la línea más vendida fue de plásticos para el hogar (19%).

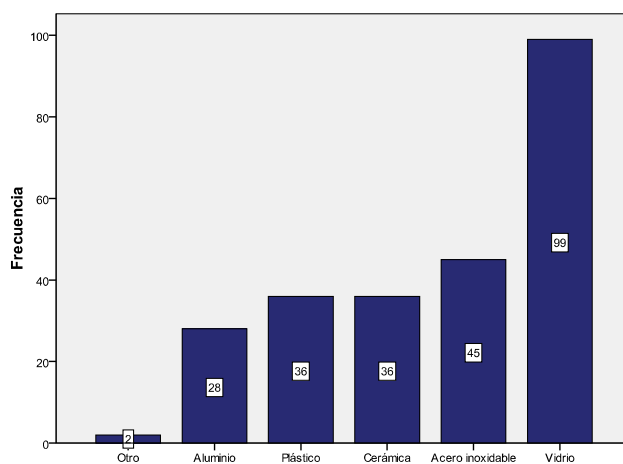
6. ¿QUÉ MATERIAL PREFIERE PARA LOS PRODUCTOS?

Tabla 3.16: Preferencias del atributo material del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Vidrio	99	40.2	40.2	40.2
Plástico	36	14.6	14.6	54.9
Cerámica	36	14.6	14.6	69.5
Aluminio	28	11.4	11.4	80.9
Acero inoxidable	45	18.3	18.3	99.2
Otro	2	.8	.8	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.10: Preferencias del atributo material del producto



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: respecto al material de los productos más seleccionado: 99 afirmativas para vidrio, siendo el 40,2% y 45 sobre acero inoxidable, siendo el 18,3%. Referente al vidrio, predilecto por su innovación en colores, formas, ofrece

características vanguardistas y respecto al acero inoxidable, es muy conveniente por resistencia y salubridad. Fenómeno que de seguirse presentando sugiere por ejemplo reemplazo de productos con materiales menos seleccionados como el aluminio (11,4%), por acero inoxidable.

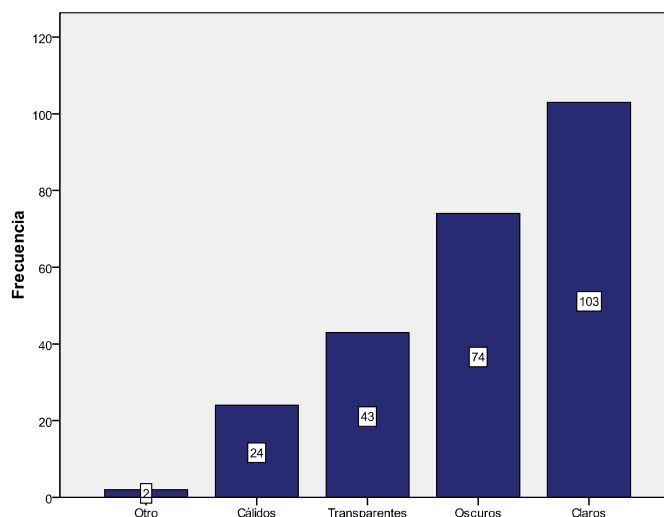
7. ¿QUÉ COLOR PREFIERE PARA LOS PRODUCTOS?

Tabla 3.17: Preferencias del atributo color del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Otro	2	.8	.8	.8
Cálidos	24	9.8	9.8	10.6
Transparentes	43	17.5	17.5	28.0
Oscuros	74	30.1	30.1	58.1
Claros	103	41.9	41.9	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.11: Preferencias del atributo color del producto



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre los colores de los productos de mayor preferencia: 103 para los claros, siendo el 41,9% y 74 respecto a oscuros, siendo el 30,1%. Colores atribuidos a la elección de los encuestados, ya que se trata de gustos y preferencias.

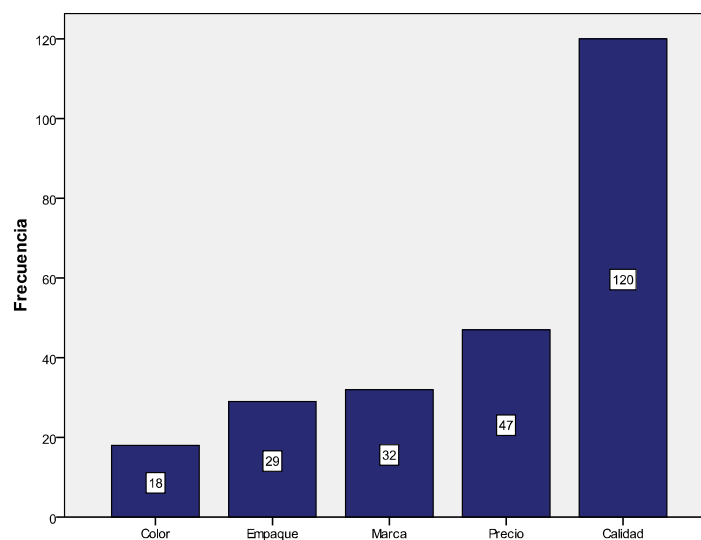
8. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA LE PARECE MÁS VALORABLE DE LOS PRODUCTOS?

Tabla 3.18: Preferencias de atributos del producto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Calidad	120	48.8	48.8	48.8
	Precio	47	19.1	19.1	67.9
	Marca	32	13.0	13.0	80.9
	Color	18	7.3	7.3	88.2
	Empaque	29	11.8	11.8	100.0
	Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.12: Preferencias de atributos del producto



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: tratándose de los atributos más valorados de los productos se encuentran: 120 respuestas afirmativas para calidad, con un porcentaje de 48,8% y 47 para precio, con una participación de 19,11%. Resultados atribuidos a los tipos de clientes encuestados, quienes en su mayoría fueron servicios alimenticios, en base a la tabla 3.9, son los mayores consumidores (48,8%), seguidos por consumidores detallistas (40,7%).

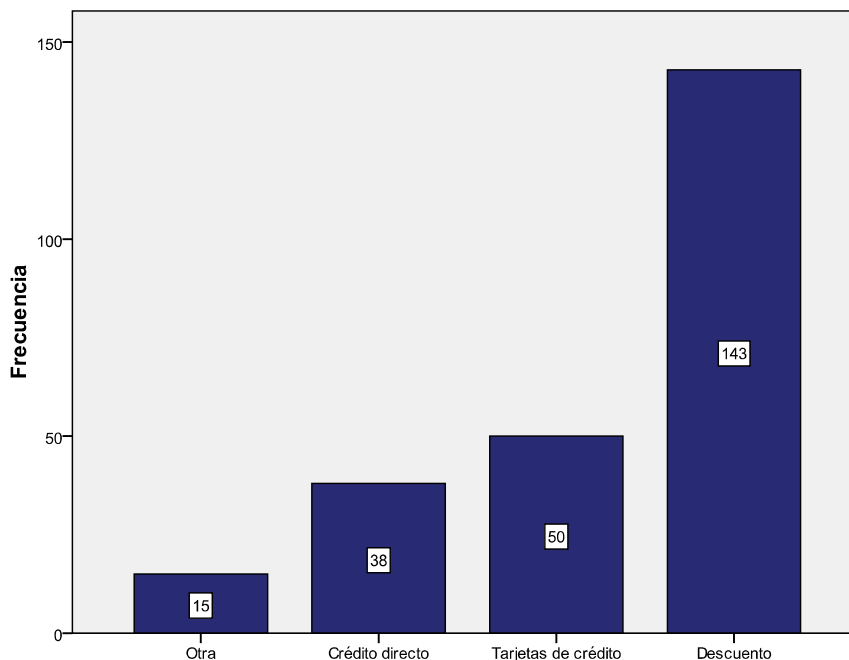
9. ¿QUÉ CARACTERÍSTICA LE PARECE MÁS VALORABLE DE LAS CONDICIONES DE PAGO?

Tabla 3.19: Preferencia atributo de precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Descuento	143	58.1	58.1	58.1
	Crédito directo	38	15.4	15.4	73.6
	Tarjetas de crédito	50	20.3	20.3	93.9
	Otra	15	6.1	6.1	100.0
	Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.13: Preferencia atributo de precio



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: tratándose de las condiciones de pago más valoradas, se encuentran: 143 afirmativas para descuento, con un porcentaje de 58,1% y 50 para tarjetas de crédito, con una participación de 20,3%. Resultados atribuidos a la valoración del ahorro que implica el descuento y al plazo de pago y condiciones de diferido que ofrecen las tarjetas de crédito. Cuya tendencia constante implica ofertar condiciones de pago con más beneficios en las opciones preferidas.

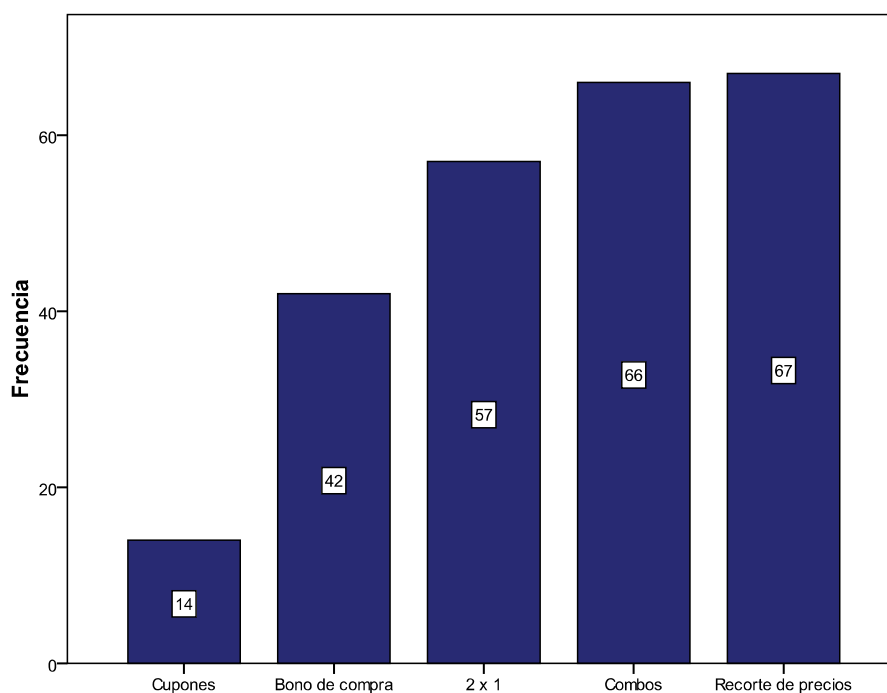
10. ¿QUÉ PROMOCIÓN PREFIERE?

Tabla 3.20: Preferencia atributo de promoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Combos	66	26.8	26.8	26.8
	Recorte de precios	67	27.2	27.2	54.1
	2 x 1	57	23.2	23.2	77.2
	Bono de compra	42	17.1	17.1	94.3
	Cupones	14	5.7	5.7	100.0
	Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.14: Preferencia atributo de promoción



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre las promociones preferidas: 67 afirmativas representan recorte de precios, con un porcentaje de 27,2%, seguido muy de cerca por 66 para combos, con una participación de 26,8%. Resultados que demuestran la valoración del ahorro

que implica el recorte de precios y preferencia hacia los combos que reúnen productos relacionados a un precio menor, percibido por los consumidores. De seguir presentándose tal tendencia es importante ofertar promociones preferentemente en los formatos mencionados.

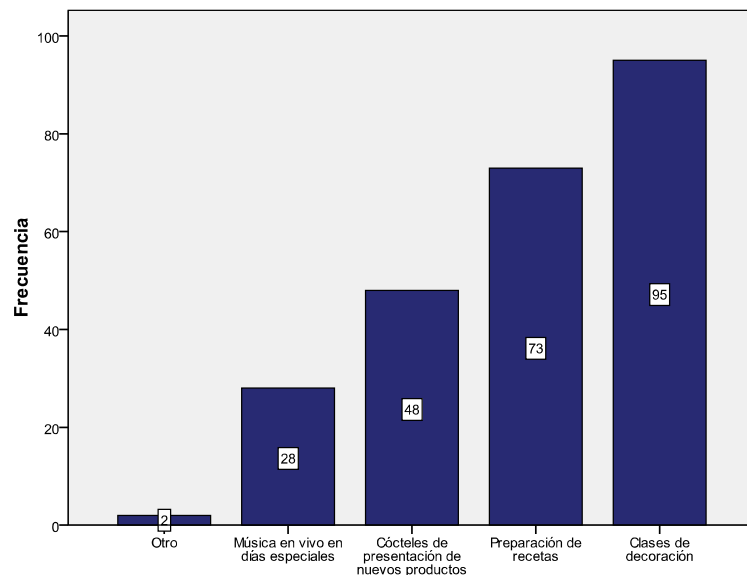
11. ¿QUÉ TIPO DE EVENTO LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN EL ALMACÉN?

Tabla 3.21. Preferencia oferta de valor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Còcteles de presentación de nuevos productos	48	19.5	19.5	19.5
Preparación de recetas	73	29.7	29.7	49.2
Música en vivo en días especiales	28	11.4	11.4	60.6
Clases de decoración	95	38.6	38.6	99.2
Otro	2	.8	.8	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.15: Preferencia oferta de valor



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: los eventos que preferentemente quisieran encontrar los encuestados en el almacén son: 95 afirmativas representan clases de decoración, con un porcentaje de 38,6% y 73 para preparación de recetas, con una participación de 29,7%. Indicadores del interés por las nuevas tendencias en cuanto a decoración respecta y preferencia por la tradicional preparación de recetas, estimándose de igual forma, con toques vanguardistas y gourmet. Pronosticándose en base a ello preferencias de los consumidores a continuar conociendo y practicando los temas de agregación de valor mencionados.

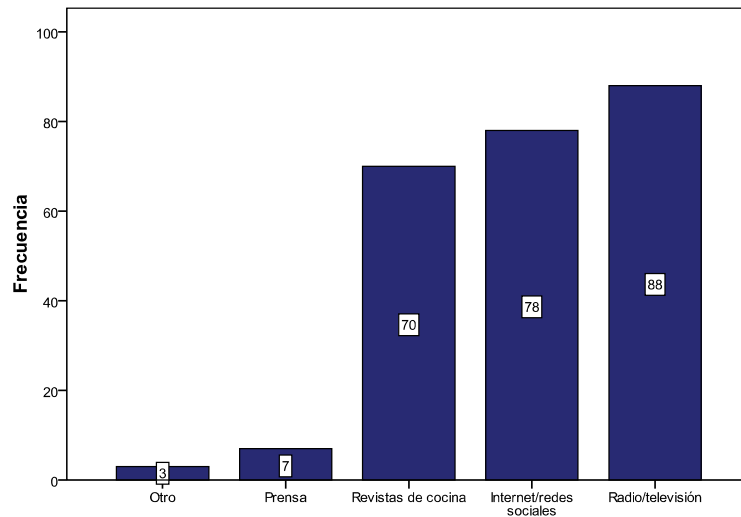
12. ¿QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN PREFIERE PARA RECIBIR INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS?

Tabla 3.22: Preferencia medio de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Radio/televisión	88	35.8	35.8	35.8
Prensa	7	2.8	2.8	38.6
Revistas de cocina	70	28.5	28.5	67.1
Internet/redes sociales	78	31.7	31.7	98.8
Otro	3	1.2	1.2	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.16: Preferencia medio de comunicación



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: tratándose de los medios de comunicación predilectos para recibir información de los productos, se encuentran: 88 para radio/televisión, con un porcentaje de 35,8% y 78 para internet/redes sociales, con una participación de 31,7%. Resultados atribuidos sobre la primera variable a la preferencia y fácil acceso a medios masivos. Sobre internet/redes sociales, al auge tecnológico existente, aún no de tipo masivo. Al tener alta aceptación esta segunda variable y al estar en constante crecimiento, se pronostica una preferencia antepuesta a los medios masivos.

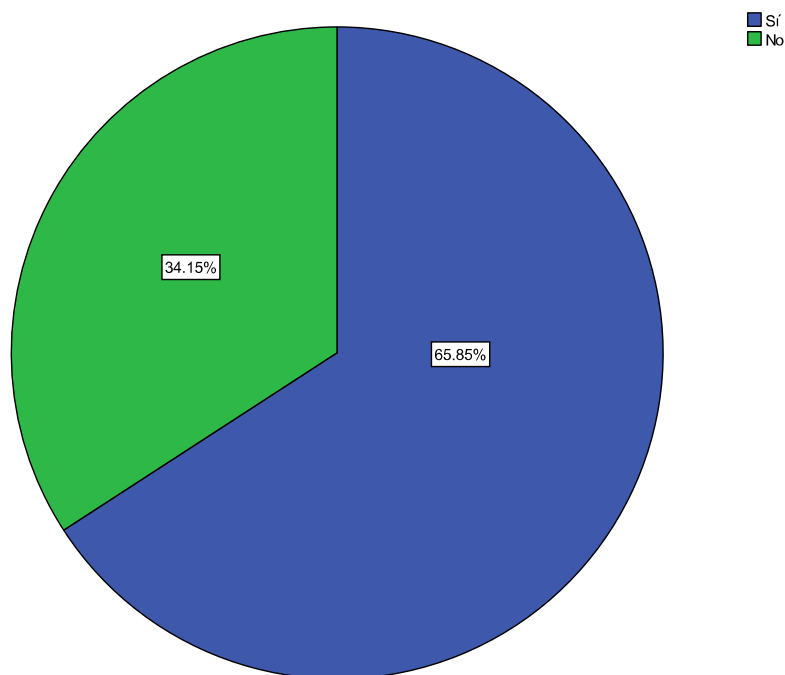
13. ¿CONOCE ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

Tabla 3.23: Aceptación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	162	65.9	65.9	65.9
No	84	34.1	34.1	100.0
Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.17: Aceptación



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre el nivel de conocimiento de Almacén Jiménez Moreira, de los 246 encuestados: 162 sí lo conocen, siendo el 65,9% y 84 no lo conocen, representando un 34,1%. Por cuanto se entrevistó a clientes y potenciales clientes, la participación de Jiménez Moreira es la más alta (28,9%), en base a la competencia,

según la tabla 3.10. de top of mind. Denotándose mayor colaboración por parte de los actuales clientes, se sumó a favor de respuestas afirmativas, cuyo fenómeno de mantenerse a futuro pronostica un sesgo de información al no precisar si además de los actuales clientes, potenciales compradores conocen la empresa.

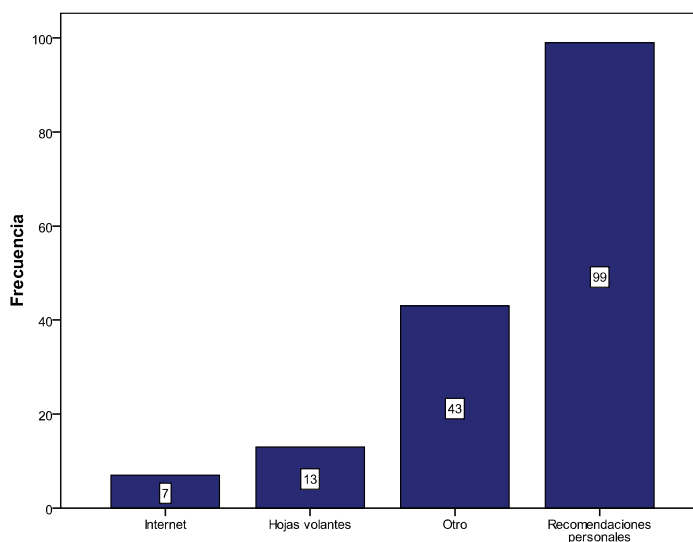
14. ¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIO CONOCIÓ ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

Tabla 3.24: Aceptación medio de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Recomendaciones personales	99	40.2	61.1	61.1
	Hojas volantes	13	5.3	8.0	69.1
	Internet	7	2.8	4.3	73.5
	Otro	43	17.5	26.5	100.0
	Total	162	65.9	100.0	
Perdidos	Sistema	84	34.1		
Total		246	100.0		

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.18: Aceptación medio de comunicación



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: respecto al medio por el cual los 162 encuestados que conocen Almacén Jiménez Moreira: 99 lo conoce por recomendaciones personales, siendo el 40,2% y 43 por otro medio, siendo en su mayoría cercanía, representando un 17,5%. Denotándose poca gestión publicitaria y consecuentemente bajo retorno en las demás variables. Tendencia que de seguir demostrará el bajo impacto publicitario.

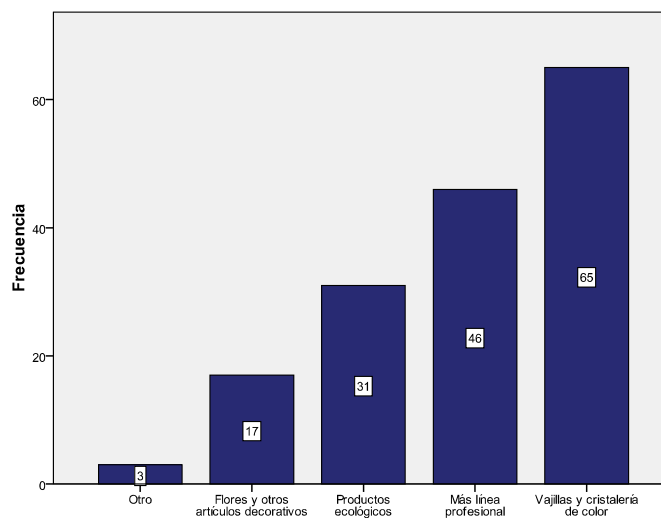
15. ¿QUÉ PRODUCTOS LE GUSTARÍA QUE AGREGUE ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

Tabla 3.25: Preferencia nuevos productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Productos ecológicos	31	12.6	19.1	19.1
	Vajillas y cristalería de color	65	26.4	40.1	59.3
	Flores y otros artículos decorativos	17	6.9	10.5	69.8
	Más línea profesional	46	18.7	28.4	98.1
	Otro	3	1.2	1.9	100.0
	Total	162	65.9	100.0	
Perdidos	Sistema	84	34.1		
	Total	246	100.0		

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.19: Preferencia nuevos productos



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre los productos que los 162 encuestados que conocen Almacén Jiménez Moreira, quisieran que agregue son: 65 afirmativas para vajillas y cristalería de color, siendo el 26,4% y 46 más línea profesional, representando un 18,7%. Respecto a las vajillas y cristalería de color, las vajillas son unos de los productos más adquiridos (21,1%), en base a la tabla 3.15 y los servicios alimenticios representan el más alto tipo de clientes (48,8%), de acuerdo a la tabla 3.9.

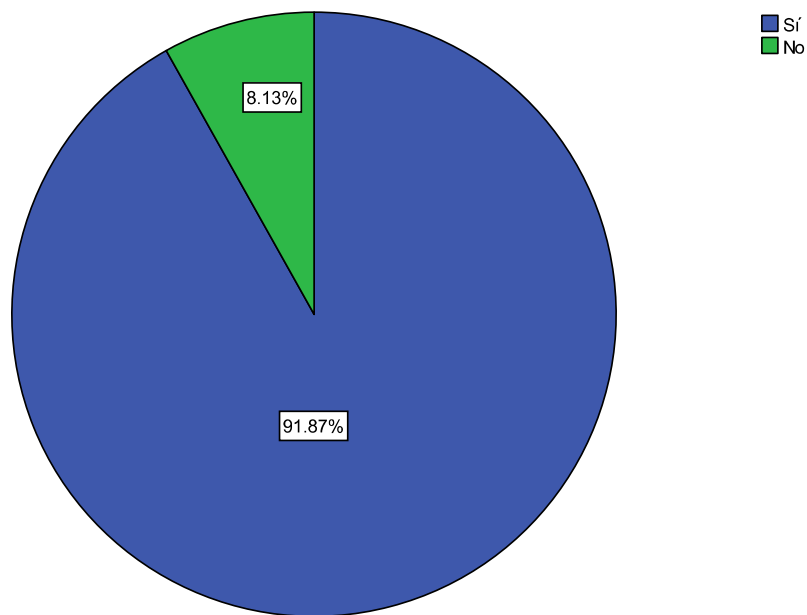
16. ¿LE GUSTARÍA COMPRAR EN ALMACÉN JIMÉNEZ MOREIRA?

Tabla 3.26: Aceptación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	226	91.9	91.9	91.9
	No	20	8.1	8.1	100.0
	Total	246	100.0	100.0	

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.20: Aceptación



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: sobre el nivel de aceptación para comprar en Almacén Jiménez Moreira, los resultados son: a 226 personas sí les gustaría comprar, siendo el 91,9% y a 20 no les gustaría, representando un 8,1%. Indicadores de importante aceptación, presumiblemente las respuestas negativas se dieron al tener actualmente un proveedor con el que se encuentren los potenciales clientes. Al continuar el fenómeno se pronostica un importante nivel de aceptación a la invitación de conocer el almacén, siendo también importante confirmar el retorno real de la potencial clientela.

3.3.2 Cruce de variables

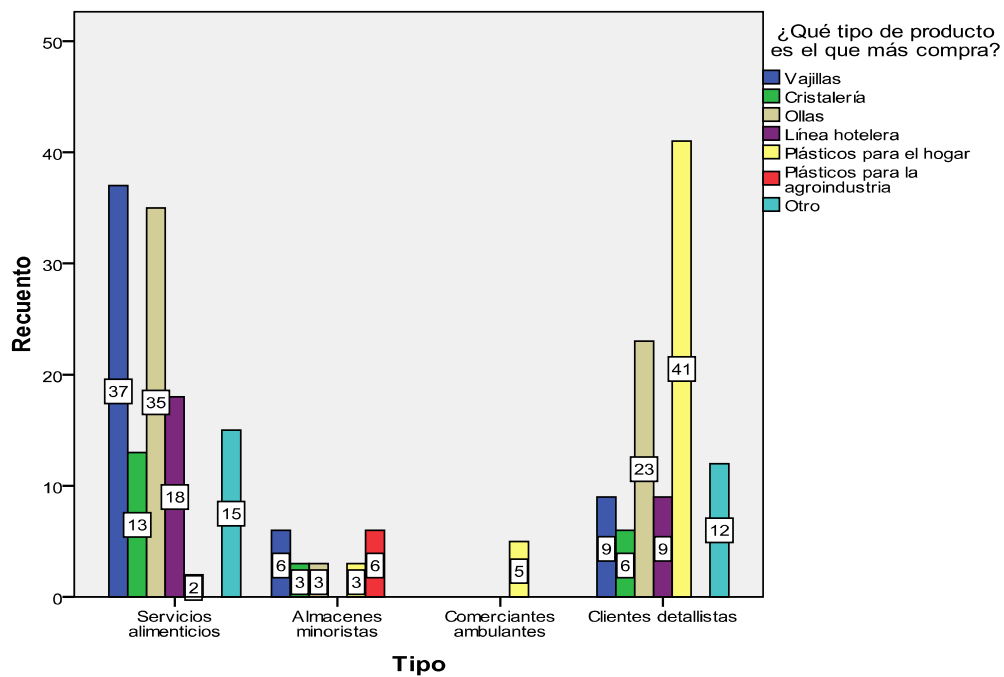
TIPO DE CLIENTE Y PRODUCTO MÁS COMPRADO

Tabla 3.27: Tipo de cliente y producto más comprado

Tipo	¿Qué tipo de producto es el que más compra?							Total
	Vajillas	Cristalería	Ollas	Línea hotelera	Plásticos para el hogar	Plásticos para la agroindustria	Otro	
Servicios alimenticios	37	13	35	18	2	0	15	120
Almacenes minoristas	6	3	3	0	3	6	0	21
Comerciantes ambulantes	0	0	0	0	5	0	0	5
Cientes detallistas	9	6	23	9	41	0	12	100
Total	52	22	61	27	51	6	27	246

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.21: Tipo de cliente y producto más comprado



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: siendo los grupos de clientes más relevantes los servicios alimenticios (35%) y almacenes minoristas (45%), en base a la tabla 2.3 de clientes, sus productos más comprados son: 37 afirmativas para vajillas y 35 para ollas en

cuanto a servicios alimenticios. Respecto a almacenes minoristas: 6 afirmativas para vajillas y en igual número, 6 en plásticos para la agroindustria. Información que cotejada con la de la figura 2.21 de ventas 2011 por líneas de producto, entre los productos más vendidos están: vajillas (21%) y plásticos para la agroindustria (17%).

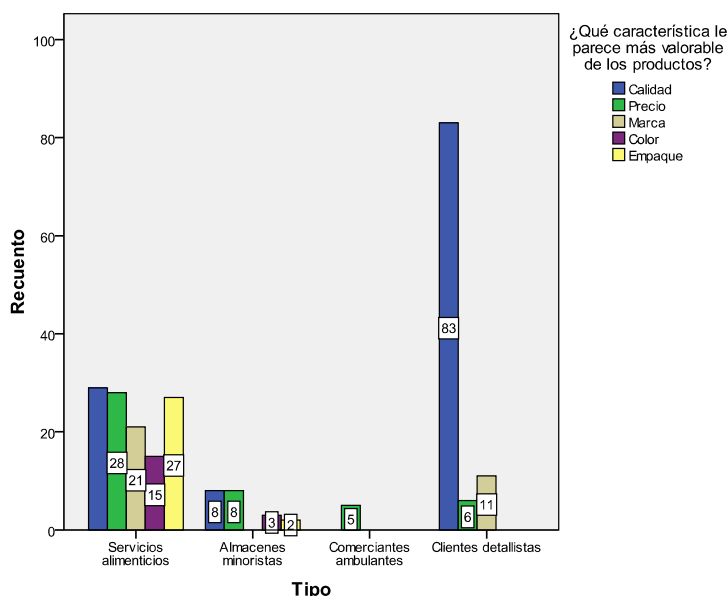
TIPO DE CLIENTE Y CARACTERÍSTICA MÁS VALORADA DE LOS PRODUCTOS

Tabla 3.28: Tipo de cliente y característica más valorada de los productos

		¿Qué característica le parece más valorable de los productos?					Total
		Calidad	Precio	Marca	Color	Empaque	
Tipo	Servicios alimenticios	29	28	21	15	27	120
	Almacenes minoristas	8	8	0	3	2	21
	Comerciantes ambulantes	0	5	0	0	0	5
	Cientes detallistas	83	6	11	0	0	100
Total		120	47	32	18	29	246

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.22: Tipo de cliente y característica más valorada de los productos



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: Las variables de mayor elección son: calidad y precio, para la primera se tuvieron 83 afirmativas en clientes detallistas, 29 sobre servicios alimenticios y 8 respecto a almacenes minoristas. En cuanto a precio: 28 en servicios alimenticios, 6 sobre detallistas y 8 respecto a minoristas. Resultados que denotan los atributos de producto que los clientes toman más en cuenta para la decisión de compra: calidad para servicios alimenticios, calidad y precio en minoristas y detallistas por durabilidad y para que sea asequible a sus ingresos.

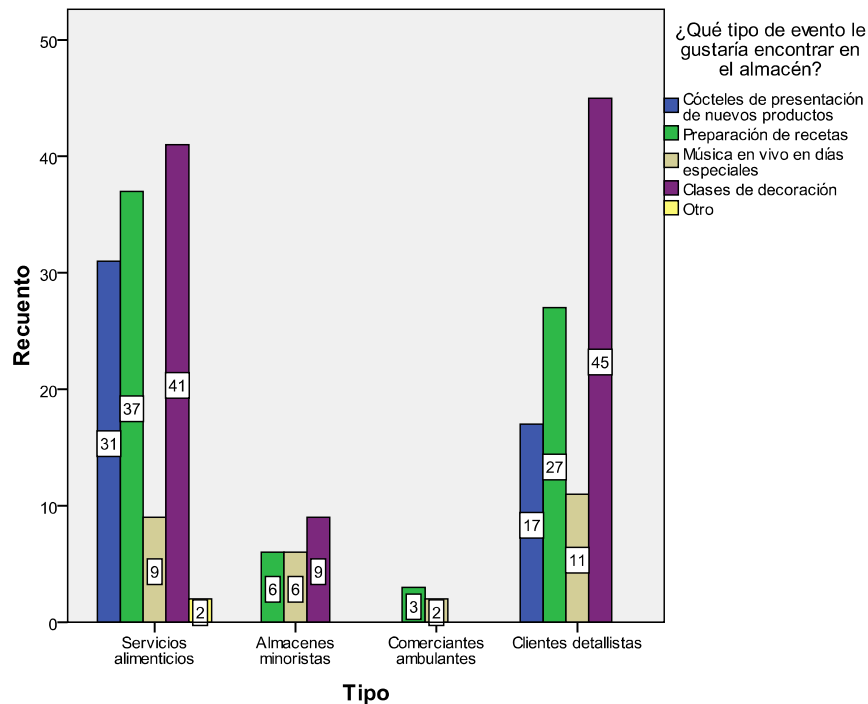
TIPO DE CLIENTE Y EVENTO QUE LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN EL ALMACÉN

Tabla 3.29: Tipo de cliente y evento que le gustaría encontrar en el almacén

		¿Qué tipo de evento le gustaría encontrar en el almacén?					Total
		Cócteles de presentación de nuevos productos	Preparación de recetas	Música en vivo en días especiales	Clases de decoración	Otro	
Tipo	Servicios alimenticios	31	37	9	41	2	120
	Almacenes minoristas	0	6	6	9	0	21
	Comerciantes ambulantes	0	3	2	0	0	5
	Cientes detallistas	17	27	11	45	0	100
Total		48	73	28	95	2	246

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.23: Tipo de cliente y evento que le gustaría encontrar en el almacén



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: Las clases de decoración representan el evento que la mayoría de encuestados preferiría, en base a las siguientes afirmativas: 45 clientes detallistas, 41 servicios alimenticios y 9 almacenes minoristas. Y para los segmentos de mercado meta, el segundo evento preferido es de la tradicional preparación de recetas: 37, para servicios alimenticios y 6 de almacenes minoristas.

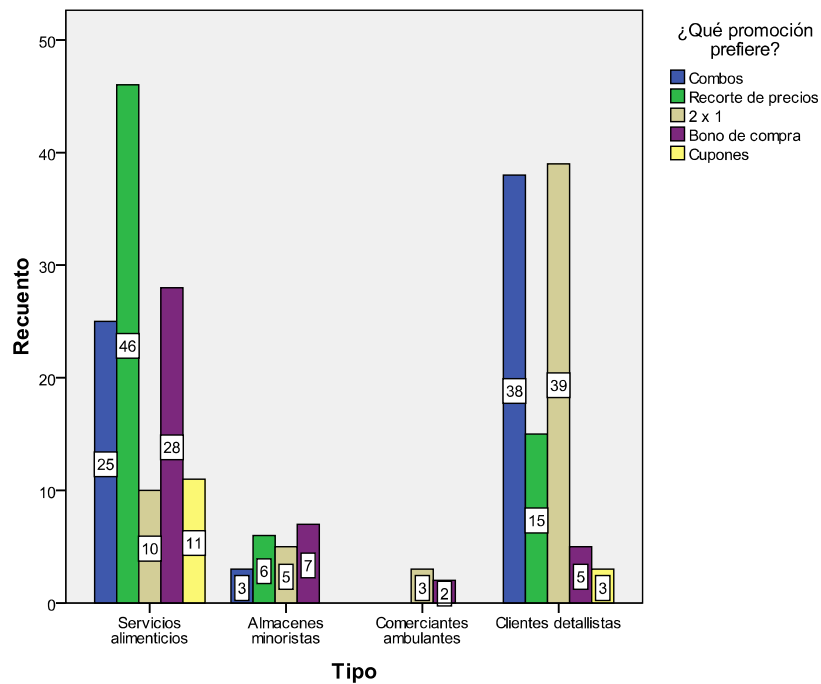
TIPO DE CLIENTE Y QUÉ PROMOCIÓN PREFIERE

Tabla 3.30: Tipo de cliente y qué promoción prefiere

		¿Qué promoción prefiere?					Total
		Combos	Recorte de precios	2 x 1	Bono de compra	Cupones	
Tipo	Servicios alimenticios	25	46	10	28	11	120
	Almacenes minoristas	3	6	5	7	0	21
	Comerciantes ambulantes	0	0	3	2	0	5
	Cientes detallistas	38	15	39	5	3	100
Total		66	67	57	42	14	246

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.24: Tipo de cliente y qué promoción prefiere



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: Las promociones para el mercado meta de mayor preferencia son: recorte de precios con 46 afirmativas de servicios alimenticios y 6 de minoristas, encontrándose también bono de compra con 28 repuestas favorables de servicios

alimenticios y 7 de minoristas. Resultados asociados con la frecuencia de compra que de acuerdo a la tabla 3.13 representó el 42,7% para cada tres meses y 25,6% para una vez al mes, e implica un ahorro para clientes frecuentes.

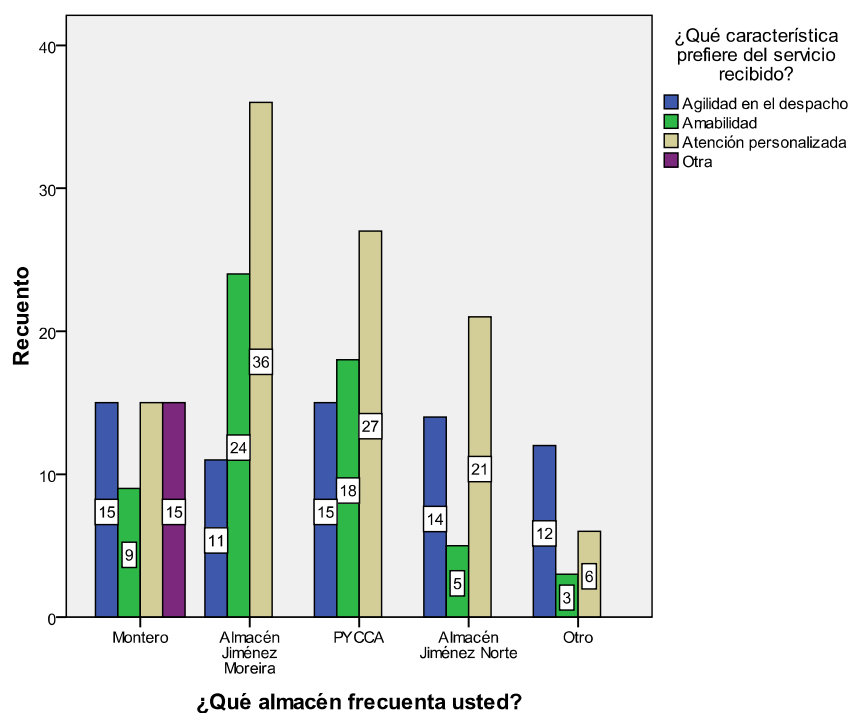
ALMACÉN FRECUENTADO Y CARACTERÍSTICA PREFERIDA DEL SERVICIO RECIBIDO

Tabla 3.31: Almacén frecuentado y característica preferida del servicio recibido

¿Qué almacén frecuenta usted?	¿Qué característica prefiere del servicio recibido?				Total
	Agilidad en el despacho	Amabilidad	Atención personalizada	Otra	
Montero	15	9	15	15	54
Almacén Jiménez Moreira	11	24	36	0	71
PYCCA	15	18	27	0	60
Almacén Jiménez Norte	14	5	21	0	40
Otro	12	3	6	0	21
Total	67	59	105	15	246

Fuente: Investigación de mercado

Figura 3.25: Almacén frecuentado y característica preferida del servicio recibido



Fuente: Investigación de mercado

Análisis: El servicio que es uno de los componentes del negocio donde se puede apuntalar a agregar valor, los clientes afirman preferir de Almacén Jiménez Moreira: 36, atención personalizada, 24, amabilidad y 11 agilidad en el despacho. Respecto a la competencia, la principal variable es: atención personalizada, 27 PYCCA, 21 Jiménez Norte y 15 Montero.

3.3.2 Conclusión de la Investigación de Mercado

Se investigaron las características del mercado y la demanda, a través de la recolección de datos, determinando sus gustos, preferencias, percepciones actuales del almacén y expectativas futuras, de potenciales y actuales clientes.

Hallazgos más relevantes:

- ✓ De las 246 personas encuestadas: 120 son deservicios alimenticios, con un porcentaje de 48,8%, 21 de almacenes minoristas, siendo el 8,5%, 5 comerciantes ambulantes, representando el 2% y 100 detallistas, con una participación de 40,7%. Por lo cual la mayoría encuestados son de los tipos: servicios alimenticios (48,8%) y detallistas (40,7%).
- ✓ Entre los atributos más preferidos del almacén que frecuentan los encuestados, se encuentran: 109 respuestas afirmativas para surtido, siendo el 44,3% y 63 respecto a ubicación, siendo el 25,6%.
- ✓ Sobre la cantidad de dinero asignada para las compras, los encuestados responden: 163 para \$10 - \$100, siendo el 66,3% y 33 respecto a \$101 - \$500, siendo el 33%.

- ✓ Los productos más demandados: con 61 respuestas afirmativas para ollas, siendo el 24,8% y 52 sobre vajillas, siendo el 21,1%.
- ✓ Tratándose de los atributos más valorados de los productos se encuentran: 120 preferencias para calidad, con un porcentaje de 48,8% y 47 para precio, con una participación de 19,11%.
- ✓ Los eventos que preferentemente quisieran encontrar los encuestados en el almacén son: 95 respuestas afirmativas para clases de decoración, con un porcentaje de 38,6% y 73 para preparación de recetas, con una participación de 29,7%.
- ✓ El servicio que es uno de los componentes del negocio donde se puede apuntalar a agregar más valor, los clientes afirman preferir de Almacén Jiménez Moreira: 36, para atención personalizada, 24 para amabilidad y 11 para agilidad en el despacho. Respecto a la competencia, la principal variable es: atención personalizada con 27 afirmativas para PYCCA, 21 para Jiménez Norte y 15 para Montero.
- ✓ Finalmente, las clases de decoración representan el evento que la mayoría de encuestados preferiría, en base a las siguientes afirmativas: 45 para de clientes detallistas, 41 para servicios alimenticios y 9 afirmativas para almacenes minorista.

3.4 Demanda, oferta y demanda insatisfecha

3.4.1 Demanda

Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. (Baca, 1992, p. 14)

La demanda se presenta en los siguientes tipos:

- **Demanda insatisfecha:** tratándose del producto o servicio que no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.
- **Demanda satisfecha:** siendo cuando la oferta al mercado se ajusta a sus requerimientos. Dentro de esta demanda se encuentran:

Satisfecha saturada: tratándose del mercado que ya no puede soportar más cantidad del producto o servicio, los cuales son utilizados plenamente.

Satisfecha no saturada: siendo una demanda relativamente satisfecha, que potencialmente se puede ampliar a través de recursos de marketing.

3.4.1.1 Análisis histórico de la demanda

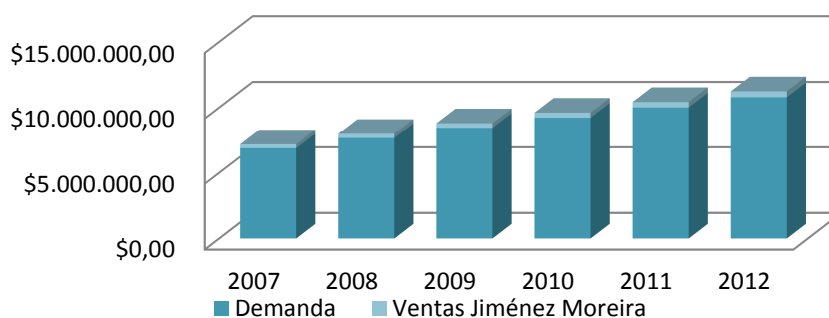
Tabla 3.32: Comportamiento histórico de la demanda, del CIUU¹ G4759.92, Venta al por menor de utensilios de uso doméstico, cubiertos, vajilla, cristalería, plásticos, y objetos de porcelana y de cerámica en establecimientos. Para la ciudad de Quito, en millones de USD.

Año	Demanda	% crecimiento de la demanda	Ventas Jiménez Moreira	% participación
2007	\$ 6.878.149,00		\$ 231.036,92	3,36%
2008	\$ 7.659.669,00	11,36%	\$ 257.214,04	3,36%
2009	\$ 8.441.190,00	10,20%	\$ 285.667,44	3,38%
2010	\$ 9.222.711,00	9,26%	\$ 316.595,04	3,43%
2011	\$ 10.004.231,00	8,47%	\$ 350.210,00	3,50%
2012	\$ 10.785.751,80	7,81%	\$ 383.828,96	3,56%
PROMEDIO	\$ 8.831.950,30	9,42%	\$ 304.092,70	3,43%

Fuente: Cámara de Comercio de Quito y Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

Figura 3.26: Comportamiento histórico de la demanda, del CIUU G4759.92.



Fuente: Cámara de Comercio de Quito y Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

¹CIUU: La Clasificación Internacional Industrial Uniforme o, en inglés, *International Standard Industrial Classification of AllEconomic Activities* (abreviada como ISIC), es la clasificación sistemática de todas las actividades económicas cuya finalidad es la de establecer su codificación armonizada a nivel mundial. Es utilizada para conocer niveles de desarrollo, requerimientos, normalización, políticas económicas e industriales, entre otras utilidades. Consultado en 10 de agosto de 2012 en <http://es.wikipedia.org/wiki/CIUU>.

En base a los años referidos y a su volumen de demanda en el sector citado, existe una demanda de promedio 9,42%, en tanto que Almacén Jiménez Moreira ha tenido una participación de mercado del 3,43%. Existiendo una brecha del 5,99% entre el crecimiento de la industria y la participación en el mercado de la empresa.

3.4.1.2 Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda, se toma en cuenta 5 años de vida útil del estudio, se realizaron pruebas de proyección para poder estimarla y de los métodos para proyectar se seleccionó el de mínimos cuadrados, obteniendo.

$$Y = a + bX$$

En donde:

Y = Es el valor calculado de la demanda, entendiéndose que Y corresponde a uno de los datos anuales que se encuentra a través de este método.

X = Número de años antes o después del período base.

a y b = Parámetros

Tabla 3.33: Mínimos cuadrados de demanda

X	X	Y	X²	XY
Años		Demanda		
2007	-2	\$ 6.878.149,00	4	-1.375.6298
2008	-1	\$ 7.659.669,00	1	-7.659.669
2009	0	\$ 8.441.190,00	0	0
2010	1	\$ 9.222.711,00	1	9.222.711
2011	2	\$ 10.004.231,00	4	20.008.462
2012	3	$\Sigma Y = \$42.205.950,00$	$\Sigma X^2 = 10$	$\Sigma XY = \$7.815.206,00$

Elaborado por: Autor

Una vez que se han determinado las sumatorias y tomando en cuenta las ecuaciones normales de la recta se tiene:

$$a = \frac{\sum Y}{N} \cdot b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

Reemplazando:

$$a = \frac{\$42.205.950,00}{5} = \$ 8.441.190$$

$$b = \frac{\$7.815.206,00}{10} = \$781.520,6$$

Reemplazando en $Y = a + bX$

$$Y = 8.441.190 + 781.520,6X$$

Año 2012:

$$Y_{2012} = 8.441.190 + 781.520,6(3)$$

$$Y_{2012} = \$10.785.751,8$$

Año 2013:

$$Y_{2013} = 8.441.190 + 781.520,6(4)$$

$$Y_{2013} = \$11.567.272,4$$

Año 2014:

$$Y_{2014} = 8.441.190 + 781.520,6(5)$$

Y2014 = \$12.348.793

Año 2015:

Y2015= 8.441.190 + 781.520,6(6)

Y2015 = \$13.130.313,6

Año 2016:

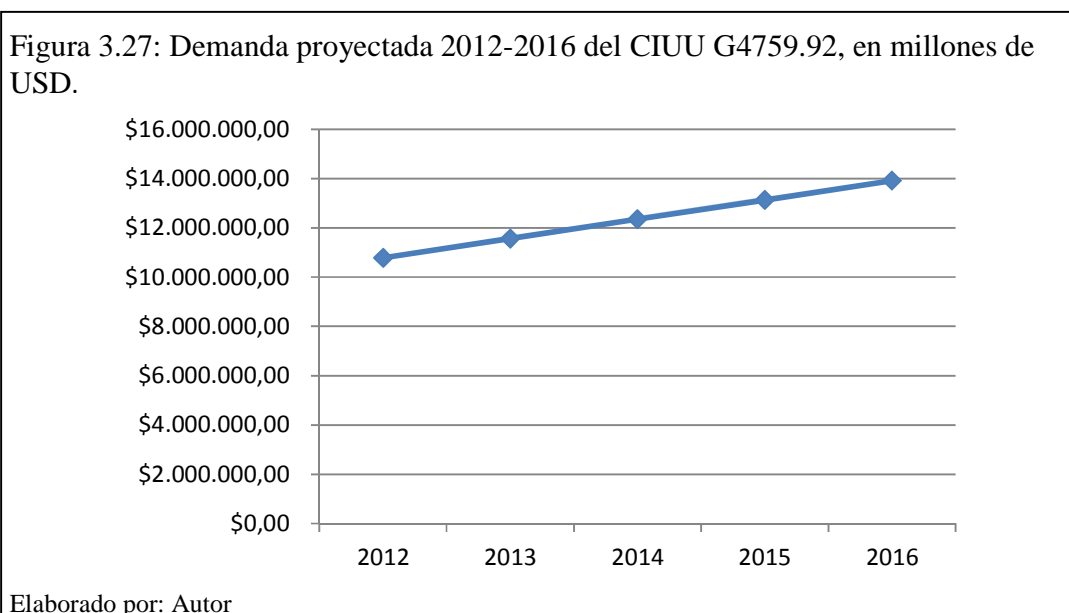
Y2016 = 8.441.190 + 781.520,6(7)

Y2016 = 29.011.219,22

Tabla 3.34: Demanda proyectada 2012-2016 del CIUU G4759.92, Venta al por menor de utensilios de uso doméstico, cubiertos, vajilla, cristalería, plásticos, y objetos de porcelana y de cerámica en establecimientos. Para la provincia de Quito, en millones de dólares.

Año	Demanda	% de crecimiento
2012	\$ 10.785.751,80	7,81%
2013	\$ 11.567.272,40	7,24%
2014	\$ 12.348.793,00	6,75%
2015	\$ 13.130.313,60	6,33%
2016	\$ 13.911.834,20	5,95%
	PROMEDIO	6,82%

Fuente: Cámara de Comercio de Quito



La tendencia de la demanda proyectada es ascendente desde el período referido 2012 (\$ 10.785.751,80), a la proyección a 5 años a partir del pasado 2011, siendo para el 2016 (\$ 13.911.834,20), cuyo incremento representa un crecimiento de aproximadamente el 30%. Adicionalmente se estima que para que Almacén Jiménez Moreira aumente su participación de mercado en proporción al crecimiento del mismo, con su nivel actual del 4,24%, en base al 6,82% de incremento de la demanda proyectada, debe aumentar 2,58% su participación, para que su crecimiento sea sostenible en base a la demanda.

3.4.2 Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (Productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado (Baca, 1992, p. 25)

Dato anexo: en base a la Superintendencia de Compañías, en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, a junio de 2012, se registran 11 compañías cuyo giro de negocio corresponde a del CIUU G4759.92, Venta al por menor de utensilios de uso doméstico, cubiertos, vajilla, cristalería, plásticos, y objetos de porcelana y de cerámica en establecimientos. En el Cantón Rumiñahui no se registran compañías.

Tabla 3.35: Compañías Cantón Quito de venta al por menor de utensilios de uso doméstico, cubiertos, vajilla, cristalería, plásticos, y objetos de porcelana y de cerámica en establecimientos.

Nombre	Ciudad
Agencias y Representaciones FERRO.TE S.A.	Quito
Bond Anderson Cía. Ltda.	Tumbaco
Ceradel CA	Quito
Cerámicas Arcos & Espinoza S.A.	Quito
Comercial Casares Cía Ltda.	Quito
Importadora Juan Coral S.A.	Quito
Kinghealth Cía. Ltda.	Quito
Matexspain del Ecuador S.A.	Quito
Nuevo Bon Genie S.A. Bonge	Quito
Pamavisa Cía. Ltda.	Quito
Panacer, Panamericana de cerámica S.A.	Quito

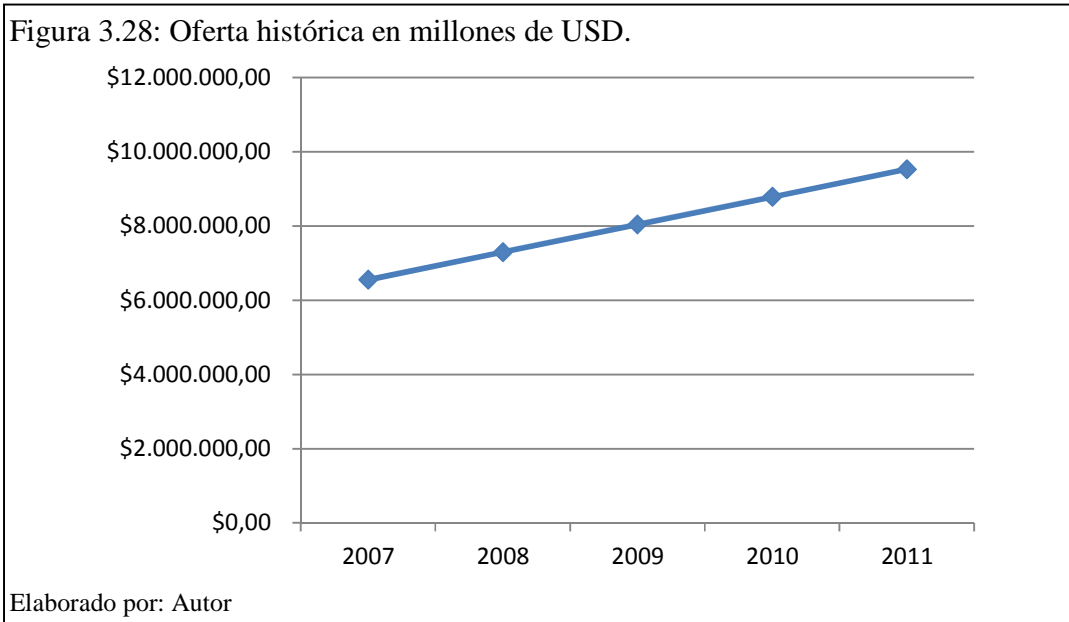
Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Autor

3.4.2.1 Análisis histórico de la oferta

Tabla 3.36: Oferta histórica en millones de USD, del CIUU G4759.92

Año	Oferta
2007	\$ 6.550.618,00
2008	\$ 7.294.923,00
2009	\$ 8.039.229,00
2010	\$ 8.783.534,00
2011	\$ 9.527.839,00

Fuente: Cámara de Comercio de Quito



Siendo la oferta al 2007 (\$ 6.550.618,00) y al 2011 (\$ 9.527.839,00), se establece un incremento del 45,5%.

3.4.2.2 Oferta proyectada

Al igual que la proyección de la demanda, la proyección de la oferta será en base al método de mínimos cuadrados.

X	X	Y	X ²	XY
Años		Demanda		
2007	-2	\$ 6.550.618,00	4	-\$ 13.101.236,00
2008	-1	\$ 7.294.923,00	1	-\$ 7.294.923,00
2009	0	\$ 8.039.229,00	0	\$ 0,00
2010	1	\$ 8.783.534,00	1	\$ 8.783.534,00
2011	2	\$ 9.527.839,00	4	\$ 19.055.678,00
2012	3	$\sum Y = \$40.196.143,00$	$\sum X^2 = 10$	$\sum XY = \$7.443.053,00$

Una vez que se han determinado las sumatorias y tomando en cuenta las ecuaciones normales de la recta se tiene:

$$a = \frac{\sum Y}{N} \cdot b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

Reemplazando:

$$a = \frac{40.196.143,00}{5} = \$ 8.039.228,60$$

$$b = \frac{7.443.053,00}{10} = \$744.305,3$$

Reemplazando en $Y = a + bX$

$$Y = 8.039.228,60 + 744.305,3X$$

Año 2012:

$$Y_{2012} = 8.039.228,60 + 744.305,3(3)$$

$$Y_{2012} = \$10.272.144,5$$

Año 2013:

$$Y_{2013} = 8.039.228,60 + 744.305,3(4)$$

$$Y_{2013} = \$11.016.449,8$$

Año 2014:

$$Y_{2014} = 8.039.228,60 + 744.305,3(5)$$

$$Y_{2014} = \$11.760.755,1$$

Año 2015:

$$Y_{2015} = 8.039.228,60 + 744.305,3(6)$$

$$Y_{2015} = \$12.505.060,4$$

Año 2016:

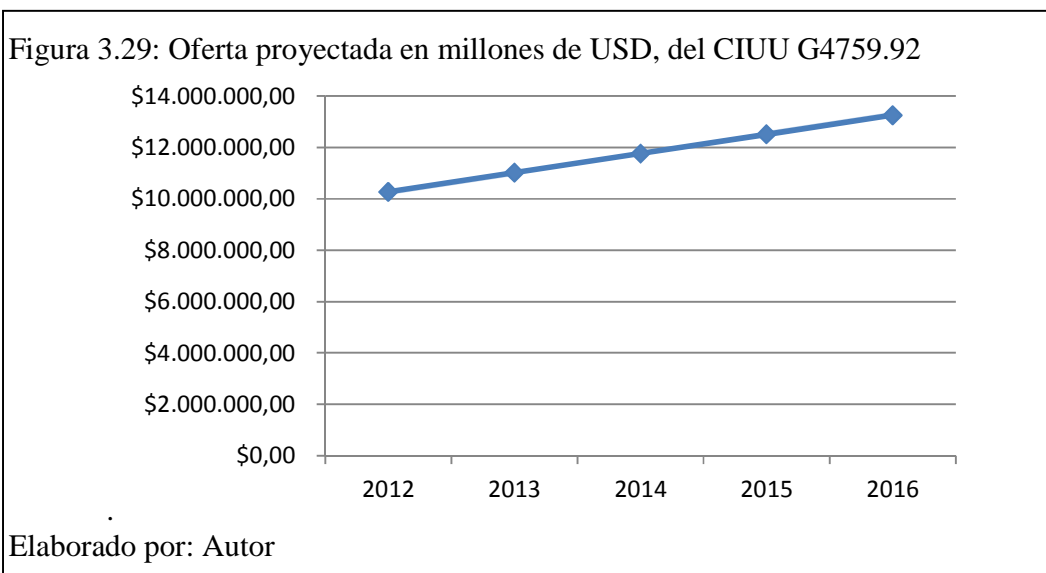
$$Y_{2016} = 8.039.228,60 + 744.305,3(7)$$

$$Y_{2016} = \$13.249.365,7$$

Tabla 3.37: Oferta proyectada en millones de USD, del CIUU G4759.92.

Año	Oferta
2012	\$ 10.272.144,50
2013	\$ 11.016.449,80
2014	\$ 11.760.755
2015	\$ 12.505.060,40
2016	\$ 13.249.365,70

Elaborado por: Autor



3.4.3 Demanda insatisfecha

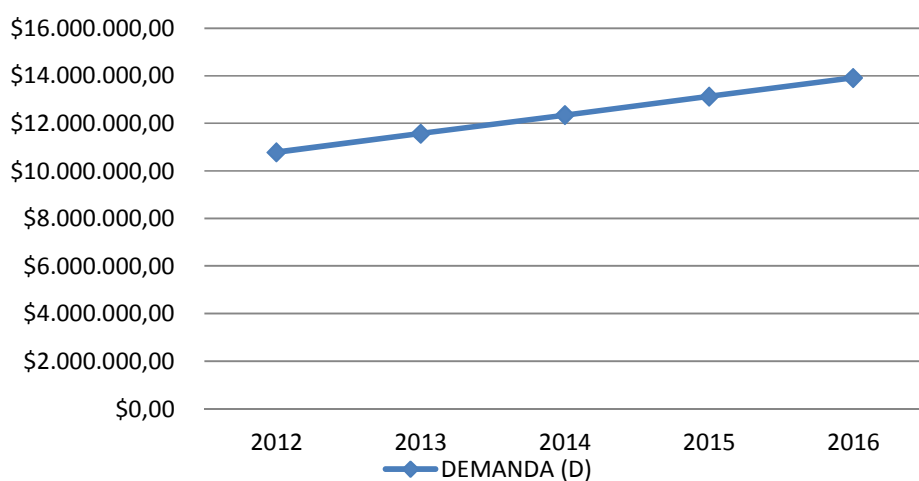
Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en los cuales se hizo el cálculo. (Baca, 1992, p. 19)

Tabla 3.38: Demanda insatisfecha 2012-2016

AÑOS	DEMANDA (D)	OFERTA (O)	DEMANDA INSATISFECHA (O - D)
2012	\$ 10.785.751,80	\$ 10.272.144,50	-\$ 513.607,30
2013	\$ 11.567.272,40	\$ 11.016.449,80	-\$ 550.822,60
2014	\$ 12.348.793,00	\$ 11.760.755,00	-\$ 588.038,00
2015	\$ 13.130.313,60	\$ 12.505.060,40	-\$ 625.253,20
2016	\$ 13.911.834,20	\$ 13.249.365,70	-\$ 662.468,50

Elaborado por: Autor

Figura 3.30: Demanda insatisfecha 2012-2016



Elaborado por: Autor

En base a los estudios de oferta y demanda, se concluye con la demanda insatisfecha 2012 (-\$ 513.607,30) y 2016 (-\$ 662.468,50), cuyo incremento representa aproximadamente un 30% de oportunidades para aprovechar la creciente demanda insatisfecha

CAPÍTULO IV

PLAN OPERATIVO DE MARKETING

4.1 Producto

Se define a producto como un bien que se puede ofrecer a un mercado, para su atención, adquisición o consumo, siendo para el caso una combinación de: productos físicos, servicios, organizaciones.

Producto, conjunto de atributos físicos, propiedades y beneficios reunidos en una forma identificable, ofrecido al comprador para su uso, consumo o comercialización. Un producto tangible es una sumatoria en la que destacan: marca, empaque/envase, etiqueta, tamaño/presentación, color y componentes materiales. (Toca, 2009)

Dentro de este capítulo también se desarrollará la imagen corporativa de Almacén Jiménez Moreira.

Es especialmente interesante, porque en el caso de la imagen existen múltiples factores a analizar: no sólo lo que se comunica o la forma de presentar los productos y servicios, ha llegado el momento de tener en cuenta las experiencias que se aportan al consumidor, los aromas y colores relacionados con la empresa, así como las personas asociadas con la misma.(Sánchez, Pintado, 2009).

4.1.1 Slogan

En base a la Visión que se refiere a la distribución de artículos de calidad a precios competitivos, se ratifica este factor de los precios en una de las fortalezas, por lo que el slogan propuesto es:

CALIDAD A PRECIO BAJO

La tipografía solida, representa la seriedad de la propuesta del slogan en el sentido que Almacén Jiménez Moreira se proyecta realmente como un líder en precios.

El color rojo del slogan representa, al igual que la tipografía del logotipo, emociones fuertes para transmitirle al cliente, entre ellas, se hace un llamado a su atención.

4.1.2 Logotipo

Imagen 4.1: Logotipo Almacén Jiménez Moreira



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

En base al logotipo que contiene la representación de una de las líneas de negocio, las vajillas, siendo la taza con su plato y en una composición de colores detallada a continuación, según Díez de Castro, Enrique Carlos (1997, p. 175)

- **Fondo negro:** transmite sensaciones positivas como seriedad, nobleza, sofisticación. Fondo idóneo para transmitir confianza.
- **Imagen de taza gris:** es el color que iguala las cosas y que deja a cada color sus características propias sin influir en ellas. El autor recomienda usarlo para productos relacionados con los negocios y constituye en el logo un elemento de equilibrio.
- **Tipografía roja:** puede significar pasión, emoción, acción. El autor recomienda usarlo para captar la atención, logrando un estado de euforia en el ser humano. Es así como se destaca Almacén Jiménez Moreira.

4.1.3 Líneas de producto

4.1.3.1 Vajillas

Imagen 4.2: Línea de producto, vajillas



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Tabla 4.1 Marcas de línea de producto, vajillas

Marca	Procedencia	Material	Color
Corona	Colombia	Cerámica, porcelana	Blanco, decorado
Cerámica andina	Ecuador	Cerámica	Blanco, decorado
Arcoroc	Francia	Vidrio	Blanco, negro
N/I	China	Cerámica, melamine	Blanco, decorado
N/I	Ecuador	Acero inoxidable	Único

*N/I, no identificada

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Respecto a las vajillas, poseen en su mayoría alta disponibilidad, es decir que se las encuentra accesibles para la compra en toda época ya que son de tipo hotelero y vienen con todos los complementos en cuanto a piezas se refiere, los cuales son:

Tabla 4.2 Sublíneas de línea de producto, vajillas

Platos tendidos	Mantequilleros
Platos hondos	Teteras
Platos postre	Bandejas
Platos para pan	Ensaladeras
Taza y plato p/café	Azucareras
Taza y plato p/tinto	Cremeras

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

4.1.3.2 Ollas

Imagen 4.3: Línea de producto, ollas



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

Tabla 4.3 Marcas de línea de producto, ollas

Marca	Procedencia
Imusa	Colombia
Umco	Ecuador
Indalum	Ecuador
Hércules	Ecuador
Tramontina	Brasil
N/I	China

*N/I, no identificada

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

En cuanto a las ollas, la mayoría se distribuye en aluminio, al tener productos diversificados hasta línea industrial, y que por precio son preferidos por los consumidores. También los materiales que los componen son: acero inoxidable, teflón, hierro enlozado, etc. los principales modelos son:

Tabla 4.4 Sublíneas de línea de producto, ollas

Ollas c/asas	Ollas de presión
Ollas c/haladeras	Tamaleras
Calderos	Pailas
Peroles	Tiestos
Sartenes	Planchas

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.3.3 Cristalería

Imagen 4.4: Línea de producto, cristalería



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Tabla 4.5 Marcas de línea de producto, cristalería

Marca	Procedencia
Cristar	Colombia
Otun	Colombia
Luminarc	Francia
N/I	Ecuador
N/I	Indonesia

*N/I, no identificada

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

En cuanto a la cristalería, viene en su mayoría en color transparente, con algunos decorados o colores en varias sublíneas, en la elaboración existen algunos productos de vidrio reciclado, por lo que su diseño es más artesanal y los tonos verdosos. Dentro de esta clasificación se encuentran:

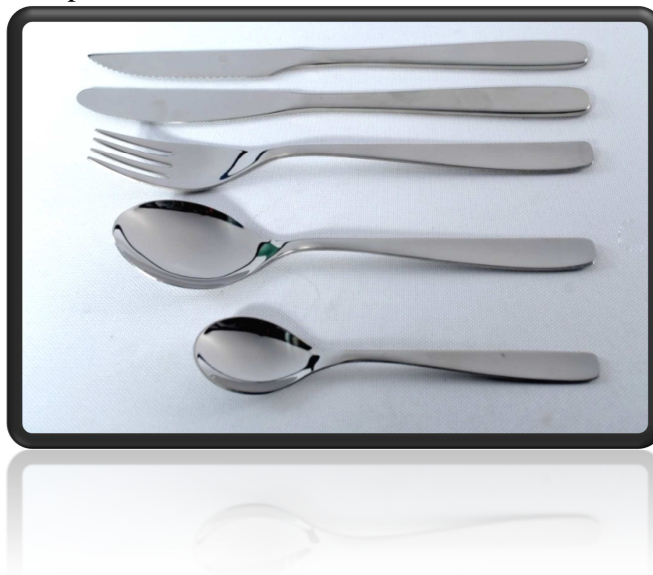
Tabla 4.6 Sublíneas de línea de producto, cristalería

Vasos	Floreros
Copas	Licoreras
Jarras	Ceniceros
Vajillas	Hieleras

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.3.4 Cubiertos

Imagen 4.5: Línea de producto, cubiertos



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Tabla 4.7 Marcas de línea de producto, cubiertos

Marca	Procedencia
Tramontina	Brasil
Roggers	China
Umco	Nacional
N/I	China

*N/I, no identificada

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

La cubertería viene en su totalidad en acero inoxidable, tratándose de línea hotelera con diseño liso o con excepciones de diseños decorados. Dentro de los productos que contempla, se encuentran:

Tabla 4.8 Sublíneas de línea de producto, cubiertos

Tenedor p/mesa	Cuchillo p/mantequilla
Tenedor p/entrada	Cuchara p/sopa
Tenedor p/postre	Cuchara p/café
Cuchillo p/mesa	Cuchara p/postre
Cuchillo p/parrillada	Cuchara p/sorbete
Cuchillo p/entrada	Cuchara p/tinto

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.3. 5 Cuchillería

Imagen 4.6: Línea de producto, cuchillería



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Tabla 4.9 Marcas de línea de producto, cuchillería

Marca	Procedencia
Tramontina	Brasil
Sunnex	China
N/I	China, nacional

*N/I, no identificada

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Dentro de esta línea se incluyen utensilios de cocina, viene en su mayoría en acero inoxidable, las sublíneas son:

Tabla 4.10 Sublíneas de línea de producto, cuchillería

Cuchillos p/carne	Espumaderas
Cuchillos cebollero	Sacabocados
Cuchillos puntilla	Cucharas p/cóctel
Cuchillos deshuesadores	Cocteleras
Chairas p/afilar	Medidores de licor
Espátulas	Cucharas p/ helado
Cuchareta	Peladores
Cucharones	Ralladores

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.3.6 Repostería

Imagen 4.7: Línea de producto, repostería



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Tabla 4.11 Marcas de línea de producto, repostería

Marca	Procedencia
Mara Collection	Nacional
Sunnex	China
Umco	Nacional
Ilko	Chile

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

Materiales como: aluminio, acero inoxidable, estaño, hojalata, conforman esta categoría, para ofrecer:

Tabla 4.12 Sublíneas de línea de producto, repostería

Moldes p/pastel	Batidores
Moldes p/galletas	Cortadores
Moldes p/chocolate	Boquillas
Mangas pasteleras	Espátulas

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.3.7 Equipos industriales, utensilios y complementos profesionales

Imagen 4.8: Línea de producto, equipos industriales, utensilios y complementos profesionales



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Tabla 4.13 Marcas de línea de producto, equipos industriales, utensilios y complementos profesionales

Marca	Procedencia
Skymesen	Brasil
Sunnex	China
Service Master	China
N/I	China

*N/I, no identificada

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

En esta categoría se encuentran equipos eléctricos como manuales y son especialmente para servicios industriales de catering, con productos como las sublíneas de producto.

Tabla 4.14 Sublíneas de línea de producto, equipos industriales, utensilios y complementos profesionales

Calentadores de comida	Licadoras
Extractores de jugo	Cafeteras
Calentadores eléctricos	Accesorios de calentadores

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.3.8 Plásticos para el hogar

Imagen 4.9: Línea de producto, plásticos para el hogar



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Tabla 4.15 Marcas de línea de producto, plásticos para el hogar

Marca	Procedencia
Pica	Nacional
Futura	Nacional
Torplas	Nacional
Imusa	Colombia
Plastihogar	Colombia
El Rey	Perú

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
 Elaborado por: Autor

Dentro de la línea de plásticos, la mayoría de productos son de fabricación nacional y en algunas sublíneas se incluyen plásticos reciclados, los cuales además de ser más amigables con el medio ambiente, representan ahorro para los consumidores y representan las siguientes sublíneas:

Tabla 4.16 Sublíneas de línea de producto, plásticos para el hogar

Cocina	Mesa	Aseo	Muebles
Escurreidores	Azucareras	Palas p/basura	Bancos
Lavacaras	Servilleteros	Tachos	Sillas
Coladores	Ajiceros	Basureros	Mesas
Exprimidores	Salseros	Baldes	Cajoneras
Jarras	Vasos	Bacinillas	Estantes
Cajas	Vajillas	Cepillos	
Reposteros		Tinas	

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
 Elaborado por: Autor

4.1.3.9 Plásticos para la agroindustria

Imagen 4.10: Línea de producto, plásticos para la agroindustria



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

Tabla 4.17 Marcas de línea de producto, plásticos para la agroindustria

Marca	Procedencia
Plásticos ecuatorianos	Nacional
Plásticos tortuga	Nacional

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

Sobre plásticos para la agroindustria, todos los productos son de fabricación nacional, incluyen insumos de plástico puro, denominado virgen o también reciclado. Tratándose del plástico reciclado, existe por ejemplo la sublínea de plásticos cafés, los cuales son altamente resistentes además de presentar un olor bastante fuerte debido a su elaboración es bastante comercial, se divide en las siguientes sublíneas:

Tabla 4.18 Sublíneas de línea de producto, plásticos para la agroindustria

Tanques	Lecheros
Bañeras	Envases
Lavacaras	Baldes
Gavetas	Tinas

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

4.1.3.10 Desechable

Tabla 4.19 Marcas de línea de producto, desechable

Marca	Procedencia
Plásticos ecuatorianos	Nacional
Desechables bacán	Nacional

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

En cuanto a desechables, esta línea constituye una solución práctica para servicios rápidos de catering, entregas a domicilio, etc. Todos los productos son de fabricación nacional y vienen en distintos tipos de calidad, siendo el caso de los vasos: transparentes, de color, térmicos, consiste en las siguientes sublíneas:

Tabla 4.20 Sublíneas de línea de producto, desechable

Vasos	Contenedores
Platos	Cubiertos
Reposteros	Fundas
Tarrinas	Tapas

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Elaborado por: Autor

4.1.4 Garantías

- Al entregar los productos, éstos son revisados a conformidad del cliente.
- En caso de defectos de fábrica, las marcas ofrecen garantía que no cubre la incorrecta manipulación de los productos.
- Tratándose de electrodomésticos Umco, la fábrica ofrece un servicio técnico al cual se ha recurrido en caso de desperfectos que se presentan con el uso del producto.

Imagen 4.11: Equipos electrónicos con garantía



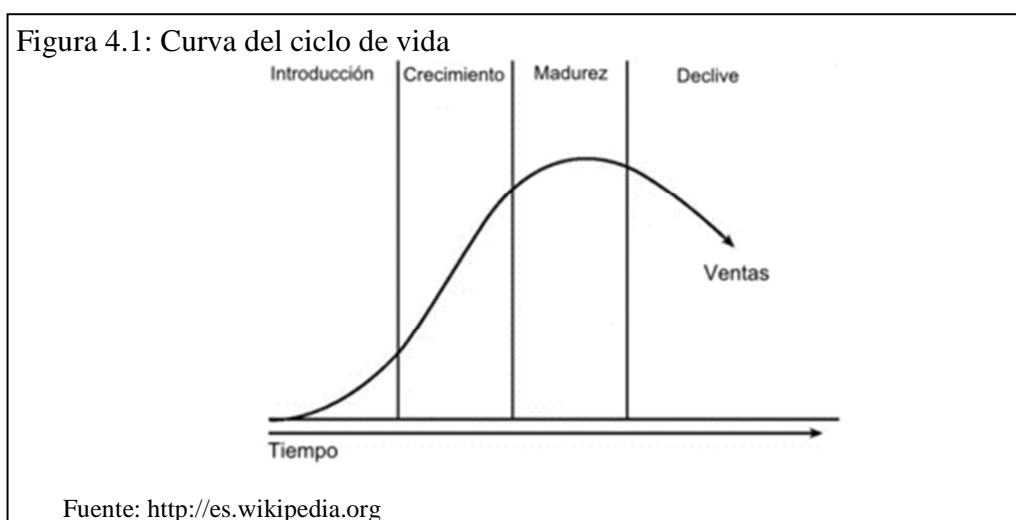
Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.1.5 Ciclo de vida del producto

Según Kotler (2003, p. 337), el curso de las ventas y utilidades que sigue un producto típico durante su existencia consiste en 5 etapas:

1. El **desarrollo de producto**, inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo de productos, las ventas son nulas y los costos de inversión de la empresa aumentan.
2. La **introducción** es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los gastos considerables en que se incurre por la introducción del producto

3. El **crecimiento** es un período de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades.
4. La **madurez** es un período en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa del incremento en los gastos de marketing para defender al producto de los ataques de la competencia.
5. La **decadencia** es el período en el que las ventas bajan y las utilidades se desploman.



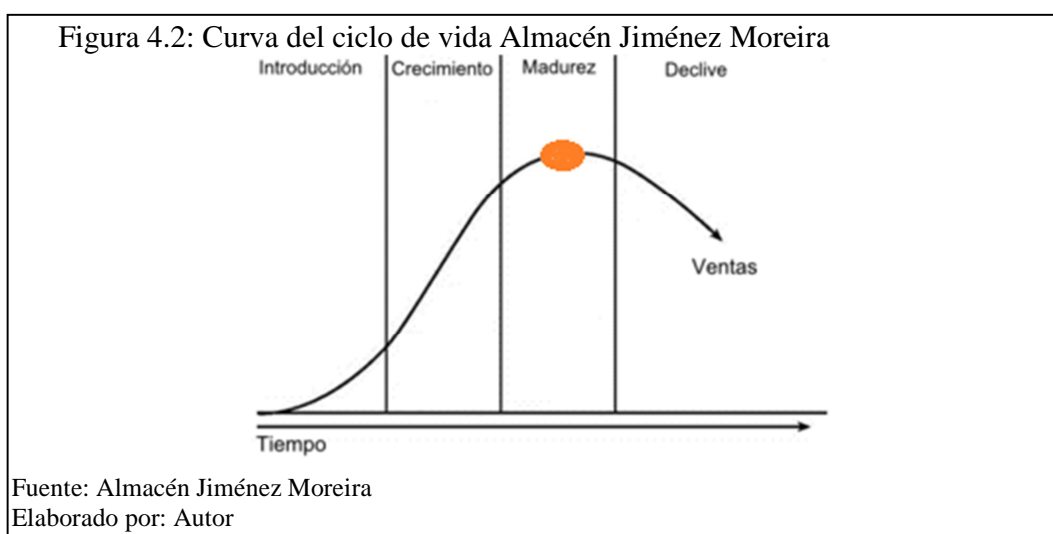
Las ventas históricas de Almacén Jiménez Moreira permitirán determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra.

Tabla 4.21 Ventas históricas Almacén Jiménez Moreira 2009 – 2012, en miles de USD.

Año	Ventas	Inflación	Ventas ajustadas a la inflación
2007	\$ 231.036,92	3.32%	\$223.366,49
2008	\$ 257.214,04	8.83%	\$234.502,04

2009	\$ 285.667,44	4.31%	\$273.355,17
2010	\$ 316.595,04	3.33%	\$306.052,42
2011	\$ 350.210,00	5.41%	\$331.263,64
2012	\$ 383.828,96	4.16%	\$367.861,6

Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor



Almacén Jiménez Moreira presenta una tendencia ascendente en su nivel de ventas, sin embargo, éstas, en relación a su participación de mercado, para los años contemplados en la tabla 3.32, son: para el 2007 en 3,36%% y 2012 de 3,56%, existiendo una tendencia fluctuante básicamente decreciente. Por lo que se sitúa a la empresa en la fase de madurez de su ciclo de vida.

4.2 Precio

La determinación del precio para los productos de una empresa es clave para su sustento por lo que existen dos métodos básicos para su fijación, Según San Martín (2008, p. 140-143).

4.2.1 Métodos para la fijación de precio

- Fijación de precios basados en los costes
- Fijación de precios basados en la competencia
- Fijación de precios basados en la demanda

4.2.1.1 Método de fijación de precios basados en los costes

La empresa normalmente tiene un mayor conocimiento de los costes que de la demanda y existe la creencia de que el precio final así fijado es más justo o adecuado para el consumidor. Los costes determinan el precio mínimo de venta del producto para que éste sea rentable y porque la venta a pérdida (precios por debajo del coste) sólo está permitida en determinadas circunstancias.

Dentro de éste método se establecen tres tipos de precios internos:

- **P límite** = P mínimo = P umbral = CuV del producto

Es el límite inferior absoluto porque no se cubren los costes fijos.

- **P técnico** = $CuV + CF/Q$

Es Este caso no existen ni beneficios ni pérdidas al cubrirse el coste unitario.

- **P objetivo** = $CuV + CF/Q + B/Q$

Además de cubrir el coste unitario total, el precio objetivo pretende lograr cierto beneficio para la empresa.

En base a tipos de precios propuestos por el método de fijación por coste, se podrían establecer 3 niveles de precios para: clientes mayoristas, clientes de compras intermedias y clientes detallistas.

4.2.1.2 Método de fijación de precios basados en la competencia

Parten de las acciones y reacciones de la competencia. Estos métodos deben ser un complemento de los basados en los costes o/y la demanda.

- **Fijación de precios al nivel corriente/paridad competitiva:** Puede ser útil cuando la estimación de costes es difícil o la demanda es incierta.

Precio de marca X similar al precio medio de los competidores

- **Fijación de precios al nivel marcado por el líder:** Puede darse esta situación cuando existe un claro líder en el sector y la estructura competitiva es un oligopolio.

Precio de marca = P marcado por el líder del sector

- **Fijación de precios en base al posicionamiento competitivo deseado:** En este caso, el objetivo de la empresa sería desmarcarse de los competidores

Precio de marca $X > P$ medio competencia: cuando el producto es de alta calidad y existe una parte del mercado insensible al precio.

Precio de marca $X < P$ medio competencia: cuando la demanda es expansible y sensible al precio y la empresa tiene una ventaja competitiva en costes.

4.2.1.3 Método de fijación de precios basados en la demanda

El precio influye directamente sobre la cantidad demandada del producto y, mediante ella, indirectamente en el nivel de actividad o volumen de producción de la empresa. Si los costes marcan el precio mínimo, la demanda puede marcar tanto el precio mínimo de venta (por debajo del cual, los clientes no comprarían el producto al considerar que no puede tener suficiente calidad con ese precio tan bajo) como el precio máximo de venta del producto (por encima de ese nivel los clientes no demandarían nuestro producto por tener un precio excesivo).

Existe un conjunto de factores que inciden en la sensibilidad del consumidor al precio y que puede analizar la empresa (entre paréntesis +: si es un factor que implica mayor sensibilidad al precio o -: si produce menor sensibilidad al precio) (Kotler, 2002, p. 512)

- Grado de diferenciación del producto (-).
- Conocimiento de otros productos sustitutivos (+).

- Posibilidad y facilidad de evaluación de evaluación y comparación de la calidad del producto (+).
- Creencia por parte del consumidor en la relación precio – calidad (-).
- Proporción de gasto que supone el producto para el consumidor (+).
- Grado de complementariedad del producto con otros propios (-).
- Grado de fidelidad del consumidor a esa marca de producto (-).
- Posibilidad de almacenamiento del producto (efecto inventario) (+).
- Existencia de un precio de referencia del producto en la mente del consumidor (+).
- Grado de racionalidad del consumidor (-), frente al consumidor emocional (+).

Al ser necesario medir la sensibilidad del consumidor al precio y por tanto el nivel de elasticidad de la demanda, este método también precisa un conocimiento y enfoque para el tipo de consumidor objetivo.

4.2.2 Método de fijación de precios en Almacén Jiménez Moreira

El método de fijación de costo utilizado por Almacén Jiménez Moreira es basado en costes, adicionando al costo el 30% de utilidad, dentro del cual se pretende calcular un precio objetivo que permita cubrir el coste unitario

total y lograr niveles de utilidad para la empresa. Adicionalmente se trata de fijar los precios de los artículos más competitivos en base a su comparación con la competencia.

Tabla 4.22 Precios promedio por línea de producto, por unidad de Almacén Jiménez Moreira en USD

No.	LÍNEA DE PRODUCTO	COSTO PROMEDIO	UTILIDAD	PRECIO X MAYOR	UTILIDAD	P.V.P.
1	Vajillas	2,23	30%	2,90	20%	2,68
2	Ollas	23,08	30%	30,00	20%	27,70
3	Cristalería	0,85	30%	1,11	20%	1,02
4	Equipos industriales	423,08	30%	550,00	20%	507,70
5	Utensilios y complementos profesionales	89,23	30%	116,00	20%	107,08
6	Cubiertos	0,63	30%	0,82	20%	0,76
7	Cuchillería	9,62	30%	12,51	20%	11,54
8	Repostería	5,38	30%	6,99	20%	6,46
9	Plásticos para el hogar	3,85	25%	4,81	20%	4,62
10	Plásticos para la agroindustria	24,36	30%	31,67	20%	29,23
11	Desechables	0,06	25%	0,08	20%	0,07
	PROMEDIO	52,94	29,09%	68,81	20,00%	63,53

Elaborado por: autor

4.2.3 Política de precios

Existen niveles de precios para todos los clientes, en base a su volumen de compra y condiciones de pago, siendo el precio público el que carga una utilidad del 30% y para ventas por mayor se manejan descuentos de: 5%, 8%, 10% y 15%, en base a las condiciones mencionadas.

Sobre las formas de pago, éstas son: contado y a crédito: personal, con cheques, con tarjetas de crédito.

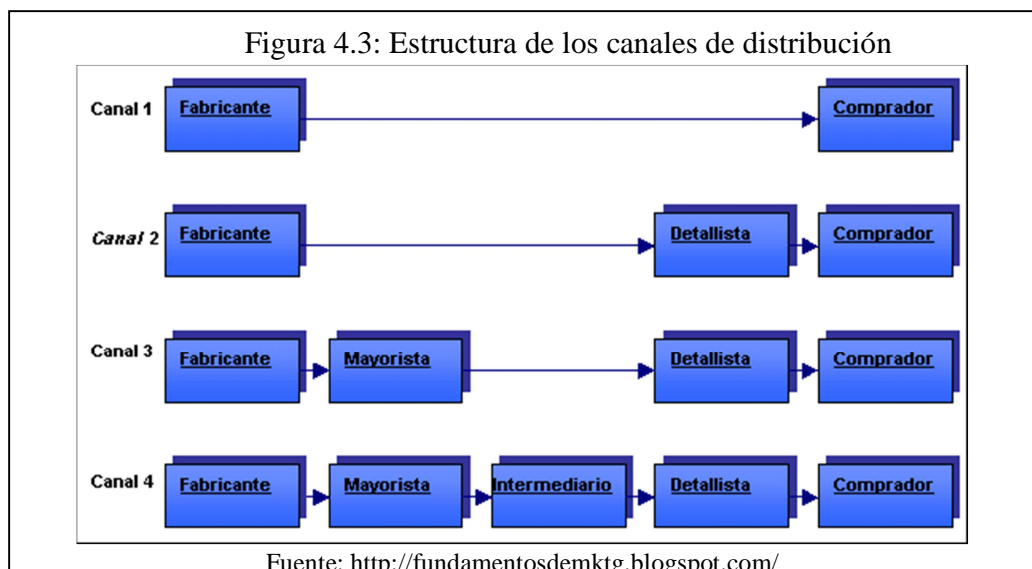
4.3 Plaza

También denominada distribución, implica las actividades que realiza la empresa para que los productos o servicios estén disponibles para su mercado meta.

4.3.1 Estructura de los canales de distribución

Los canales de distribución son conjuntos de organizaciones que de forma independiente pero organizada realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con consumidores finales o usuarios industriales con el propósito de que los productos o servicios lleguen a su destino final de consumo o uso. (Lamb, Hair y Mcdaniel, 2002).

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.



- **Canal Directo (del Productor o Fabricante a los Consumidores)**

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia, tales como: comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

- **Canal Corto o Detallista (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores):**

Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios: los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas entre otros). En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

- **Canal Largo o Mayorista (del Productor o Fabricante a los Mayoristas –**

Detallistas - Consumidores): Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: los mayoristas que son intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos y los detallistas que son intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes o servicios al detalle al consumidor final.

- **Canal Agente/Intermediario o Doble (del Productor o Fabricante a los Agentes Intermediarios – a los Mayoristas - a los Detallistas y a los Consumidores):** Este canal contiene tres niveles de intermediarios: El Agente Intermediario que por lo general, son firmas comerciales que buscan clientes para los productores o les ayudan a establecer tratos comerciales; no tienen actividad de fabricación ni tienen la titularidad de los productos que ofrecen, los mayoristas y los detallistas. Este canal suele utilizarse en mercados con abundantes pequeños fabricantes y comerciantes detallistas que carecen de recursos para encontrarse unos a otros.

Según Kotler y Armstrong, un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave, las cuales se dividen en grupos básicos:

1. Las funciones que ayudan a completar transacciones:
 - Información
 - Promoción
 - Contacto
 - Adecuación
2. Las funciones que ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:
 - Distribución

- Financiamiento
- Aceptación de riesgos

4.3.2 Canal de distribución de Almacén Jiménez Moreira

El canal dentro del cual se encuentra la empresa es el canal 3, canal largo o mayorista, al pasar la mercadería de su fabricación al importador quien es el mayorista, llega Jiménez Moreira, quien es detallista y finalmente a su consumo.

En base a la tabla 2.3 de distribución de mercadería por país de origen y línea de producto, el 18% de la mercadería es ecuatoriana, por lo que en dicho porcentaje el canal es el 2, corto o detallista, ya que se adquiere directamente a las fábricas los productos.

Canales sobre las cuales se realizan las siguientes funciones:

1. Funciones que ayudan a completar transacciones:

- Información: presentación de la empresa, portafolio de productos y demás condiciones para entablar relaciones comerciales.
- Promoción: ofertas, descuentos por volumen de compras.
- Contacto: seguimiento post venta para continuar tomando pedidos al cliente.

2. Funciones que ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:

- Distribución: actividades de entrega en el punto de venta, bodegas, despacho de pedidos personalizado o envío por transporte.

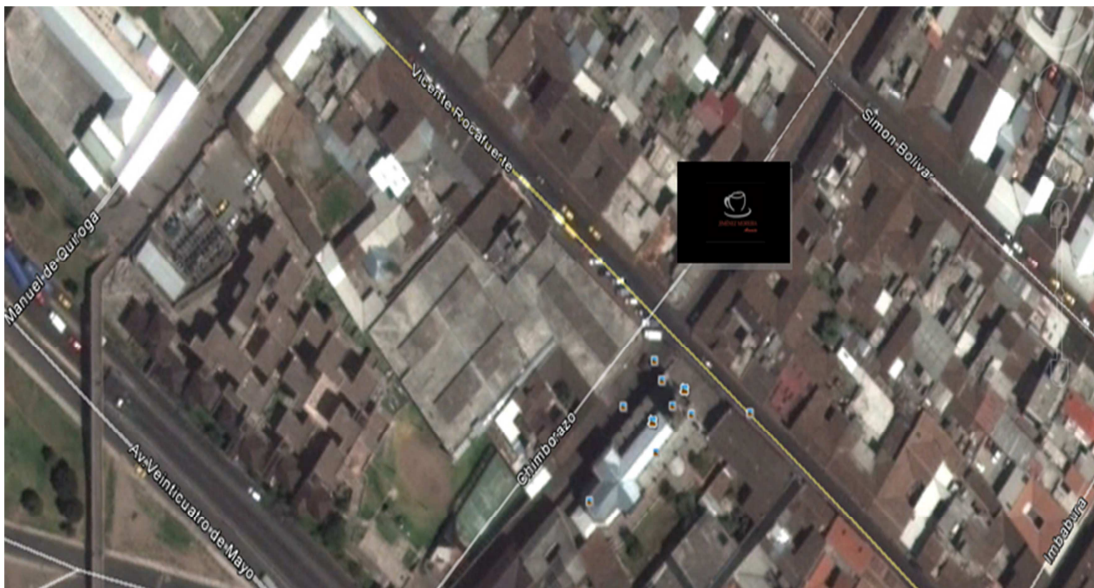
- Financiamiento: manejo de créditos (volumen de compra, plazos de pago, etc.)
- Aceptación de riesgos: al empezar a manejar créditos, al enviar mercadería con pagos a la entrega, etc.

4.3.3 Microlocalización

4.3.3.1 Almacén principal Centro de Quito

Se encuentra ubicado en: Chimborazo N1-11 y Rocafuerte.

Imagen 4.12: Microlocalización almacén principal

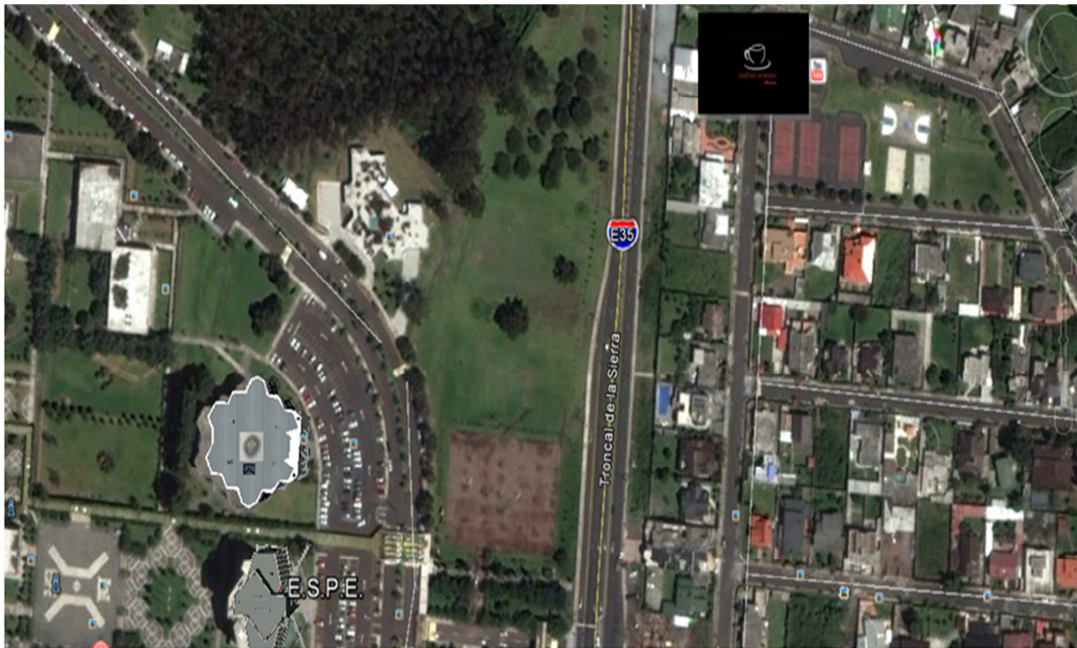


Fuente: Google Earth
Elaborado por: Autor

4.3.3.2 Almacén sucursal Valle de Los Chillos

Se encuentra ubicado en: Av. Gral. Rumiñahui, s/n, frente a la E.S.P.E.

Imagen 4.13: Microlocalización almacén sucursal



Fuente: Google Earth
Elaborado por: Autor

4.4. Promoción

La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos o servicios que se comercializan. (Lamb, Hair y Mcdaniel ,2002).

4.4.1 Publicidad

Tratándose la publicidad de manera genérica de la fuente por la que la empresa se presenta públicamente, muestra a su potencial mercado una oferta

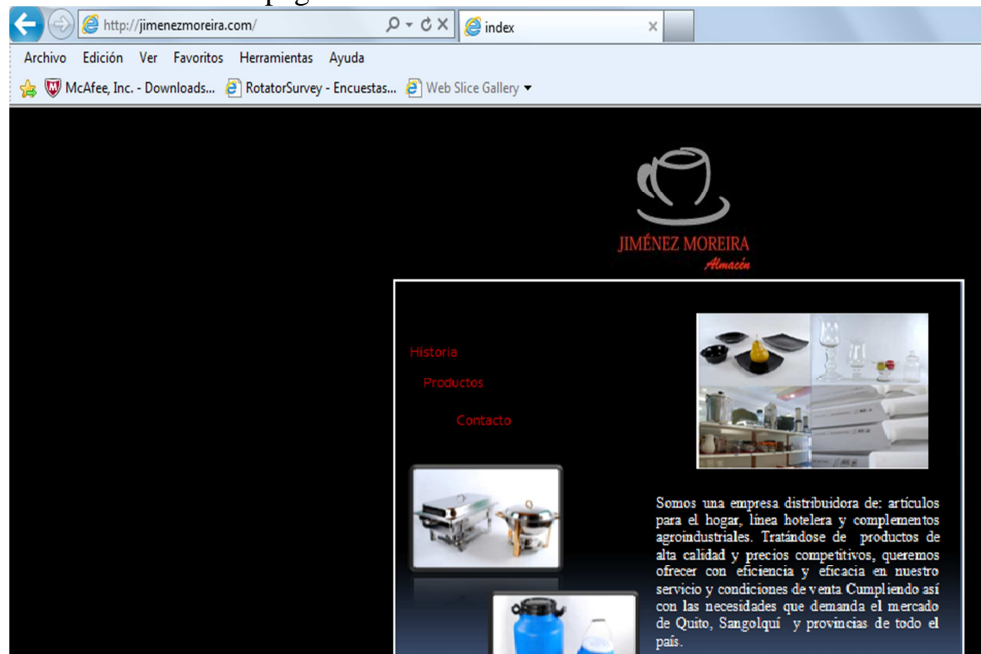
comparable a similares de la competencia. Encontrándose dentro de los tipos de publicidad: informativa (permite darse a conocer), persuasiva (induce al consumo) y comparativa (refiere a marcas de la competencia para resaltar las ventajas propias). Se pretende utilizar mensajes informativos y persuasivos, tratándose de una marca medianamente posicionada, no sería recomendable la publicidad comparativa, ya que puede poner inconscientemente a la competencia en la mente del consumidor.

La publicidad también es muy expresiva: permite a la compañía hacer resaltar sus productos mediante el uso hábil de imágenes, impresiones, sonido y color. Por una parte la publicidad sirve para crear una imagen a largo plazo de un producto. Por otra parte, genera ventas rápidas. (Kotler, Armstrong, 2003, p. 472)

A través de la publicidad se pretende dar a conocer a la empresa inicialmente por medios del tipo BTL que además de mostrarse innovadores y creativos son de bajo presupuesto, además del internet y redes sociales.

Respecto a la presencia en internet de Almacén Jiménez Moreira, se muestra el menú de inicio de la página web que se está construyendo:

Imagen 4.14: Visualización página web Almacén Jiménez Moreira



Fuente: Almacén Jiménez Moreira
Elaborado por: Autor

4.4.2 Promoción de ventas

Incluye un amplio surtido de herramientas (cupones, concursos, rebajas, bonificaciones y otras), las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor y proporcionan información que podría llevar a una compra; además, ofrecen fuertes incentivos para comprar, o contribuciones que proporcionan valor adicional a los clientes. (Kotler, Armstrong, 2003, p. 473)

Recursos en base a los cuales se propondrá para la promoción de Almacén Jiménez Moreira:

- **Cupones:** descuentos, obsequios.

- **Concursos:** de recetas, decoración, etc.
- **Rebajas:** combos, por la compra de 10 productos del mismo, gratis 1.
- **Bonificaciones:** bonos de compra, bonos por presentar nuevos clientes, etc.

Imagen 4.15: Etiquetas descuento recorte de precios Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: Autor

Imagen 4.16: Promoción de rebaja Almacén Jiménez Moreira



Imagen 4.17: Promoción concurso de recetas de Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: Autor

Con los anteriores diseños se pretende atraer a la clientela y potencial cliente, proyectando una imagen atractiva y que cautive con las propuestas presentadas.

4.4.3 Relaciones públicas

Las Relaciones Públicas son el manejo estratégico de las relaciones entre una organización o institución y sus diversas Audiencias Objetivo cuyo propósito es el incrementar el posicionamiento, estimular las ventas, facilitar las comunicaciones y establecer relaciones entre las Audiencias Objetivo, la empresa y su marca. Consultado en 30 de agosto de 2012 en http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/concepto_rrpp.html.

A través de éstas, además de presentar una imagen corporativa por medio de eventos, se pretende entablar relaciones con el cliente para desarrollar conjuntamente acciones de responsabilidad social (eventos para niños y madres desfavorecidas, ancianos, etc.)

Sobre la imagen corporativa en los puntos de venta, es importante que los clientes sepan sobre el direccionamiento estratégico de Almacén Jiménez Moreira en cuanto a su misión y visión, por lo que es importante presentarlo de la siguiente forma:

Imagen 4.18: Afiche de imagen corporativa Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: Autor

A continuación se encuentra el diseño de un flyer dirigido a los clientes de tipo hotelero, en el cual con más imágenes que texto se pretende dar a conocer a Almacén Jiménez Moreira a potenciales clientes.

Imagen 4.19: Hoja volante Almacén Jiménez Moreira




JIMÉNEZ MOREIRA
Almacén

Línea hotelera y artículos para el hogar

Principal: Chimborazo N1- 11 y Rocafuerte (Centro Histórico).
Telf: 2954-196 / 2952-926 / 099 - 720-754

Sucursal : Av. El Progreso frente a la ESPE (Valle de los Chillos).
Telf: 2338 - 193 / 099 - 212 -579

jimenezmoreira@yahoo.com
www.jimenezmoreira.com

Fuente: Almacén Jiménez Moreira

Dentro de las relaciones corporativas se encuentran también eventos de ofertas, exhibición de productos, preparación de recetas, etc.

Imagen 4.20: Diseño exterior de tríptico Almacén Jiménez Moreira



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

4.5. Personal

Imagen 4.22: Carnet de personal Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: Autor

El recurso humano es uno de los factores clave para el éxito de todo negocio, por cuanto es el que maneja las relaciones comerciales y forma parte básica de la experiencia de compra que vive cada cliente. De manera que se trata de integrarlo con personas de altas actitudes y aptitudes de acuerdo a cada cargo, quienes se encuentren muy bien capacitadas y motivadas para desempeñar su labor, además de que sean consientes del direccionamiento estratégico de la empresa y se encuentren altamente comprometidos en base a tal orientación.

4.5.1 Uniformes

Tratándose de prendas sobrias, cómodas que permitan a los trabajadores desarrollar su trabajo sintiéndose identificados con el uniforme, se proponen los siguientes diseños con el logotipo de la empresa:

Imagen 4.23: Uniformes de personal Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: Autor

4.5.2 Entrenamiento – capacitación

La capacitación es muy importante en la medida que potencia las cualidades del trabajador para que mejore su rendimiento y sea más productivo para la empresa. Se trata de en primera instancia, brindar los conocimientos respecto a la labor a desempeñar, su contribución al funcionamiento de la empresa y vaya gradualmente desenvolviéndose y ganándose empoderamiento.

El personal que tiene mayor involucramiento con el cliente es el de ventas, por eso es importante citar cualidades que dentro de un perfil permiten desarrollar este cargo, en las siguientes dimensiones:

Tabla 4.25 Perfil de vendedor Almacén Jiménez Moreira

Con el cliente	Con su trabajo
Atento	Organizado
Sociable	Puntual
Amistoso	Diligente
Comprensivo	
Conoce el producto	
Servicial	
Paciente	

Elaborado por: Autor

La capacitación impartida, además de enfocarse en aspectos organizacionales como: productos, atención al cliente, manejo de cuentas, etc. tendrá un refuerzo en las siguientes actitudes y técnicas.

- Presentación personal
- Comunicación verbal
- Apariencia física

- Cortesía
- Perseverancia
- Convencimiento

4.5.3 Servicio al cliente

De acuerdo a las nuevas tendencias, los clientes son más exigentes al momento de ser atendidos, por lo cual en muchas ocasiones no valoran tanto los factores básicos del mix de marketing: producto, precio, plaza o promoción. Sino la atención que reciben, el valor que agrega este componente es altísimo por lo que es de gran importancia brindar un trato cortés, acompañado grado de familiaridad y amistad, además de entendimiento y empatía a las necesidades que se pretende cubrir.

4.5.4 Relación cliente – vendedor

Entender al cliente es el secreto. Para ser un vendedor efectivo se tiene que conocer al cliente. En ocasiones, la única forma de conocer que el cliente no está contento, es cuando se le pierde. La esencia misma del mercadeo, en su sentido más amplio, es la de conseguir que el cliente sea repetitivo.(Lamb, Hair y Mcdaniel ,2002).

La percepción que tiene el cliente el cliente del vendedor debe ser tomada en cuenta para fines de mejoramiento continuo, no se trata sólo de entregar un servicio o vender un producto, sino de crear un momento de la verdad más gratificante. Cuando el dueño de un negocio atiende al cliente, éste se percata de la atención esmerada, lo

ideal sería que todos los vendedores muestren ese nivel de compromiso y atención a las necesidades presentadas.

4.5.5 CRM

El CRM permite un marketing de relaciones con el cliente en los siguientes aspectos:

- Gestiona un alto enfoque al cliente.
- Dinamiza el aprendizaje sobre el cliente.
- Se soporta totalmente en el almacén de datos.

Las relaciones con el cliente son el resultado principal de la recopilación de datos provenientes de las interacciones y transacciones, en combinación con el conocimiento de los clientes obtenido mediante tecnologías para el desarrollo de relaciones. (Swift, 2003, p.50).

En base a lo cual, el CRM (Customer Relationship Management) consiste en estudiar históricamente el comportamiento del cliente para predecir su demanda presente y futura, a través de la información de compras pasadas, dentro de lo que encaja el concepto de almacén de datos o data warehouse, refiriéndose en este ámbito sobre las ventas a: número de clientes, tipo, frecuencia de compra, productos más demandados, montos.

Según Swift, las características del almacén de datos son:

1. Guarda cantidades inmensas de datos detallados: en él deben quedar registradas todas las transacciones de una empresa, las llamadas

telefónicas, las llamadas al centro de atención, las compras realizadas, las facturas emitidas y todas las quejas.

2. El almacén se actualiza continuamente con las transacciones de marketing y las de negocios. No hace mucho se consideraba suficiente una actualización mensual; hoy en día, incluso una actualización diaria no basta, por lo que se ha empezado a utilizar la alimentación ininterrumpida de datos.
3. Lo utiliza una gran cantidad de personas de los departamentos de marketing y administración, así como de otros departamentos. El CRM no sólo tiene que ver con el marketing, sino con el trato dado por toda la compañía a sus clientes.
4. Algunos usuarios necesitan la capacidad de explorar y consultar la base de datos en su totalidad para detectar nuevos patrones, y lo quieren de inmediato: un almacén de datos que esté diseñado con base en un conjunto de patrones de uso probable, está condenado al fracaso.
5. El sistema debe estar disponible para su uso en cualquier momento: es el corazón operativo del marketing y de la administración de la empresa.
6. Debe ser escalable. Necesita tener la capacidad de crecer al mismo ritmo de la compañía y de las demandas de un cada vez más complejo departamento de marketing.
7. Se deben proteger adecuadamente los datos delicados. Al público en general le preocupa cada vez más la idea de que detalles de su vida

privada puedan ser consultados sin consentimiento. En la legislación es cada vez más frecuente que se exija informar a las personas de manera explícita sobre el uso que se piensa dar a sus datos: el almacén de datos también debe registrar e implementar las preferencias del cliente para llevarlas a cabo en forma automática.

Concluyendo, el almacén de datos no ayuda sólo a predecir la demanda de clientes en base a ventas, sino de manera integral para la empresa, permite administrarla de mejor forma. Para implementarlo en Almacén Jiménez Moreira, inicialmente se tomarán historiales de facturación con el software Magus y con la ayuda de Excel se podrá determinar: clientes más importantes, volumen de compras, frecuencia de compra, artículos más demandados, artículos solicitados aún no disponibles en stock, etc.

4.5.6 Cliente interno

Es una persona o unidad de negocios que pertenece a la misma empresa (o empresas asociadas) y requiere sus productos o servicios para sus negocios. Por lo general es el tipo de cliente al que menos se le presta atención en una organización, pero que con el tiempo es el más rentable. (Swift, 2003, p.4)

Definiéndose dentro de este aspecto a trabajadores de la empresa y proveedores. Respecto a trabajadores, es importante que se encuentre este recurso motivado y comprometido a cumplir sus labores en concordancia a la filosofía empresarial, consecuentemente lograr una identidad con la empresa para que cada

quien rinda dentro del grupo de trabajo con su máximo esfuerzo, evitando así las rotaciones de personal que indican inconformidad de alguna de las partes.

En cuanto a proveedores, es importante desarrollar buenas relaciones reflejándose en amistad en el aspecto humano y empatía en el ámbito comercial, ya que tratándose de pedidos, éstos pueden ser atendidos con mayor diligencia, al igual que se reflejaría en mayor flexibilidad ante aspectos como: plazos de pago, mercadería de alta demanda y poca oferta que puede ser despachada con preferencia, etc.

4.5.7 Persuasión y convencimiento

Al mostrarse la necesidad del cliente y consecuente interés, la persuasión posibilita la venta, haciendo que el cliente cubra su necesidad y es finalmente tarea de la empresa hacer posible el retorno del cliente a través de la fidelización. Dentro de ésta concepción las fases para lograr tal proceso son:

- Atraer
- Vender
- Satisfacer
- Fidelizar

4.5.7.1 Atraer

Se trata de la típica labor del marketing de conquista: lograr que la máxima cuota de público objetivo conozca nuestro producto o servicio. El marketing de conquista engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la empresa,

publicidad, web, promociones, acciones de marketing directo, relaciones públicas y, por supuesto, sin descartar la tarea fundamental de información de nuestro propio equipo comercial. (Chiesi, 2009, p.34)

Concepto dentro del cual encajan: innovación y creatividad para lograr atraer, enganchar al cliente objetivo, diferenciándose de los competidores, por lo que constituye importante el análisis de la competencia y la aplicación de técnicas como el benchmarking.

4.5.7.2 Vender

Existen dos tipos de venta: la venta «producto precio» y la «venta consultiva». En el primer caso, el enfoque de nuestro vendedor se centrará en las ventajas del producto y actuará posiblemente como un «presentador de catálogos» o de «productos de promoción», sin haber verificado cuáles son las necesidades reales del cliente. (Chiesa, 2009, p.34)

En el caso de la venta consultiva, el vendedor tiene la inquietud por investigar las necesidades de sus clientes y realiza una venta acorde con las necesidades de los mismos. (Chiesa, 2009, p.35)

De manera que el enfoque al tipo de venta debe ser en concordancia a la orientación que se desea tener al cliente, siendo la venta consultiva la que propone el conocimiento de las necesidades del cliente y el mejor producto o servicio para satisfacerlas.

4.5.7.3 Satisfacer

Posteriormente a la compra, el consumidor sabrá en qué dimensiones se sintió o no satisfecho:

- Atención recibida: servicio, percepciones, etc.
- Tiempo de entrega: condiciones de logística.
- Calidad del producto.
- Garantías.
- Atención posventa.
- Eventos de marketing relacional.

Satisfacción con la cual se propiciará un efecto multiplicador,

4.5.7.4 Fidelizar

Fidelización es crear lealtad que los clientes tienen hacia la empresa, sobreponiéndola a otras del mercado, para lograrlo la organización tiene que crear valor para el cliente, en alguno de sus componentes del mix, logrando diferenciarse y manteniendo una relación casi inquebrantable con su comprador. Constituyéndose en el grado de la excelencia para el cliente, la empresa debe alcanzarla.

Los atributos de la excelencia son los que consisten en una serie de detalles continuos que indican al cliente que el objetivo de la empresa es lograr su continua satisfacción. Puede ser desde un hotel de lujo que ofrece una almohada personal a los clientes más habituales hasta una empresa de venta por Internet que ofrece la recogida gratuita de devoluciones. El hilo conductor de las empresas que incluyen excelencia

en el ADN de su producto o servicio es la cultura de cliente que vive la organización. (Chiesa, 2009, p. 33)

4.6. Presentación

La imagen que la empresa presentará al mercado, conformada de aspectos corporativos, instalaciones, presentación de productos, entre otros, constituye la presentación que desempeñará. Por lo cual, una vez abordados los anteriores aspectos, la presentación del punto de ventase refleja en la gestión de Merchandising.

4.6.1 Merchandising

Es la implantación y el control necesario a la comercialización de bienes y servicios, en los lugares a los momentos, a los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de marketing de la empresa. (American Marketing Association).

Consiste en lograr un ambiente en el punto de venta, lo suficientemente equilibrado y armónico, para destacar a los productos y generarle al cliente una grata experiencia de compra.

Dentro de la cadena de distribución, al ser Almacén Jiménez Moreira un distribuidor, sus funciones de Merchandising son en base a Palomares (2011, p.20-22):

- 1) **Agrupación estratégica de productos – gestión por categorías:** el surtido debe agruparse estratégicamente en base a una gestión por categorías de productos. Esta función responde a ¿qué productos agrupar

estratégicamente? El criterio para agrupar los productos corresponde en base al tipo de productos, ej. Secciones: vajillas, cristalería, ollas, etc.

- 2) **Diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento:** Uno de los principales objetivos del Merchandising consiste en provocar, informar e invitar a los transeúntes a acceder al interior del establecimiento comercial a través de los elementos que forman la arquitectura exterior de la tienda: fachada, rótulos, banderolas, puertas y por su puesto los escaparates, identificando lo que es y lo que vende la tienda. Una vez adentro, y a través de los elementos de la arquitectura interior: zona caliente, fría y natural, así como la disposición del mobiliario y el diseño de los pasillos.
- 3) **Localización estratégica de los productos sobre la superficie:** esta función corresponde a ¿dónde localizar estratégicamente los productos sobre la superficie de ventas? En base a criterios por ejemplo, de que los productos de mayor interés estén alejados del ingreso a los almacenes, obligando al cliente a que recorra la más la tienda, siendo propenso a comprar más productos.
- 4) **Presentación estratégica de los productos sobre el lineal:** también resulta de suma importancia la presentación estratégica mediante la técnica y la estética de los productos sobre el lineal desarrollado, con el objetivo de organizar la implantación y exposición de los artículos en función de los niveles y zonas de presentación, los tipos y las formas de

implantación, así como los diferentes criterios de exhibición de los artículos.

- 5) **Gestión estratégica del espacio:** consiste en calcular la longitud idónea que debe poseer el lineal para la implantación de cada referencia que compone el surtido de un determinado establecimiento comercial en régimen de libre servicio.

Los elementos que forman una exposición sensorial son:

- La iluminación
- La temperatura
- El aroma
- El color
- La música
- El mobiliario
- La decoración

Imagen 4.24: Merchandising Almacén Jiménez Moreira, Los Chillos



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

4.6.1.1 Diseño exterior del punto de venta

Se incluye dentro de la atmósfera de un local comercial al diseño exterior del punto de venta, en razón de que constituye un enganche del Merchandising visual para el cliente y sus componentes son:

- Fachada
- Rótulos exteriores
- Acceso y entrada
- Escaparates

En este aspecto, el diseño exterior de los puntos de venta de Almacén Jiménez Moreira se encuentra un tanto descuidado, en el Centro la fachada está un poco deteriorada, el acceso y estrada es limitado y los escaparates son poco atractivos.

En cuanto a Los Chillos, los letreros impresos en lona se encuentran desgastados y hace falta más rotulación para hacer más visible desde un punto de vista lateral a la instalación. Por lo que se propone el siguiente diseño para hacer un rótulo lateral de Los Chillos y esté más visible a atrayente.

Imagen 4.25: Diseño propuesto para letrero lateral Almacén Jiménez Moreira, Los Chillos



Elaborado por: Autor

4.6.1.12 La iluminación

Relacionándose con el contacto visual que el cliente tiene con el producto, se recomiendan luces de baja intensidad que le permitirán al cliente estados de relajación a diferencia de por ejemplo las luces fluorescentes que transmiten malas tensión y malas sensaciones. El uso de las luces de color permiten resaltar los productos, siendo el caso de líneas de producto con colores fríos, como: aluminio y acero inoxidable, usando una luz rosa.

La iluminación en el punto de venta del Valle de los Chillos está bien provista en cuanto al criterio de ser adecuada, en tanto que en el almacén principal del Centro, ésta es de tonos fluorescentes.

4.6.1.3 La temperatura

Debe estar a la medida en que los clientes no sientan sofocación ante la falta de aire acondicionado, ni transmitir un ambiente frío. Es importante considerar que cierto grado de calor también contribuye a la relajación del cliente. En este aspecto en Los Chillos en el Mezzanine de la sección plástico presenta altas temperaturas y el Centro es bastante frío el punto de venta.

4.6.1.4 El aroma

El marketing de olores es una tendencia que se está insertando en el mercado ecuatoriano, tiendas de marcas como: Pinto, Sukasa, Sony, Puma, entre otras utilizan todo el año esta estrategia en las diferentes dimensiones: 1) tipo de aroma, 2)

intensidad, 3) nivel de agrado, existen empresas que se especializan en la exposición de olores, al punto que crean fragancias exclusivas.

Sí se han realizado exposiciones de olor en el almacén de Los Chillos, trayendo sensaciones agradables al cliente, en especial las mujeres han sido quienes han apreciado el olor de manzana de canela colocado en verano 2011 y navidad del mismo año.

Milotic (2003, p.179), propone una clasificación de olores, de los cuales los mejor relacionados con el giro de negocio de la empresa son:

- **Florales:** resultan acogedores y transmiten familiaridad. Son muy apropiados para productos relacionados con el hogar (por ejemplo, olor a rosas).
- **Olor a dulce o a pastel:** transmiten exquisitez y son apropiados para las secciones relacionadas con el desayuno, la merienda o los postres.
- **A especias:** buscando su carácter evocativo, es uno de los olores que resultan más agradables desde el punto de vista olfativo. También se emplea como factor de atracción.

Según Díez de Castro, Landa y Navarro (2006, p.182), la atracción de los olores en el comportamiento de compra influye:

- Como elemento para captar la atención del cliente.

- Como estímulo para aumentar el tiempo de estancia en la zona donde está expuesto el producto.
- Como impulsor de compras modificadas o sugeridas.
- Aumentando la calidad percibida.
- Ofreciendo un valor añadido al cliente frente al resto de productos o marcas competidoras.

4.6.1.5 El color

Se trata de un factor que influye en el estado afectivo del cliente y su directa percepción del ambiente comercial y productos, en base a tiene tres dimensiones que lo definen como elemento de la atmósfera: tipo de color, tonalidad, el grado de brillo o intensidad.

Tomando en cuenta la importancia del color, es necesario estudiar los colores corporativos y si se conjugan la aplicación en el Merchandising propuesto.

Todos los colores tienen un significado en relación a la psicología del consumidor, aunque cada consumidor posee una escala de colores propia, expresando en ellos humor, su propio temperamento, su imaginación y sus sentimientos. (Díez de Castro, Landa y Navarro, 2006, p.177). En base a los autores, los colores cumplen su función en el punto de venta con cuatro objetivos básicos:

- 1) Para captar la atención
- 2) Para atraer al cliente

- 3) Para maximizar el tiempo de permanencia en el establecimiento
- 4) Para transmitir una imagen congruente con el posicionamiento de la empresa

Los colores en los almacenes van de acuerdo a una composición armoniosa, marrón y naranja en Los Chillos, gama de celeste y azul en el Centro, a continuación se explica para qué se recomiendan, agregando azul, verde o amarillo para modificar las combinaciones actuales, según Díez de Castro, Landa y Navarro (2006, p.176):

- **Marrón:** recomendable para transmitir la sensación de nobleza y madurez en los productos.
- **Azul:** permite relajar a los clientes, disminuyendo su velocidad de circulación en el interior del establecimiento. Transmite frescura, limpieza (tonalidades claras) o profundidad (tonalidades oscuras).
- **Verde:** transmite lujo mediante el empleo de tonalidades oscuras. Ofrece una sensación de novedad mediante un contraste de color con el amarillo.
- **Amarillo:** para transmitir modernidad. Para recrear ambientes primaverales y veraniegos, en combinación con azules, marrones y verdes.
- **Naranja:** Para crear ambientes cálidos en épocas frías (invierno y otoño). Combinado con marrones y blancos brillantes transmite sofisticación y belleza.

4.6.1.6 La música

Desde el punto de vista comercial, se dice que el silencio es inaceptable. En este sentido la música como componente del Merchandising sensorial debe ser concebida como una herramienta para construir y mantener una relación individualizada con las personas que visitan el establecimiento, actuando de elemento de diferenciación ambiental. . (Díez de Castro, Landa y Navarro, 2006, p. 166)

“Música para cocinar” es un concepto ambiental que se puede desarrollar en base al segmento de las amas de casa o los gastrónomos, quienes en la preparación de sus recetas necesitan sentir inspiración para desarrollarse mejor en la cocina.

En base a los que es importante ocuparse de ambientar con música el punto de venta, para así relajar al cliente, acercando la compra por impulso y se sugiere colocar pop, el cual se define como: excitante, joven, alegre, divertida, dinámica y viva. Al igual que en festividades, colocar música alusiva, por ejemplo en navidad.

4.6.1.7 El mobiliario

Constituyéndose básicamente por perchas para exhibir los productos, los que se utilizan en la empresa son: góndolas (estanterías para exhibir los productos), cabecera de góndola (extremos de góndola), corchetes (soporte metálico que permite colgar blisters), “El soporte para exhibir los productos deberá tener una distribución uniforme y proporcionada en función del desarrollo necesario para la implantación y

la exposición de los productos de acuerdo a su formato comercial.” (Palomares, 2011, p.311)

Imagen 4.26: Merchandising Almacén Jiménez Moreira, Los Chillos



Fuente: Almacén Jiménez Moreira

4.6.1.8 La decoración

A través de los elementos decorativos se busca una mayor comunicación entre el cliente y el comercio, para ello se diseña un sistema de implantación y exposición de los productos al alcance del cliente, generando una gran riqueza visual y una mayor facilidad para localizar y acceder a los artículos presentados en régimen de libre servicio. (Palomares, 2011, p.311).

En base a tal criterio, se incluirá dentro de la decoración elementos que faciliten el acceso de los clientes a los productos (señales informativas), también se consideran dentro de este ámbito, afiches o cuadros relacionados a los productos, su uso, etc. que permitan decorar el establecimiento.

4.6.1.9 Densidad

El espacio en los establecimientos corresponde a:

Tabla 4.24 Densidad puntos de venta Almacén Jiménez Moreira

	Almacén Centro	Almacén Los Chillos
Espacio	3 niveles	planta baja y mezzanine
Dimensión	99 m ²	140 m ²
Espacio en perchas	40 m ²	60 m ²
Espacio de circulación	59 m ²	80 m ²

Elaborado por: Autor

Imagen 4.27: Letrero sección plástico Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: Autor

4.7 Matrices Estratégicas

MATRIZ ESTRATÉGICA								
OBJETIVO 1	Incrementar el nivel de ventas en un 6% anual.							
ESTRATEGIA 1	Fortalecimiento de la imagen de marca.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACIÓN			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
Difusión de imagen de marca en el establecimiento.	Realizar publicidad decorativa del almacén con logo y slogan	abril -1 2013	20 afiches	20	10	8	Francisco Carrillo	\$ 250,00
	Papelería con la imagen del almacén: recetarios de cocina, trípticos de utilización de los productos, etc.	abril 5 -10 2013	2.000 recetarios y 1.000 trípticos	2.000	1.000	800	Francisco Carrillo	\$ 400,00
	Etiquetas de productos de repostería, accesorios, etc. con la marca: Almacén Jiménez Moreira.	abril -15 2013	5.000 etiquetas	5.000	2.500	2.000	Francisco Carrillo	\$ 150,00
Publicidad con medios BTL.	Elaborar taza gigante de plástico (exterior Los Chillos)	abril -20 2013	1 taza	1	0	0	Luis Romero	\$ 400,00
	Hacer gimmicks de ollas, jarros, etc. miniatura	abril 1 -20 2013	1.500 gimmicks	1.500	750	500	Bárbara Jiménez	\$ 800,00
	Hacer bolsos ecológicos alusivos a recetas tradicionales (cuy, colada morada, hornado, etc.)	abril 5 -25 2013	500 bolsos	500	250	150	Bárbara Jiménez	\$ 600,00
Participación en feria Expoalimentaria mayo 2013, Centro de exposiciones Quito.	Contratación del stand de 6 m ²	abril -1 2013	1 stand	1	0	0	Bárbara Jiménez	\$ 2.000,00
	Papelería para el stand y visitantes	abril -10 2013	2.000 trípticos	2.000	1.000	500	Francisco Carrillo	\$ 500,00
	Preparación de gimmicks y regalos para promocionar	abril -15 2013	500 gimmicks y regalos	500	250	150	Bárbara Jiménez	\$ 800,00
Costo de la estrategia 1								\$ 5.900,00

OBJETIVO 1	Incrementar el nivel de ventas en un 6% anual.							
ESTRATEGIA 2	Fortalecimiento de promoción de ventas.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACION			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
Estímulo psicológico a los consumidores.	Promoción de uno de los productos más representativos de las líneas con una receta o utilidad personalizada. Ej. Molde para hacer la tarta de la abuela.	mayo -1 2013	20 productos	20	10	8	Francisco Carrillo	\$ 100,00
	Hacer concurso de recetas para ir aumentando productos con connotaciones personales. Ej. Paila del arroz con champiñones de Zolla.	mayo -30 2013	100 participantes	100	50	30	Bárbara Jiménez	\$ 500,00
	Promoción del uso de los productos con connotaciones del personal del almacén. Ej. Organizador para el desorden de Bárbara.	junio -1 2013	10 productos	10	5	3	Francisco Carrillo	\$ 100,00
Promoción directa en producto.	Regalo de 1 vaso por la compra de 10.	junio -15 2013	400 regalos	400	200	150	Bárbara Jiménez	\$ 500,00
	Recorte de precios semanal.	junio -7 2013	10 productos	10	5	3	Martha Alulema	\$ 400,00
	Obsequio por compras superiores a \$30, bolso ecológico.	julio -10 2013	200 bolsos	200	100	80	Bárbara Jiménez	\$ 1.000,00
Publicidad en internet.	Actualización de página web con: nuevos productos, promociones, etc.	julio -12 2013	2 actuali. mensuales	2	1	0	Francisco Carrillo	\$ 900,00
	Manejo de redes sociales con premios a los seguidores de twitter y amigos en el facebook.	julio -20 2013	2 amigos nuevos o seguidores cada día	2	1	0	Verónica Jiménez	\$ 200,00
Costo de la estrategia 2								\$ 3.700,00

OBJETIVO 1	Incrementar el nivel de ventas en un 6% anual.							
ESTRATEGIA 3	Enfoque eficiente del portafolio de productos hacia los clientes objetivo.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACIÓN			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
Detección de productos de menor rotación	Análisis de historial de ventas detallado por producto.	abril -1 2013	1 por semana	1	0	0	Bárbara Moreira	\$ 180,00
	Consolidación de informes semanales.	abril -30 2013	1 por mes	1	0	0	Bárbara Moreira	\$ 250,00
	Consulta telefónica a clientes de productos de menor preferencia.	mayo -1 2013	100 llamadas mensuales	100	50	30	Martha Alulema	\$ 100,00
Liquidación de productos de baja rotación.	Selección de productos menos vendidos.	mayo -15 2013	10 productos por semana	10	5	3	Martha Alulema	\$ 150,00
	Diseño de promociones de ventas.	mayo -20 2013	5 promociones por semana	5	3	2	Bárbara Jiménez	\$ 150,00
	Liquidación de productos menos vendidos	mayo -23 2013	30 productos por semana	30	15	10	Martha Alulema	\$ 200,00
	Liquidación de productos menos vendidos	mayo -23 2013	30 productos por semana	30	15	10	Martha Alulema	\$ 200,00
Diversificación del portafolio con productos de mayor aceptación.	Levantamiento encuestas a clientes frecuentes sobre sus necesidades no satisfechas.	junio -10 2013	30 encuestas por día	30	15	10	Verónica Jiménez	\$ 100,00
	Consolidación de respuestas en opciones de productos nuevos de mayor preferencia.	Junio 20 -16 2013	50 propuestas de productos nuevos	50	25	20	Bárbara Jiménez	\$ 120,00
	Adquisición de nuevos productos	julio -1 2013	30 productos nuevos	30	15	10	Bárbara Moreira	\$ 9.000
							Costo de la estrategia 3	\$ 10.250
							Costo del objetivo 1	\$ 19.850

MATRIZ ESTRATÉGICA								
OBJETIVO 2	Incrementar el atractivo de los puntos de venta en un 30%, durante el 2013.							
ESTRATEGIA 1	Mejoramiento del diseño exterior de los puntos de venta.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACIÓN			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
Mejoramiento de rótulos exteriores almacén Los Chillos	Diseño de rótulos frontales y laterales.	abril -1 2013	2 diseños	2	1	0	Francisco Carrillo	\$ 200,00
	Envío para elaboración.	abril -5 2013	2 rótulos	2	1	0	Verónica Jiménez	\$ 1.000,00
	Instalación.	abril -10 2013	2 días	2	-	-	Luis Romero	\$ 100,00
Readecuación de acceso y entrada almacén Centro	Diseño de nuevo acceso.	abril -12 2013	2 diseños	2	1	0	Francisco Carrillo	\$ 200,00
	Cotización de los proveedores más calificados para elaboración e instalación.	abril -15 2013	3 proformas	3	2	1	Martha Alulema	\$ 100,00
	Contratación.	abril -20 2013	1 puerta nueva	1	-	-	Bárbara Moreira	\$ 1.000,00
Implementación escaparates almacén Centro	Diseño de nuevos escaparates.	mayo -10 2013	10 diseños	10	5	3	Francisco Carrillo	\$ 300,00
	Adquisición de materiales para escaparates.	mayo -13 2013	5 tipos de materiales.	5	3	2	Bárbara Jiménez	\$ 400,00
							Costo de la estrategia 1	\$ 3.300

OBJETIVO 2	Incrementar el atractivo de los puntos de venta en un 30%, durante el 2013.							
ESTRATEGIA 2	Renovación de funciones del Merchandising existente.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACIÓN			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
Mejoramiento de la gestión por categorías	Agrupación estratégica de productos por categorías y usos. Ej. Sección de vajillas con exhibición de artículos para el café: cafeteras, tazas, platos, cubiertos, etc.	junio -15 2013	11 secciones	11	6	4	Martha Alulema	\$ 100,00
	Colocación de accesorios alusivos a la exhibición: Ej. Sección de vajillas con flores, comida de plástico, etc.	junio -15 2013	8 accesorios por categoría	8	4	3	Bárbara Jiménez	\$ 300,00
	Rotulación de secciones con sus principales productos.	junio -17 2013	11 rótulos	11	6	4	Francisco Carrillo	\$ 300,00
Localización estratégica de los productos sobre la superficie de ventas	Revisión de localización actual de productos por secciones.	junio -20 2013	11 secciones	11	6	4	Bárbara Jiménez	\$ 150,00
	Reestructuración de localización en base a criterios de zona caliente, natural y fría.	junio -22 2013	11 secciones	11	6	4	Bárbara Jiménez	\$ 150,00
Gestión estratégica del espacio	Determinación de coeficiente de ocupación del suelo COS.	junio -25 2013	2 COS	2	1	1	Luis Romero	\$ 150,00
	Reestructuración de uso de suelo.	junio -27 2013	2 reestructuraciones	2	1	1	Bárbara Jiménez	\$ 150,00
	Implantación o reducción de perchas y demás inmobiliario previsto en la reestructuración.	junio -30 2013	3 perchas	3	2	1	Luis Romero	\$ 1.000,00
Costo de la estrategia 2								\$ 2.300,00

OBJETIVO 2		Incrementar el atractivo de los puntos de venta en un 30%, durante el 2013.						
ESTRATEGIA 3		Fortalecimiento e innovación de los elementos que forman la exposición sensorial.						
		SEMAFORIZACIÓN						
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE	COSTO
Mejoramiento iluminación Almacén Centro.	Diseño de la nueva iluminación.	julio-1 2013	2 diseños	2	1	1	Francisco Carrillo	\$ 300,00
	Adquisición de materiales.	julio-5 2013	2 tipos de luces	2	1	1	Luis Romero	\$ 2.000,00
	Puesta en marcha de la remodelación.	julio-8 2013	duración 1 semana	1	0	0	Luis Romero	\$ 1000,00
Renovación mobiliario Almacén Centro.	Diseño de exhibición con nuevo mobiliario.	julio-10 2013	2 diseños	2	1	1	Francisco Carrillo	\$ 300,00
	Cotizaciones.	julio-15 2013	3 cotizaciones	3	2	1	Martha Alulema	\$ 50,00
	Adquisición.	julio-18 2013	2 tipos de mobiliario	2	1	1	Bárbara Moreira	\$ 5.000,00
Instauración de olores en los almacenes.	Preselección de olores propicios para el establecimiento.	julio-18 2013	3 olores	3	2	1	Bárbara Jiménez	\$ 50,00
	Selección de olor adecuado para cada establecimiento con la opinión de los clientes.	julio-20 2013	1 olor por almacén	1	0	0	Bárbara Jiménez	\$50,00
	Adecuación de ambiente con olores.	julio-24 2013	2 olores por almacén	2	1	0	Luis Romero	\$ 600,00
							Costo de la estrategia 3	\$ 9.350,00
							Costo del objetivo 2	\$ 14.950

MATRIZ ESTRATÉGICA								
OBJETIVO 3	Desarrollar un programa de motivación al recurso humano, mejorando su nivel de servicio diferenciado en un 50%, durante el 2013.							
ESTRATEGIA 1	Satisfacción del Recurso Humano.							
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACIÓN			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
	Registro de fechas de cumpleaños	abril -1 2013	1 fecha por empleado	1	0	0	Verónica Jiménez	\$ 50,00
Celebración de cumpleaños de empleados.	Investigación de gustos y preferencias del empleado.	Abril -2 2013	5 variables	5	2	1	Verónica Jiménez	\$ 50,00
	Celebración personalizada del cumpleaños.	desde abril -5 2013	1 celebración por empleado	1	0	0	Verónica Jiménez	\$ 150,00
Regalo de bonos de compra por desempeño.	Evaluación del desempeño en factores actitudinales, aptitudinales, satisfacción del cliente, etc.	abril -1 2013	2 veces al mes	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 150,00
	Cuantificación del rédito que para la empresa ha generado el mejor desempeño.	abril -30 2013	2 veces al mes	2	1	0	Martha Alulema	\$ 150,00
	Entrega de bono de compra por el desempeño más notable.	mayo 5 -5 2013	1 vez cada 3 meses	1	0	0	Bárbara Moreira	\$ 400,00
Regalo de viajes o bonos en efectivo por metas cumplidas de ventas.	Establecimiento de metas de ventas, en base a datos históricos.	mayo -1 2013	1 vez al mes	1	0	0	Bárbara Moreira	\$ 140,00
	Evaluación del cumplimiento de metas propuestas.	mayo -30 2013	2 veces al mes	2	1	0	Bárbara Jiménez	\$ 140,00
	Incentivo con viaje o bono en efectivo.	junio 5 -5 2013	1 vez cada 3 meses	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 500,00
							Costo de la estrategia 1	\$ 1.730,00

OBJETIVO 3	Desarrollar un programa de motivación al recurso humano, mejorando su nivel de servicio diferenciado en un 50%, durante el 2013.							
ESTRATEGIA 2	Desarrollo de atención personalizada.							
				SEMAFORIZACIÓN				
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE	COSTO
Curso de programación neurolingüística.	Socialización de la importancia de la programación neurolingüística en la vida personal y profesional.	julio -5 2013	3 reuniones	3	2	1	Bárbara Jiménez	\$ 90,00
	Impartición del curso en exteriores.	julio -10 2013	4 asistentes	4	3	2	Couch externo	\$ 600,00
	Compromisos personales y laborales para aplicar la programación neurolingüística,	Julio -12 2013	3 reuniones	3	2	1	Bárbara Jiménez	\$75,00
Curso de relaciones humanas orientadas a brindar un buen servicio al usuario.	Socialización de las ventajas de las relaciones humanas orientadas a brindar un buen servicio al usuario.	agosto -5 2013	3 reuniones	3	2	1	Bárbara Jiménez	\$ 75,00
	Impartición del curso en el establecimiento.	agosto -10 2013	4 asistentes	4	3	2	Bárbara Jiménez	\$ 140,00
	Compromisos laborales para mejorar las relaciones humanas.	agosto -12 2013	3 reuniones	3	2	1	Bárbara Jiménez	\$ 125,00
	Socialización de las ventajas para la empresa de un buen desempeño en ventas y atención al cliente.	septiembre -5 2013	3 reuniones	3	2	1	Bárbara Moreira	\$ 125,00
Curso de ventas y atención al cliente.	Impartición del curso en exteriores.	septiembre -10 2013	4 asistentes	4	3	1	Couch externo	\$ 600,00
	Compromisos laborales para apuntalar los esfuerzos de ventas y atención al cliente hacia la excelencia.	septiembre -12 2013	3 reuniones	3	2	1	Bárbara Moreira	\$ 90,00
							Costo de la estrategia 2	\$ 1.920,00

OBJETIVO 3	Desarrollar un programa de motivación al recurso humano, mejorando su nivel de servicio diferenciado en un 50%, durante el 2013.							
ESTRATEGIA 3	Evaluación continua.							
				SEMAFORIZACIÓN				
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE	COSTO
Medición del rendimiento.	Establecimiento de estándares de rendimiento.	octubre -1 2013	5 estándares	5	3	3	Bárbara Moreira	\$ 50,00
	Selección de método de evaluación.	octubre-3 2013	2 métodos	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 50,00
	Puesta en marcha de la evaluación.	octubre-30 2013	2 veces al mes	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 50,00
Indagación de satisfacción al cliente.	Entrevistas a clientes más importantes.	noviembre -10 2013	5 entrevistas	5	3	2	Bárbara Jiménez	\$ 50,00
	Encuestas aleatorias.	noviembre -15 2013	30 encuestas	30	15	10	Martha Alulema	\$ 50,00
	Llamadas telefónicas.	noviembre -18 2013	20 llamadas	20	10	5	Verónica Jiménez	\$ 40,00
	Socialización del desempeño laboral.	noviembre -18 2013	3 reuniones	3	2	2	Bárbara Moreira	\$ 100,00
Discusión del desempeño laboral.	Detección de errores y aciertos.	noviembre -20 2013	2 reuniones	2	1	0	Bárbara Jiménez	\$ 75,00
	Compromisos para mejorar el desempeño laboral.	diciembre -24 2013	2 veces al mes	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 75,00
							Costo de la estrategia 3	\$ 540,00
							Costo del objetivo 3	\$ 4.190,00

MATRIZ ESTRATÉGICA								
OBJETIVO 4	Reducir durante el 2013 y 2014 el tiempo de entrega de pedidos grandes en 48 horas.							
ESTRATEGIA 1	Desarrollar un sistema automático de pedidos a proveedores.							
				SEMAFORIZACIÓN				
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE	COSTO
Inventariar los productos para generar historiales de compras para el surtido	Levantar inventario de productos por proveedores	septiembre -1 2013	100% de productos	100%	70%	50%	Verónica Jiménez	\$ 200,00
	Determinar historiales de ventas y en base a ello establecer un inventario mínimo de productos.	octubre -5 2013	100 % de inventario mínimo por producto	100%	70%	50%	Verónica Jiménez	\$ 100,00
	Generación de pedidos para surtido.	noviembre -15 2013	100% de productos	100%	70%	50%	Verónica Jiménez	\$ 50,00
Automatización de pedidos a proveedores	Implementación de software que automatice los pedidos	enero -20 2014	1	1	0	0	Verónica Jiménez	\$ 1.105,00
	Compilar junto a pedidos de surtido los productos que ingresen de pedidos cuyo stock no sea disponible.	febrero 1 -20 2014	2 veces por semana	2	1	0	Verónica Jiménez	\$ 50,00
	Aprobación de pedidos por gerencia.	febrero 5 -25 2014	2 veces por semana	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 10,00
Costo de la estrategia 1								\$1.515,00

OBJETIVO 4		Reducir durante el 2013 y 2014 el tiempo de entrega de pedidos grandes en 48 horas.						
ESTRATEGIA 2		Contratación de personal adicional para despachos.						
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	SEMAFORIZACIÓN			RESPONSABLE	COSTO
				ALTO	MEDIO	BAJO		
Selección de personal	Publicación de requerimientos de personal.	febrero -1 2014	5 publicaciones	5	3	2	Martha Alulema	\$ 20,00
	Reclutación de personal	febrero -15 2014	10 aspirantes	10	5	3	Bárbara Jiménez	\$50,00
	Aplicación de pruebas al potencial personal	febrero -28 2014	2 pruebas	2	1	0	Bárbara Moreira	\$ 50,00
Capacitación de personal	Identificación de la empresa, productos y procesos	marzo -1 2014	5 días	5	3	2	Martha Alulema	\$ 25,00
	Prácticas en el punto de venta con atención al cliente.	marzo -5 2014	10 días	10	5	3	Bárbara Jiménez	\$ 25,00
	Prácticas en preparación de pedidos.	marzo -10 2014	5 días	5	3	3	Luis Romero	\$25 ,00
							Costo de la estrategia 2	\$ 195,00

OBJETIVO 4	Reducir durante el 2013 y 2014 el tiempo de entrega de pedidos grandes en 48 horas.							
ESTRATEGIA 3	Organización de rutas de despacho semanales							
				SEMAFORIZACIÓN				
ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	META	ALTO	MEDIO	BAJO	RESPONSABLE	COSTO
Recolección de mayor nivel de pedidos	Contratación de vendedor fuera del punto de venta	abril -1 2014	1 vendedor	1	0	0	Bárbara Moreira	\$ 300,00
	Seguimiento post venta para nuevos pedidos	abril -30 2014	10 llamadas telefónicas al día	10	6	4	Martha Alulema	\$ 40,00
Despachos semanales a domicilio	Programación de despachos acordados previamente con el cliente.	mayo -1 2014	3 despachos semanales	3	2	1	Luis Romero	\$ 10,00
	Mantenimiento del camión de entrega	mayo -30 2014	1 cada 5.000 km	1	0	0	Luis Romero	\$ 400,00
							Costo de la estrategia 3	\$ 750
							Costo del objetivo 4	\$ 2.460
							Costo total plan operativo	\$41.450

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 Evaluación financiera

El análisis de presupuestos de: inversiones, ingresos y egresos, permitirá respaldar la viabilidad del proyecto, determinando su impacto financiero en la empresa, facilitará la toma de decisiones.

De manera que el período de evaluación para este proyecto será de 5 años, tiempo en el que se analizarán los flujos.

Tabla 5.1 Período de evaluación del proyecto

Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujos	0	1	2	3	4	5

Elaborado por: Autor

5.2 Presupuesto

Definido etimológicamente como “antes de lo hecho”, corresponde a una herramienta técnica y financiera de previsión de ingresos, gastos y financiamiento para en este caso, la implantación del Plan Operativo de Marketing.

Siendo los objetivos del presupuesto:

- Prever los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos propuestos
- Optimizar recursos eficazmente.

5.2.1 Presupuesto de inversión

Tratándose del monto de recursos necesario para la ejecución de un proyecto, incluye: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. El rendimiento de de dichos recursos se considera óptimo si es igual o mayor a su utilización en la inversión.

5.2.1.1 Activos fijos

Representan los bienes tangibles de la empresa, de naturaleza permanente, estable, que no están disponibles para la venta, tienen un costo representativo, siendo imprescindibles para los procesos operativos de la empresa. Dichos activos con excepción de los terrenos están sujetos a depreciación.

5.2.1.2 Capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados (Sapag, 2007, p.236).

En base a los activos fijos y capital de trabajo de Almacén Jiménez Moreira, se presenta el presupuesto de inversión:

Tabla 5.2 Presupuesto de inversión del proyecto

Cuenta	USD	USD	%	Total
Activo fijo		25.500	61,52%	
Muebles y enseres	3.500			
Equipo de computación	2.000			
Vehículos	20.000			
Capital de trabajo		15.950	38,48%	

Capital de operación	15.950		
Total inversión		100%	41,450
Financiamiento	31.450	75,88%	
Capital propio	10.000	24,12%	

Elaborado por: Autor

De manera que Almacén Jiménez Moreira para poner en marcha el proyecto de marketing estratégico, necesita de una inversión de \$41.450, el cual está distribuido: en activos fijos \$25.500 y capital de trabajo \$15.950. De los cuales es 75,88%, \$31.450, será financiado por el banco y el restante 24,12%, \$10.000, se pagará con recursos propios de la empresa.

5.3 Financiamiento

Tratándose del banco con el que maneja la empresa sus cuentas y es accesible un crédito para microempresas sin necesidad de poner el garantía una hipoteca, se ha seleccionado al Banco del Pichincha con un rango de préstamo de \$22.000 a \$200.000, para crédito de tipo productivo, con una tasa de interés del 16,35%. A continuación se detalla la amortización del préstamo de \$31.410, con un financiamiento a 5 años plazo.

Tabla 5.3 Tabla de amortización para financiamiento bancario del proyecto

MESES	CUOTA	INT.	AMORT.	AMORTIZADO	PENDIENTE
0					31.450,00
1	952,67	428,51	524,17	524,17	30.925,83
2	945,53	421,36	524,17	1.048,33	30.401,67
3	938,39	414,22	524,17	1.572,50	29.877,50
4	931,25	407,08	524,17	2.096,67	29.353,33
5	924,11	399,94	524,17	2.620,83	28.829,17
6	916,96	392,80	524,17	3.145,00	28.305,00
7	909,82	385,66	524,17	3.669,17	27.780,83

8	902,68	378,51	524,17	4.193,33	27.256,67
9	895,54	371,37	524,17	4.717,50	26.732,50
10	888,40	364,23	524,17	5.241,67	26.208,33
11	881,26	357,09	524,17	5.765,83	25.684,17
12	874,11	349,95	524,17	6.290,00	25.160,00
13	866,97	342,81	524,17	6.814,17	24.635,83
14	859,83	335,66	524,17	7.338,33	24.111,67
15	852,69	328,52	524,17	7.862,50	23.587,50
16	845,55	321,38	524,17	8.386,67	23.063,33
17	838,40	314,24	524,17	8.910,83	22.539,17
18	831,26	307,10	524,17	9.435,00	22.015,00
19	824,12	299,95	524,17	9.959,17	21.490,83
20	816,98	292,81	524,17	10.483,33	20.966,67
21	809,84	285,67	524,17	11.007,50	20.442,50
22	802,70	278,53	524,17	11.531,67	19.918,33
23	795,55	271,39	524,17	12.055,83	19.394,17
24	788,41	264,25	524,17	12.580,00	18.870,00
25	781,27	257,10	524,17	13.104,17	18.345,83
26	774,13	249,96	524,17	13.628,33	17.821,67
27	766,99	242,82	524,17	14.152,50	17.297,50
28	759,85	235,68	524,17	14.676,67	16.773,33
29	752,70	228,54	524,17	15.200,83	16.249,17
30	745,56	221,39	524,17	15.725,00	15.725,00
31	738,42	214,25	524,17	16.249,17	15.200,83
32	731,28	207,11	524,17	16.773,33	14.676,67
33	724,14	199,97	524,17	17.297,50	14.152,50
34	716,99	192,83	524,17	17.821,67	13.628,33
35	709,85	185,69	524,17	18.345,83	13.104,17
36	702,71	178,54	524,17	18.870,00	12.580,00
37	695,57	171,40	524,17	19.394,17	12.055,83
38	688,43	164,26	524,17	19.918,33	11.531,67
39	681,29	157,12	524,17	20.442,50	11.007,50
40	674,14	149,98	524,17	20.966,67	10.483,33
41	667,00	142,84	524,17	21.490,83	9.959,17
42	659,86	135,69	524,17	22.015,00	9.435,00
43	652,72	128,55	524,17	22.539,17	8.910,83
44	645,58	121,41	524,17	23.063,33	8.386,67
45	638,44	114,27	524,17	23.587,50	7.862,50
46	631,29	107,13	524,17	24.111,67	7.338,33
47	624,15	99,98	524,17	24.635,83	6.814,17

48	617,01	92,84	524,17	25.160,00	6.290,00
49	609,87	85,70	524,17	25.684,17	5.765,83
50	602,73	78,56	524,17	26.208,33	5.241,67
51	595,58	71,42	524,17	26.732,50	4.717,50
52	588,44	64,28	524,17	27.256,67	4.193,33
53	581,30	57,13	524,17	27.780,83	3.669,17
54	574,16	49,99	524,17	28.305,00	3.145,00
55	567,02	42,85	524,17	28.829,17	2.620,83
56	559,88	35,71	524,17	29.353,33	2.096,67
57	552,73	28,57	524,17	29.877,50	1.572,50
58	545,59	21,43	524,17	30.401,67	1.048,33
59	538,45	14,28	524,17	30.925,83	524,17
60	531,31	7,14	524,17	31.450,00	0,00

Elaborado por: Autor

Tabla 5.4 Resumen de gastos financieros y pagos de capital

Año	Interés	Capital
1	4670,72	6.290,00
2	3642,31	6.290,00
3	2613,88	6.290,00
4	1585,47	6.290,00
5	557,06	6.290,00
Total	13.069,44	31.450,00

Elaborado por: Autor

La tabla anterior representa los intereses del financiamiento de \$31.450 a 5 años, con una tasa del 16,35%, los mismos que ascienden a \$13.069,44. En tanto que las amortizaciones de capital permitirán calcular los flujos de efectivo.

5.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio como refiere Lara, en su libro Curso Práctico de Análisis Financiero, determina el volumen de producción con el cual el ingreso total

de la empresa iguala a los costos y gastos totales, que son la suma de los costos fijos más los variables o del costo de ventas más los gastos de operación.

Para hacer el cálculo del punto de equilibrio existen dos métodos que serán aplicados en el presente proyecto; el método analítico y el método gráfico; ambos métodos permitirán a los administradores a planificar sus utilidades, mediante una representación gráfica o matemática, en la cual la empresa no pierde dinero ni obtiene utilidad. (Lara, 2004).

5.4.1 Pronóstico de ventas

En base a la tabla 3.32 del análisis histórico de la demanda de Almacén Jiménez Moreira en relación a sus ventas 2007 – 2012, se presenta una participación de mercado promedio del 3,43% en base a la demanda en el sector de productos referidos en la ciudad de Quito. Porcentaje que se promedia con el objetivo 1 del mapa estratégico de incrementar las ventas al 6%.

Tabla 5.5 Proyección de ventas, Almacén Jiménez Moreira

Año	Variación	Ventas
1	4,24%	\$ 400.103,31
2	4,24%	\$ 417.067,69
3	4,24%	\$ 434.751,36
4	4,24%	\$ 453.184,82
5	4,24%	\$ 472.399,85

Elaborado por: Autor

5.4.2 Pronóstico de costos

En base a datos históricos, los costos variables totales incrementan en un 4%, en tanto que los costos fijos en un 2%, porcentajes sobre los cuales se proyectan los costos.

Tabla 5.6 Proyección de costos, Almacén Jiménez Moreira

Año	Costos fijos	Variación	Costos variables	Variación	Ventas	Costos totales
1	\$ 128.186,62	2%	\$ 23.653,00	4%	\$ 400.103,31	\$ 151.839,62
2	\$ 130.750,35	2%	\$ 24.599,12	4%	\$ 417.067,69	\$ 155.349,47
3	\$ 133.365,36	2%	\$ 25.583,08	4%	\$ 434.751,36	\$ 158.948,44
4	\$ 136.032,67	2%	\$ 26.606,41	4%	\$ 453.184,82	\$ 162.639,08
5	\$ 138.753,32	2%	\$ 27.670,66	4%	\$ 472.399,85	\$ 166.423,98

Elaborado por: Autor

5.4.3 Pronóstico del precio

En base a la tabla 4.21 de las ventas históricas 2007 – 2012, ajustadas a la inflación, éste importante indicador se promedia para el período referido en 4,89%, por lo que el precio se pronostica con su referencia.

Tabla 5.7 Proyección del precio, Almacén Jiménez Moreira

No.	LÍNEA DE PRODUCTO	P.V.P.	VARIACION	PRECIO
1	Vajillas	2,68	4,89%	2,81
2	Ollas	27,7	4,89%	29,05
3	Cristalería	1,02	4,89%	1,07
4	Equipos industriales	507,7	4,89%	532,53
5	Utensilios y complementos profesionales	107,08	4,89%	112,32
6	Cubiertos	0,76	4,89%	0,8
7	Cuchillería	11,54	4,89%	12,1
8	Repostería	6,46	4,89%	6,78
9	Plásticos para el hogar	4,62	4,89%	4,85
10	Plásticos para la agroindustria	29,23	4,89%	30,66
11	Desechables	0,07	4,89%	0,07
	PROMEDIO	63,53		66,64

Elaborado por: Autor

5.4.4 Cálculo del punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se calculará en base al volumen de ventas, utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{CF}{VT - CVT}$$

Donde:

CF: Costos fijos

CVT: Costo variable total

VT: Ventas totales

Tabla 5.8 Proyecciones, Almacén Jiménez Moreira

AÑOS	PRECIO DE VENTA	UNIDADES VENDIDAS	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTOS TOTALES	INGRESOS TOTALES	UTILIDAD
0	0	0	\$ 125.622,89	0	0	\$ 125.622,89	0	(\$125.622,89)
1	\$ 66,64	6.004	\$ 128.186,62	\$23.653,00	\$ 3,94	\$ 151.839,62	\$ 400.103,31	\$ 248.263,69
2	\$ 66,64	6.259	\$ 130.750,35	\$ 24.599,12	\$ 3,93	\$ 155.349,47	\$ 417.067,69	\$ 261.718,22
3	\$ 66,64	6.524	\$ 133.365,36	\$ 25.583,08	\$ 3,92	\$ 158.948,44	\$ 434.751,36	\$ 275.802,92
4	\$ 66,64	6.800	\$ 136.032,67	\$ 26.606,41	\$ 3,91	\$ 162.639,08	\$ 453.184,82	\$ 290.545,74
5	\$ 66,64	7.089	\$ 138.753,32	\$ 27.670,66	\$ 3,90	\$ 166.423,98	\$ 472.399,85	\$ 305.975,87

Elaborado por: Autor

Como resultado del cálculo del punto de equilibrio, tenemos para los años proyectados.

Tabla 5.9 Punto de equilibrio en ventas, Almacén Jiménez Moreira

AÑO	VENTAS
1	\$136.240,80
2	\$138.945,15
3	\$141.703,97
4	\$144.517,25
5	\$147.286,43

Elaborado por: Autor

Para determinar el punto de equilibrio en unidades:

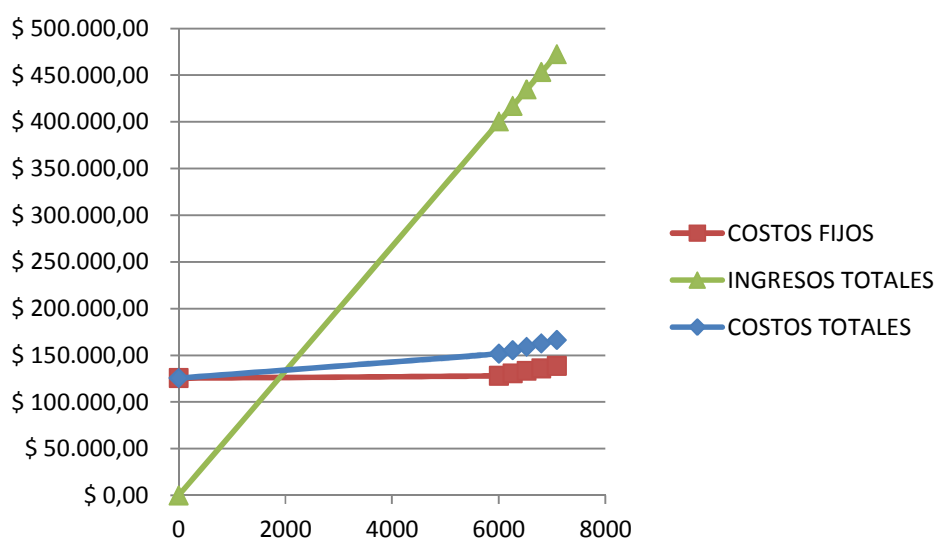
Tabla 5.10 Punto de equilibrio en unidades, Almacén Jiménez Moreira

AÑO	UNIDADES
1	2.044
2	2.085
3	2.126
4	2.169
5	2.212

Elaborado por: Autor

En conclusión, Almacén Jiménez Moreira para llegar a su punto de equilibrio, tiene que vender en el año uno, 2.044 unidades que por un precio de \$66,64, suman en ventas \$136.240,80 y al año cinco, 2.212 unidades, con ventas de \$147.286,43.

Figura 5.1: Punto de equilibrio Almacén Jiménez Moreira



Elaborado por: autor

5.5 Flujo de fondos

Constituye la síntesis de ingresos y egresos que la empresa espera por la ejecución de sus actividades. De manera que presenta los movimientos de efectivo, dentro de un período establecido, siendo una herramienta que permite determinar si los ingresos esperados lograrán cubrir las necesidades de efectivo de la empresa, haciendo más factible su gestión.

También conocido como estado de fuentes y usos de los fondos, o estado de cambios en la situación financiera es una ayuda importante para los directores financieros o los acreedores cuando evalúan el uso de los fondos de una empresa y determinan la forma en que ésta financia dichos usos. (Van Horne, 2003, p. 17)

5.5.1 Depreciaciones

En base a la tabla 5.2 del presupuesto de inversión del proyecto, los activos fijos componen \$25.000, siendo: muebles y enseres, equipo de computación y vehículos, siendo su depreciación la siguiente:

Tabla 5.11 Depreciaciones activos fijos Almacén Jiménez Moreira

Activos fijos	Valor de adquisición	Vida útil	Valor residual	Años				
				1	2	3	4	5
Muebles y enseres	3.500	10 años	350	315	315	315	315	315
Equipo de computación	2.000	3 años	667	444,33	444,33	444,33		
Vehículos	20.000	5 años	4.000	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
TOTAL	25.500			3.959	3.959	3.959	3.515	3.515

Elaborado por: autor

Tabla 5.12 Flujo de fondos proyectado Almacén Jiménez Moreira

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		\$ 400.103,31	\$ 417.067,69	\$ 434.751,36	\$ 453.184,82	\$ 472.399,85
(-) Costos variables		23.653,00	\$ 24.599,12	\$ 25.583,08	\$ 26.606,41	\$ 27.670,66
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 376.450,31	\$ 392.468,57	\$ 409.168,28	\$ 426.578,41	\$ 444.729,19
(-) Costos fijos		\$ 128.186,62	\$ 130.750,35	\$ 133.365,36	\$ 136.032,67	\$ 138.753,32
(-) Gastos de administración		\$ 50.200,00	\$ 52.710,00	\$ 55.345,50	\$ 58.112,78	\$ 61.018,41
(-) Gastos de ventas		\$ 62.220,00	\$ 65.331,00	\$ 78.397,20	\$ 68.597,55	\$ 82.317,06
(-) Gastos por depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 131.884,69	\$ 139.718,22	\$ 138.101,22	\$ 160.320,42	\$ 159.125,40
(-) Gastos financieros		\$ 4.670,72	\$ 3.642,31	\$ 2.613,88	\$ 1.585,47	\$ 557,06
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		\$ 127.213,97	\$ 137.104,34	\$ 136.515,75	\$ 159.763,36	\$ 158.568,34
(-) Participación trabajadores (15%)		\$ 19.082,10	\$ 20.565,65	\$ 20.477,36	\$ 23.964,50	\$ 23.785,25
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$ 31.803,49	\$ 34.276,09	\$ 34.128,94	\$ 39.940,84	\$ 139,27
UTILIDAD NETA		\$ 76.328,38	\$ 82.262,60	\$ 81.909,45	\$ 95.858,01	\$ 134.643,82
(+) Depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
(-) Capital de trabajo		\$ 60.015,50	\$ 62.560,15	\$ 65.212,70	\$ 67.977,72	\$ 70.859,98
(-) Pago de financiamiento externo		\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00
Inversión inicial	(\$ 41.450,00)					
Préstamo bancario	\$ 31.450,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 10.000,00)	\$ 13.981,89	\$ 17.371,45	\$ 14.365,75	\$ 25.105,29	\$ 61.008,84

Elaborado por: autor

5.6 Evaluación financiera

Es de gran importancia utilizar esta herramienta para la toma de decisiones, ya que un análisis previsto sin duda ayuda a manejar mejor los recursos financieros. Por lo que se evaluará el presente proyecto en base a: VAN, TIR, TMAR, relación costo/beneficio y período de recuperación.

5.6.1 Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto es la suma algebraica del valor actualizado de todos los flujos de fondos (cobros y pagos) que ya se han realizado o se van a realizar, durante un período predeterminado de tiempo. De igual manera, nos indica si el proyecto (sus flujos futuros) devuelve la inversión inicial realizada y la rentabilidad exigida (coste del capital). Si el VAN nos da como resultado positivo significa que el proyecto devuelve la inversión realizada con la rentabilidad exigida y además retorna un excedente equivalente al valor del VAN; si el VAN nos da como resultado cero significa que el proyecto devuelve justamente la inversión con la rentabilidad exigida y si el VAN nos da como resultado negativo significa que los flujos futuros positivos no son suficientes para devolver la inversión inicial y la rentabilidad exigida. (Loring, Galán & Montero, 2004).

Su fórmula corresponde a:

$$VAN = \sum_{n=1}^n \frac{FNF}{(1+i)^n} - II$$

Donde:

FNF: representa los flujos de caja.

II: es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n: es el número de períodos considerado.

i: el tipo de interés (TMAR)

El VAN son los valores futuros de hoy y supone que:

- Si VAN ≥ 0 el proyecto es viable.
- Si VAN < 0 el proyecto no es viable.

Para el cálculo del VAN se debe conocer primero la TMAR

5.6.2 Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR)

La TMAR se refiere a la medida de rentabilidad mínima que se le exigirá al proyecto, según su riesgo, de forma que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, siendo: egresos de operación, intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

TMAR= Inflación + tasa de interés pasiva + tasa de riesgo

TMAR = 4.16% + 4.53% + 4.34% = 13,03%

Tabla 5.13 VAN Almacén Jiménez Moreira

AÑO	FLUJO DE FONDOS	VA 13.03%
2013	\$ 13.981,89	\$ 12.370,07
2014	\$ 17.371,45	\$ 13.597,17
2015	\$ 14.365,75	\$ 9.948,26

2016	\$ 25.105,29	\$ 15.381,20
2017	\$ 61.008,84	\$ 33.069,23
	SUMA	\$ 84.365,94
	INV INICIAL	\$ 41.450,00
	VAN	\$ 42.915,94

Elaborado por: autor

Siendo el VAN del proyecto \$42.915,94, representa la ganancia neta que genera el proyecto, en moneda de hoy, por encima del costo de capital.

5.6.3 Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actualizado de los flujos de fondos futuros netos generados por un proyecto, con la inversión inicial. Una empresa puede aplicar el proyecto si el TIR es igual o superior al costo medio ponderado del capital. (Jaime Loring Miró, Fuensanta Galán Herrero y teresa Montero, 2004).

Esta herramienta permite determinar la aceptación o rechazo del proyecto, ayudando a determinar la factibilidad de las diferentes opciones de inversión.

El cálculo de la TIR entre dos tasas de interés se realiza a través del método de interpolación que posee la siguiente fórmula:

$$TIR = TD_I + (TD_S - TD_I) * \left(\frac{VAN_I}{VAN_I - VAN_S} \right)$$

Donde:

TDI= Tasa de interés inferior

TDS= Tasa de interés superior

VANI= Valor actual neto inferior

VANS= Valor actual neto superior

Tabla 5.14 Cálculo de TIR Almacén Jiménez Moreira

AÑO	FLUJO DE FONDOS	VA 13.03%	VA 40%	VA 41%
2013	\$ 13.981,89	\$ 12.370,07	\$ 9.987,06	\$ 9.916,23
2014	\$ 17.371,45	\$ 13.597,17	\$ 8.862,98	\$ 8.737,71
2015	\$ 14.365,75	\$ 9.948,26	\$ 5.235,33	\$ 5.124,73
2016	\$ 25.105,29	\$ 15.381,20	\$ 6.535,11	\$ 6.351,68
2017	\$ 61.008,84	\$ 33.069,23	\$ 11.343,64	\$ 10.947,05
	SUMA	\$ 84.365,94	\$ 41.964,14	\$ 41.077,41
	INV INICIAL	\$ 41.450,00	\$ 41.450,00	\$ 41.450,00
	VAN	\$ 42.915,94	\$ 514,14	(\$ 372,59)

$$TIR = 40\% + (41\% - 40\%) (514,14 / (514,14 - 372,59))$$

$$TIR = 40\% + (1\%) (514,14 / (514,14 + 372,59))$$

$$TIR = 40\% + 1\% (514,14 / 886,74)$$

$$TIR = 40\% + 1\% (0,92)$$

$$TIR = 40\% + 0,0092$$

$$TIR = 40,92\%$$

Al ser la TIR notablemente mayor a la TMAR, el proyecto es muy rentable.

5.6.4 Razón costo beneficio

El costo beneficio es indispensable al momento de tomar decisiones ya que determina la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración

posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios obtenidos como resultado del proyecto. (Cohen y Franco, 1996).

La fórmula para su cálculo es:

$$B / C = \frac{\sum FNF}{II}$$

Donde:

FNF: Flujo de Fondos

II: Inversión Inicial

Tabla 5.15 Relación C/B Almacén Jiménez Moreira

AÑOS	FLUJO DE FONDOS
2013	\$ 13.981,89
2014	\$ 17.371,45
2015	\$ 14.365,75
2016	\$ 25.105,29
2017	\$ 61.008,84
SUMA	\$131.833,22
INVERSIÓN INICIAL	\$ 41.450,00
C/B	\$3,18

Elaborado por: autor

Al ser el costo/beneficio de \$3,18, indica que por cada dólar invertido, el beneficio será de \$3,18.

5.6.5 Período de recuperación

Es una herramienta que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su inversión inicial.

El período de recuperación de la inversión está en el año 2, para ello se realiza el siguiente cálculo $F + (B/D)$; donde **F** es el período anterior a la recuperación total; **B** es el saldo de la inversión inicial; **D** el flujo de fondo del período en el cual se recupera la inversión.

$2 + (41.450/45.719,89)$ nos da como resultado 2,91 años.

5.7 Análisis de sensibilidad

Permite mostrar los efectos que sobre la Tasa Interna de Retorno (TIR), tendría una variación en el valor de una o más variables del costo o ingreso, que afectan al proyecto. A la vez su objetivo es mostrar la sostenibilidad del proyecto ante cambios imprevistos.

Este análisis se hará para el escenario optimista con un incremento de ventas del 5% y para el escenario pesimista con un decremento del 5% en las ventas.

Tabla 5.16 Flujo de fondos Escenario optimista Almacén Jiménez Moreira

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		\$ 420.108,47	\$ 437.921,07	\$ 456.488,93	\$ 475.844,06	\$ 496.019,84
(-) Costos variables		23.653,00	\$ 24.599,12	\$ 25.583,08	\$ 26.606,41	\$ 27.670,66
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 396.455,47	\$ 413.321,95	\$ 430.905,85	\$ 449.237,65	\$ 468.349,18
(-) Costos fijos		\$ 128.186,62	\$ 130.750,35	\$ 133.365,36	\$ 136.032,67	\$ 138.753,32
(-) Gastos de administración		\$ 50.200,00	\$ 52.710,00	\$ 55.345,50	\$ 58.112,78	\$ 61.018,41
(-) Gastos de ventas		\$ 62.220,00	\$ 65.331,00	\$ 78.397,20	\$ 68.597,55	\$ 82.317,06
(-) Gastos por depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 151.889,85	\$ 160.571,60	\$ 159.838,79	\$ 182.979,66	\$ 182.745,39
(-) Gastos financieros		\$ 4.670,72	\$ 3.642,31	\$ 2.613,88	\$ 1.585,47	\$ 557,06
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		\$ 147.219,13	\$ 157.957,72	\$ 158.253,32	\$ 182.422,60	\$ 182.188,33
(-) Participación trabajadores (15%)		\$ 22.082,87	\$ 23.693,66	\$ 23.738,00	\$ 27.363,39	\$ 27.328,25
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$ 36.804,78	\$ 39.489,43	\$ 39.563,33	\$ 45.605,65	\$ 139,27
UTILIDAD NETA		\$ 88.331,48	\$ 94.774,63	\$ 94.951,99	\$ 109.453,56	\$ 154.720,81
(+) Depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
(-) Capital de trabajo		\$ 63.016,27	\$ 65.688,16	\$ 68.473,34	\$ 71.376,61	\$ 74.402,98
(-) Pago de financiamiento externo		\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00
Inversión inicial	(\$ 41.450,00)					
Préstamo bancario	\$ 31.450,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 10.000,00)	\$ 22.984,21	\$ 26.755,47	\$ 24.147,65	\$ 35.301,95	\$ 77.542,84

Elaborado por: autor

Tabla 5.17 Flujo de fondos Escenario pesimista Almacén Jiménez Moreira

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		\$ 380.098,14	\$ 396.214,30	\$ 413.013,79	\$ 430.525,57	\$ 448.779,86
(-) Costos variables		23.653,00	\$ 24.599,12	\$ 25.583,08	\$ 26.606,41	\$ 27.670,66
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 356.445,14	\$ 371.615,18	\$ 387.430,71	\$ 403.919,16	\$ 421.109,20
(-) Costos fijos		\$ 128.186,62	\$ 130.750,35	\$ 133.365,36	\$ 136.032,67	\$ 138.753,32
(-) Gastos de administración		\$ 50.200,00	\$ 52.710,00	\$ 55.345,50	\$ 58.112,78	\$ 61.018,41
(-) Gastos de ventas		\$ 62.220,00	\$ 65.331,00	\$ 78.397,20	\$ 68.597,55	\$ 82.317,06
(-) Gastos por depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 111.879,52	\$ 118.864,83	\$ 116.363,65	\$ 137.661,17	\$ 135.505,41
(-) Gastos financieros		\$ 4.670,72	\$ 3.642,31	\$ 2.613,88	\$ 1.585,47	\$ 557,06
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB.		\$ 107.208,80	\$ 116.250,95	\$ 114.778,18	\$ 137.104,11	\$ 134.948,35
(-) Participación trabajadores (15%)		\$ 16.081,32	\$ 17.437,64	\$ 17.216,73	\$ 20.565,62	\$ 20.242,25
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$ 26.802,20	\$ 29.062,74	\$ 28.694,55	\$ 34.276,03	\$ 139,27
UTILIDAD NETA		\$ 64.325,28	\$ 69.750,57	\$ 68.866,91	\$ 82.262,46	\$ 114.566,83
(+) Depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
(-) Capital de trabajo		\$ 57.014,72	\$ 59.432,15	\$ 61.952,07	\$ 64.578,84	\$ 67.316,98
(-) Pago de financiamiento externo		\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00	\$ 6.290,00
Inversión inicial	(\$ 41.450,00)					
Préstamo bancario	\$ 31.450,00					
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 10.000,00)	\$ 4.979,56	\$ 7.987,42	\$ 4.583,84	\$ 14.908,63	\$ 44.474,85

Elaborado por: autor

Tabla 5.18 Flujo de fondos sin financiamiento Almacén Jiménez Moreira

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas		\$ 440.113,64	\$ 458.774,46	\$ 478.226,49	\$ 498.503,30	\$ 519.639,84
(-) Costos variables		23.653,00	\$ 24.599,12	\$ 25.583,08	\$ 26.606,41	\$ 27.670,66
MARGEN TOTAL DE CONTRIBUCIÓN		\$ 416.460,64	\$ 434.175,34	\$ 452.643,41	\$ 471.896,89	\$ 491.969,18
(-) Costos fijos		\$ 128.186,62	\$ 130.750,35	\$ 133.365,36	\$ 136.032,67	\$ 138.753,32
(-) Gastos de administración		\$ 50.200,00	\$ 52.710,00	\$ 55.345,50	\$ 58.112,78	\$ 61.018,41
(-) Gastos de ventas		\$ 62.220,00	\$ 65.331,00	\$ 78.397,20	\$ 68.597,55	\$ 82.317,06
(-) Gastos por depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 171.895,02	\$ 181.424,99	\$ 181.576,35	\$ 205.638,90	\$ 206.365,39
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRAB,		\$ 171.895,02	\$ 181.424,99	\$ 181.576,35	\$ 205.638,90	\$ 206.365,39
(-) Participación trabajadores (15%)		\$ 25.784,25	\$ 27.213,75	\$ 27.236,45	\$ 30.845,83	\$ 30.954,81
(-) Impuesto a la renta (25%)		\$ 42.973,76	\$ 45.356,25	\$ 45.394,09	\$ 51.409,72	\$ 0,00
UTILIDAD NETA		\$ 103.137,01	\$ 108.854,99	\$ 108.945,81	\$ 123.383,34	\$ 175.410,58
(+) Depreciación		\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.959,00	\$ 3.515,00	\$ 3.515,00
(-) Capital de trabajo		\$ 66.017,05	\$ 68.816,17	\$ 71.733,97	\$ 74.775,50	\$ 77.945,98
Inversión inicial	(\$ 41.450,00)					
FLUJOS DE EFECTIVO	(\$ 41.450,00)	\$ 41.078,97	\$ 43.997,83	\$ 41.170,84	\$ 52.122,84	\$ 100.979,60

Elaborado por: autor

Tabla 5.19 Resumen de evaluación financiera Almacén Jiménez Moreira

	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
VALOR ACTUAL NETO	\$42.915,94	\$80.208,85	\$5.623,01
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	13,03%	13,03%	13,03%
TASA INTERNA DE RETORNO	40,92%	63,06%	16,81%
COSTO BENEFICIO	\$3,18	\$4,50	\$1,86
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2,91 años	1,83 años	4,54 años

Elaborado por: autor

Al presentarse los resultados globales del análisis financiero, se determina la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez analizado el desarrollo de los capítulos anteriores, las conclusiones del presente proyecto son:

- El análisis de las Fuerzas de Porter en la empresa, denotan su desarrollo dentro una industria con un nivel intermedio, sobre el poder de negociación. Siendo la posición del negocio promedio equilibrado, de acuerdo a la matriz General Electric.
- Dentro de las fortalezas, se encuentra la cobertura a clientes, pese al bajo nivel de personal de la empresa y los precios competitivos que hacen posible ofertar los productos incluso para la reventa.
- Con el análisis FODA se analizaron a profundidad aspectos del macro y microambiente para que la empresa pueda conocer sus oportunidades, aprovechándolas con sus fortalezas, mitigando así sus debilidades y amenazas.
- Respecto a ventaja competitiva, el estudio de mercado indica que el servicio que es uno de los componentes del mix de marketing donde se puede apuntalar a agregar valor, los encuestados afirman preferir la atención personalizada.

- Existe en el sector una creciente demanda insatisfecha que respalda la gestión de la empresa, proyectándola a seguir participando en el mercado.
- En términos financieros, el plan de marketing es rentable en la medida de presentar un VAN positivo de \$42.915,24 y la TIR de 40,92 %, mayor a la TMAR de 13,03%. Los flujos de fondos son bastante atractivos y en relación a la inversión del proyecto (\$41.450,00) dentro del escenario normal, ésta se recuperaría en un tiempo de 2,91 años. Siendo la relación costo beneficio de \$3,18.

6.2 Recomendaciones

- Lograr que el mix de marketing presente una ventaja diferencial en el mercado, a fin de que la incursión de nuevas empresas en la industria no constituya una amenaza de alto impacto.
- Gestionar con mayor eficiencia el sistema de crédito, para mitigar las debilidades existentes de falta de liquidez.
- Manejar presupuestos que permitan destinar mejor los recursos y proyectarse a inversiones.
- Hacer un seguimiento continuo al cliente para saber sobre sus necesidades y percepciones.
- Administrar correctamente los recursos del área de marketing para asignarlos a promoción y publicidad para mejorar el posicionamiento de la empresa.

- Desarrollar el plan de marketing operativo, el cual contiene importantes estrategias que encaminarán a la empresa a mejorar su competitividad, enfocándose mejor al cliente y atrayendo potenciales clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2006). *Metodología de las Investigaciones*. México: Pearson Educación.
- Burbano Antonio J. (2006). *Costos y Presupuestos*.
- Chiesa de Negri Cósimo. (2009). *CRM, las cinco pirámides del marketing relacional: cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. España: Editorial Deustro.
- Díez de Castro Enrique Carlos, Landa Bercebal Francisco Javier & Navarro García Antonio. (2006). *Merchandising Teoría y práctica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Fernández Valiñas Ricardo. (2001). *Segmentación de Mercados*. Cengage Learning Editores.
- Fred David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Gómez, A. O. (2003). *Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico*. Colombia.
- George E. Belcho y Michael A. Belcho. (2007). *Publicidad y Promoción*, Sexta Edición.
- Gultinan Joseph, Gordon Paul & Thomas Madden. (1998). *Gerencia de Marketing*, Sexta Edición.

- Kim Chan y Mauborgn e Renée. (2009). *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma.
- Kotler Philip y Armstrong Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Kotler Philip y Lane Kevin. 2009. *Dirección de Marketing*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Lambin, J. J. *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill.
- Lara, J. (2004). *Curso Práctico de Análisis Financiero*. Quito.
- Larréchpe, W. B. *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill.
- Lovelock Christopher y Wirtz Jochen. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Malhotra Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. Pearson/Prentice Hall.
- Martínez Daniel y Milla Artemio. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Munuera Alemán José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel. (2007). *Estrategias de Marketing: un enfoque basado en estrategias de dirección*. Madrid: Editorial Esic.
- Namakforoosh Mohammad. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa.

- Osorio Arcila Cristóbal. (2006). *Diccionario de Comercio Internacional*.
ECOEdiciones.
- Palomares Borja Ricardo. (2011). *Merchandising Teoría, práctica y estrategia*
Madrid: Editorial Esic.
- Rodríguez Ardura Inma. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*.
Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Joaquín y Pintado Teresa. (2009) *Imagen Corporativa*. Madrid:
Editorial Esic.
- Toca Claudia. (2009) *Fundamentos de Marketing*. Colombia: Editorial
Universidad del Rosario.
- Van Horne James. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*.
Pearson Education.