

## **INDICE**

### **CAPÍTULO I**

#### **Antecedentes**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | La Empresa                              | 2  |
| 1.1.   | Breve reseña Histórica                  | 2  |
| 1.2.   | Giro del Negocio                        | 3  |
| 1.3.   | Filosofía corporativa actual            | 8  |
| 1.3.1. | Valores y Principios Organizacionales   | 8  |
| 1.3.2. | Misión                                  | 9  |
| 1.3.3. | Visión                                  | 9  |
| 1.3.4. | Objetivos organizacionales              | 9  |
| 1.3.5. | Proceso de la Organización (Flujograma) | 10 |
| 1.3.6  | Organización de la Empresa              | 15 |
| 1.4    | Problemática                            | 17 |
| 1. 5.  | Objetivos                               | 17 |
| 1. 5.1 | Objetivo General                        |    |
| 1. 5.2 | Objetivos Específicos                   |    |
| 1.6    | Hipótesis                               | 18 |
| 1.6.1  | General                                 |    |
| 1.6.2  | Específicos                             |    |
| 1.7    | Marco De Referencia                     | 19 |
| 1.7.1  | Marco Teórico                           | 19 |
| 1.7.2  | Marco Conceptual                        | 24 |

### **CAPÍTULO II**

|         |                                      |    |
|---------|--------------------------------------|----|
| 2.      | Análisis Situacional                 | 29 |
| 2.1     | Introducción al análisis Situacional | 29 |
| 2.1.1   | Oportunidades y Amenazas             | 29 |
| 2.1.2   | Fortalezas y Debilidades             | 30 |
| 2.2     | Análisis Externo                     | 31 |
| 2.2.1.  | Análisis del Macro Ambiente          | 31 |
| 2.2.1.1 | Factores económicos nacionales       | 31 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 2.2.1.1.1 | Inflación  | 31 |
| 2.2.1.1.2 | Tasas de Interés                                   | 33 |
| 2.2.1.1.3 | Tasa de desempleo                                  | 35 |
| 2.2.1.1.4 | Aranceles  | 37 |
| 2.2.1.1.5 | PIB (Producto Interno Bruto)                       | 39 |
| 2.2.1.1.5 | Ingresos   | 41 |
| 2.2.1.1.6 | Índice de Precios al Consumidor                    | 45 |
| 2.2.1.2   | Factores sociales                                  | 47 |
| 2.2.1.2.2 | Estilos de vida                                    | 48 |
| 2.2.1.3   | Factores políticos                                 | 50 |
| 1.2.1.3.1 | SITUACIÓN POLÍTICA                                 | 50 |
| 2.2.1.3.2 | RELACIONES GUBERNAMENTALES                         | 54 |
| 2.2.1.3.3 | LEGISLACIÓN  | 54 |
| 2.2.1.4   | Factores tecnológicos                              | 56 |
| 2.2.1.4.1 | Adelantos Y Aplicaciones                           | 56 |
| 2.2.1.4.2 | DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA                  | 60 |
| 2.2.1.5   | Factores ecológicos                                | 65 |
| 2.2.1.6   | Factores internacionales                           | 66 |
| 2.2.1.7   | Matriz resumen de oportunidades y amenazas         | 69 |
| 2.2.2     | Análisis del Micro Ambiente                        | 70 |
| 2.2.2.1   | Identificación de clientes                         | 70 |
| 2.2.2.1.1 | Actuales   | 70 |
| 2.2.2.1.2 | Comportamiento del consumidor                      | 71 |
| 2.2.2.2   | Competencia  | 73 |
| 2.2.2.3   | Proveedores  | 75 |
| 2.2.2.4   | Relaciones Interinstitucionales                    | 76 |
| 1.2.2.4.1 | Poder de Negociación Empresa-Proveedores           | 76 |
| 1.2.2.4.2 | Concentración de los Proveedores                   | 78 |
| 1.2.2.4.3 | Importancia del producto que surten                | 78 |
| 1.2.2.4.4 | Fuentes de abastecimiento                          | 79 |
| 1.2.2.4.3 | Manejo de Precio y Calidad por parte del Proveedor | 80 |
| 2.2.2.5   | Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas         | 81 |
| 2.3       | Análisis Interno                                   | 82 |
| 2.3.1     | Aspectos Organizacionales                          | 82 |
| 2.3.2     | Área Administrativa                                | 85 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 2.3.3   | Área de Comercialización                      | 91  |
| 2.3.4   | Matriz de resumen de fortalezas y debilidades | 93  |
| 2.4     | Diagnóstico                                   | 94  |
| 2.4.1   | Matriz General de factores FODA               | 94  |
| 2.4.2.1 | Matriz de evaluación Interna                  | 104 |
| 2.5     | Diagnóstico                                   | 106 |
| 2.5.1   | Matriz General de factores FODA               | 107 |

### **CAPÍTULO III**

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 3.       | INVESTIGACIÓN DE MERCADOS   | 109 |
| 3.1.     | Marco Teórico   | 109 |
| 3.1.1.   | Segmentación  | 109 |
| 3.1.2.   | Importancia De La Segmentación  | 110 |
| 3.1.3.   | Clases De Segmentación  | 111 |
| 3.1.4.   | Metodología Para Segmentar Mercados                                   | 113 |
| 3.1.5.   | Selección De Variables De Segmentación                                | 114 |
| 3.2.     | Definición Del Problema   | 119 |
| 3.2.1.   | Objetivo De La Investigación  | 119 |
| 3.2.2.   | Tipo Y Tamaño De Muestra  | 120 |
| 3.2.2.1  | Tamaño Muestra Clientes Internos                                      | 123 |
| 3.2.2.2  | Tamaño Muestra Clientes Actuales                                      | 124 |
| 3.2.2.3  | Tamaño Muestra Clientes Potenciales Equipos De Gimnasia               | 126 |
| 3.2.2.4  | Tamaño Muestra Clientes Potenciales Equipos Profesionales Para Chef's | 127 |
| 3.2.3.   | Elección De Instrumentos De Investigación                             | 128 |
| 3.2.4.   | Diseño Del Instrumento Elegido  | 130 |
| 3.2.4.1. | Guía Para Encuesta  | 130 |
| 3.3      | Plan De Trabajo De Campo  | 143 |
| 3.3.1    | Ejecución Del Trabajo De Campo  | 143 |
| 3.4      | Procesamiento De Datos  | 143 |
| 3.5      | Presentación De Resultados Globales De Investigación                  | 144 |
| 3.5.1    | Investigación de mercados Clientes Internos                           | 144 |
| 3.5.15.  | Cruce De Variables Clientes Internos                                  | 161 |
| 3.5.20   | Investigación Clientes Actuales                                       | 191 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 3.5.36 | Cruce De Variables Clientes Actuales                                      | 208 |
| 3.5.47 | Clientes Potenciales Equipos De Gimnasia                                  | 219 |
| 3.5.60 | Cruce De Variables Clientes Potenciales Equipos De Gimnasia               | 232 |
| 3.5.65 | Clientes Potenciales Línea Chef's   | 238 |
| 3.5.77 | Cruce de variables clientes potenciales equipos profesionales para chef's | 250 |
| 3.6    | Descripción de Perfiles de Segmento                                       | 255 |
| 3.7    | Análisis del Tamaño y Atractivo Estructural de los segmentos              | 257 |
| 3.8    | Elección del Segmento y Mercado Meta                                      | 258 |
| 3.9    | Pronóstico de Oferta y Demanda  | 260 |
| 3.9.1  | Oferta  | 260 |
| 3.10   | DEMANDA INSATISFECHA  | 268 |

#### **CAPÍTULO IV**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4     | OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS                | 270 |
| 4.1   | Objetivos                              | 270 |
| 4.1.1 | Concepto de objetivo                   | 270 |
| 4.1.2 | Importancia de fijar objetivos         | 270 |
| 4.1.3 | Clasificación de los objetivos         | 271 |
| 4.1.4 | Características de los objetivos       | 273 |
| 4.1.5 | Objetivos para la propuesta            | 275 |
| 4.2   | Estrategias                            | 278 |
| 4.2.1 | Concepto de estrategias                | 278 |
| 4.2.2 | Cuadro de estrategias                  | 280 |
| 4.2.3 | Descripción de una estrategia          | 290 |
| 4.2.4 | Perfil estratégico a adoptarse         | 292 |
| 4.3   | Direccionamiento Estratégico Propuesto | 296 |
| 4.3.1 | Visión                                 | 296 |
| 4.3.2 | Misión                                 | 296 |
| 4.3.3 | Principios y Valores                   | 296 |
| 4.3.4 | Mapa Estratégico -                     | 298 |

#### **CAPÍTULO V**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 5.        | PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX                                   | 299 |
| 5.1       | Componentes del Marketing Mix                                     | 299 |
| 5.2       | PRODUCTO  | 303 |
| 5.2.1     | Clasificación   | 304 |
| 5.2.2     | Atributos del Producto  | 306 |
| 5.2.3     | Estrategias de Producto   | 310 |
| 5.2.4     | Diseño de empaque   | 311 |
| 5.2.4.1   | Empaquetamiento para distribución equipos gimnasia                | 311 |
| 5.2.4.2   | Envases para exhibición   | 312 |
| 5.2.4.3   | Empaques promocionales  | 313 |
| 5.3       | PRECIO  | 314 |
| 5.3.1     | Metodología para la fijación de precios                           | 314 |
| 5.3.2     | Estrategias para fijar precios                                    | 314 |
| 5.4       | CANALES DE DISTRIBUCIÓN   | 318 |
| 5.4.1     | Estructura de canales de distribución                             | 318 |
| 5.4.1.1   | Trademarketing  | 318 |
| 5.4.1.2   | Problemas evaluados en la distribución                            | 320 |
| 5.4.1.3   | Evaluación Puntos de Venta Almacenes Montero                      | 320 |
| 5.4.1.3.1 | Puntuación de criterios ponderados                                | 320 |
| 5.4.1.4   | Ubicación de canales de distribución                              | 324 |
| 5.4.2     | Estrategias De Distribución                                       | 328 |
| 5.4.2.1   | Estrategias de cobertura de mercado                               | 328 |
| 5.4.2.2   | Sistemas de Integración   | 330 |
| 5.4.2.2.1 | Sistema de Integración Horizontal                                 | 330 |
| 5.4.2.2.2 | Sistema de Integración Vertical                                   | 333 |
| 5.4.2.3   | Motivación A Canales De Distribución                              | 334 |
| 5.4.2.4   | Gestión De Inventarios  | 335 |
| 5.4.2.5   | Utilidad entre canales de distribución                            | 342 |
| 5.4.2.6   | Conflictos que pueden darse en el canal: verticales, horizontales | 345 |
| 5.4.2.7   | Estrategia Push o Empuje  | 350 |
| 5.4.2.8   | Estrategia Pull o Aspiración                                      | 351 |
| 5.4.3     | Key Account Management  | 352 |
| 5.4.4     | Decisiones De Marca Y Posicionamiento                             | 357 |
| 5.4.4.1   | Decisiones De Marca   | 358 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 5.4.4.2 | Aumentar El Valor Añadido Mejorando La Experiencia Del Cliente | 359 |
| 5.4.4.3 | Medición De La Marca Montero                                   | 363 |
| 5.4.4.5 | Posicionamiento De Marca                                       | 369 |
| 5.4.5   | Merchandising En Puntos De Venta                               | 374 |
| 5.5     | PROMOCIÓN DE VENTAS  | 412 |
| 5.5.1   | Administración de la promoción de ventas                       | 412 |
| 5.5.2   | Objetivos y estrategias de promoción                           | 413 |
| 5.5.2.1 | PROMOCIÓN DE VENTAS A CANALES DE DISTRIBUCIÓN                  | 415 |
| 5.5.3   | Determinación de presupuestos                                  | 424 |
| 5.6     | Matriz de Estrategias de Marketing Mix para la Tesis           | 425 |
| 5.7     | Plan Operativo de Marketing Mix                                | 426 |
| 5.8     | Controles  | 428 |

## **CAPÍTULO VI**

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 6.       | ANALISIS FINANCIERO                         | 431 |
| 6.1      | PRESUPUESTO                                 | 431 |
| 6.1.1    | Presupuesto                                 | 431 |
| 6.2      | Flujo de efectivo                           | 435 |
| 6.2.1    | Flujo de efectivo sin proyectos             | 435 |
| 6.2.2    | Flujo de efectivo con proyectos             | 437 |
| 6.3      | Evaluación financiera (situación propuesta) | 439 |
| 6.3.1    | Tasa mínima de aceptación de rendimiento.   | 439 |
| 6.3.2    | Calculo del van situación propuesta.        | 439 |
| 6.3.3    | Calculo de la tir propuesta.                | 440 |
| 6.3.4    | Relación beneficio costo.                   | 443 |
| 6.3.5    | Análisis de sensibilidad                    | 443 |
| 6.3.5.1. | Escenario Optimista:                        | 444 |
| 6.3.5.2. | Escenario Pesimista.                        | 446 |
| 6.4      | Punto de Equilibrio Empresa                 | 450 |

**CAPÍTULO VII**

|     |                 |     |
|-----|-----------------|-----|
| 7.1 | CONCLUSIONES    | 452 |
| 7.2 | RECOMENDACIONES | 454 |
| 7.3 | BIBLIOGRAFIA    | 456 |

**INDICE DE TABLAS**

**CAPITULO I**

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| Tabla 1.1 | Descripción de Productos Almacenes Montero | 5 |
|-----------|--|---|

**CAPITULO II**

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Tabla 2.1  | Inflación Anual 2001-2006   | 31 |
| Tabla 2.2  | Tasa de Interés Activa y Pasiva 2000-2006   | 33 |
| Tabla 2.3  | Tasa de desempleo 2000-2006   | 36 |
| Tabla 2.4  | Producto Interno Bruto  | 40 |
| Tabla 2.5  | Ingreso Promedio Mensual, Según Sectores Económicos Y Sexo Ciudades Principales - Marzo 2006                      | 42 |
| Tabla 2.6  | Salarios unificados y componentes salariales  | 43 |
| Tabla 2.7  | Negocios De Los Hogares A Nivel Nacional Y Por Área, Según Rama De Actividad Octubre De 2004 - Septiembre De 2006 | 44 |
| TABLA 2.8  | INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR GENERAL NACIONAL OCTUBRE 2006   |    |
| Tabla 2.9  | Crecimiento Poblacional 2000-2006   | 47 |
| Tabla 2.10 | Presidentes del Ecuador desde 1996 hasta 2006   | 50 |
| Tabla 2.11 | Tecnología Almacenes Montero  | 56 |
| Tabla 2.12 | Comportamiento Consumidor por Líneas de productos   | 71 |
| Tabla 2.13 | Equipos de Gimnasia   | 73 |
| Tabla 2.14 | Proveedores Locales e Internacionales   | 75 |
| Tabla 2.15 | Volumen y Frecuencia de Compra Proveedores Internacionales  | 77 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabla 2.16 | Calificación Proveedores Internacionales         | 79 |
| Tabla 2.17 | Descripción de Funciones por Áreas de la Empresa | 83 |
| Tabla 2.18 | Capacidad Directiva                              | 84 |
| Tabla 2.19 | Capacidad Tecnológica                            | 85 |
| Tabla 2.20 | Capacidad Talento Humano                         | 86 |
| Tabla 2.21 | Capacidad Competitiva                            | 87 |
| Tabla 2.22 | Capacidad Financiera                             | 88 |
| Tabla 2.23 | Estilos de Liderazgo en Almacenes Montero        | 89 |

### **CAPITULO III**

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Tabla 3.1    | Segmentación Equipos Gimnasia                                      | 118 |
| Tabla 3.1    | Segmentación Equipos Profesionales para Chef's                     | 118 |
| Tabla 3.3    | Muestra Clientes Internos  | 123 |
| Tabla 3.4    | Muestra Clientes Actuales  | 124 |
| Tabla 3.5    | Muestra Clientes Potenciales Equipos de Gimnasia                   | 126 |
| Tabla 3.6    | Muestra Clientes Potenciales Equipos Profesionales Chef's          | 127 |
| Tabla 3.7    | Cruce Variables Cliente Interno                                    | 135 |
| Tabla 3.8    | Cruce Variables Cliente Actual                                     | 136 |
| Tabla 3.9    | Cruce Variables Cliente Potencial Equipos de Gimnasia              | 137 |
| Tabla 3.10   | Cruce Variables Cliente Potencial Equipos Profesionales par Chef's | 138 |
| Tabla 3.11   | Encuestas Pilotos  | 142 |
| Tabla 3. 119 | Demanda Equipos Gimnasia   | 262 |
| Tabla 3. 120 | Demanda Equipos Chef's   | 264 |
| Tabla 3.121  | Oferta Equipos Gimnasia  | 265 |
| Tabla 3.122  | Oferta Equipos Chef's  | 267 |

### **CAPITULO V**

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabla 5.1  | Marketing Mix                            | 301 |
| Tabla 5.5  | Plan de acción empaquetamiento           | 311 |
| Tabla 5.6  | Plan de acción empaque para exhibición   | 312 |
| Tabla 5.15 | Calificación Puntos de Venta             | 321 |
| Tabla 5.16 | Criterios para ubicación Puntos de Venta | 326 |



|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabla 5.17 | Plan de acción Integración Horizontal                     | 331 |
| Tabla 5.18 | Plan de acción Integración Vertical                       | 334 |
| Tabla 5.19 | Plan de acción Motivación canales de distribución         | 335 |
| Tabla 5.21 | Plan de acción negociación entre canales de distribución. | 339 |
| Tabla 5.22 | CONCENTRACIÓN DE COMPRAS IMPORTADORA→ SUCURSALES AÑO      | 349 |
| Tabla 5.22 | Plan de acción Merchandising                              | 394 |

## **CAPITULO VI**

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tabla 6.1  | ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO        | 433 |
| Tabla 6.2  | ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO        | 434 |
| Tabla 6.3  | FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS              | 436 |
| Tabla 6.4  | Flujo de Caja Con Proyectos              | 438 |
| Tabla 6.5  | TMAR INVERSIONISTA                       | 439 |
| Tabla 6.6  | TMAR INVERSOR                            | 439 |
| Tabla 6.7  | Evaluación Proyectos de Inversión        | 440 |
| Tabla 6.8  | Relación Beneficio Costo del Proyecto    | 443 |
| Tabla 6.8  | Análisis Financiero Optimista            | 444 |
| Tabla 6.10 | Escenario Pesimista Análisis Financiero. | 447 |
| Tabla 6.11 | Tasa de interés préstamo                 | 449 |
| Tabla 6.12 | Punto de Equilibrio Empresa              | 451 |

## **GRÁFICOS**

### **CAPÍTULO I**

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Gráfico 1. 1 | Proceso Ingreso Mercadería                | 10 |
| Gráfico 1. 2 | Flujograma Procedimiento de Compras       | 11 |
| Gráfico 1.3  | Flujograma Proceso Importaciones          | 12 |
| Gráfico 1.4  | Flujograma                                | 14 |
| Gráfico 1.5  | Organigrama Posicional Almacenes Montero  | 15 |
| Gráfico 1.6  | Organigrama Estructural Almacenes Montero | 16 |

**CAPÍTULO II**

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Gráfico 2.1  | Inflación Anual 2001-2006                      | 32 |
| Gráfico 2.2  | Tasa Interés activa 2000-2006                  | 34 |
| Gráfico 2.3  | Tasa Interés pasiva 2005-2006                  | 34 |
| Gráfico 2.4  | Tasa de desempleo 2005-2006                    | 36 |
| Gráfico 2.5  | Recaudaciones Totales Enero-Octubre 2006       | 38 |
| Gráfico 2.6  | Producto Interno Bruto 2000-2007               | 40 |
| Gráfico 2.7  | Salarios Unificados 2000-2006                  | 43 |
| Gráfico 2.8  | Índice de precios al consumidor a Octubre 2006 | 46 |
| Gráfico 2.9  | Crecimiento Poblacional 2000-2006              | 48 |
| Gráfico 2.10 | Cadena de valor                                | 82 |
| Gráfico 2.11 | Canal de Distribución Almacenes Montero        | 91 |

**CAPÍTULO III**

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Gráfico 3.1  | Frecuencia Pregunta 1 Cliente Interno                       | 144 |
| Gráfico 3.2  | Frecuencia Pregunta 2 Cliente Interno                       | 145 |
| Gráfico 3.3  | Frecuencia Pregunta 3 Cliente Interno                       | 146 |
| Gráfico 3.4  | Frecuencia Pregunta 4 Cliente Interno                       | 148 |
| Gráfico 3.5  | Frecuencia Pregunta 5 Cliente Interno                       | 150 |
| Gráfico 3.6  | Frecuencia Pregunta 6 Cliente Interno                       | 152 |
| Gráfico 3.7  | Frecuencia Pregunta 7 Cliente Interno                       | 153 |
| Gráfico 3.8  | Frecuencia Pregunta 8 Cliente Interno                       | 154 |
| Gráfico 3.9  | Frecuencia Pregunta 9 Cliente Interno                       | 155 |
| Gráfico 3.10 | Frecuencia Pregunta 10 Cliente Interno                      | 156 |
| Gráfico 3.11 | Frecuencia Pregunta 11 Cliente Interno                      | 157 |
| Gráfico 3.12 | Frecuencia Pregunta 12 Cliente Interno                      | 158 |
| Gráfico 3.13 | Frecuencia Pregunta 13 Cliente Interno                      | 159 |
| Gráfico 3.14 | Frecuencia Pregunta 14 Cliente Interno                      | 160 |
| Gráfico 3.15 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente multifuerzas  | 161 |
| Gráfico 3.16 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Spinning Bike | 162 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Gráfico 3.17 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Bicicletas      | 163 |
| Gráfico 3.18 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Caminadoras     | 164 |
| Gráfico 3.19 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Pesas y         | 165 |
| Gráfico 3.20 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Caminadoras     | 166 |
| Gráfico 3.21 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Escaladoras     | 167 |
| Gráfico 3.22 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Samobares y     | 168 |
| Gráfico 3.23 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Línea para      | 169 |
| Gráfico 3.24 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Cuchillos y     | 170 |
| Gráfico 3.25 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente la línea para   | 171 |
| Gráfico 3.26 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Ollas, sartenes | 172 |
| Gráfico 3.27 | Gráfico Sucursal que vende más frecuentemente Extractores de  | 173 |
| Gráfico 3.28 | Gráfico Precios-Calidad                                       | 174 |
| Gráfico 3.29 | Gráfico Precios-Promociones                                   | 175 |
| Gráfico 3.30 | Gráfico Precios-Garantía                                      | 176 |
| Gráfico 3.31 | Gráfico Precios-Servicio al cliente                           | 177 |
| Gráfico 3.32 | Gráfico Precios-Exhibición                                    | 178 |
| Gráfico 3.33 | Gráfico Precios-Facilidades de Pago                           | 179 |
| Gráfico 3.34 | Gráfico Precios-Puntos de Venta                               | 180 |
| Gráfico 3.35 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Personal                 | 181 |
| Gráfico 3.36 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Productos                | 182 |
| Gráfico 3.37 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Promociones              | 183 |
| Gráfico 3.38 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Despachos                | 184 |
| Gráfico 3.40 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Servicio Técnico         | 185 |
| Gráfico 3.39 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Compras                  | 186 |
| Gráfico 3.41 | Gráfico Importadora Almacén- Énfasis Mercadeo                 | 187 |
| Gráfico 3.42 | Gráfico Exhibición en Almacenes y rotación de Productos       | 188 |
| Gráfico 3.43 | Gráfico Exhibición en Almacenes y rotación de Productos       | 189 |
| Gráfico 3.44 | Gráfico Relación Almacenes- Importadora y sugerencias para    | 190 |
| Gráfico 3.45 | Gráfico Género Clientes Actuales                              | 191 |
| Gráfico 3.46 | Gráfico Edad Clientes Actuales                                | 192 |
| Gráfico 3.47 | Gráfico Sector Residencia Clientes Actuales                   | 193 |
| Gráfico 3.48 | Gráfico Sucursal Preferencia Clientes Actuales                | 194 |
| Gráfico 3.49 | Gráfico Frecuencia visita Almacenes Clientes Actuales         | 195 |
| Gráfico 3.50 | Gráfico Información Clientes Actuales                         | 196 |
| Gráfico 3.51 | Gráfico Atención al cliente Clientes Actuales                 | 197 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Gráfico 3.52 | Gráfico Stock Clientes Actuales  | 198 |
| Gráfico 3.53 | Gráfico Productos Gimnasia de preferencia Clientes Actuales                            | 199 |
| Gráfico 3.54 | Gráfico productos de la línea de Chef's Clientes Actuales                              | 200 |
| Gráfico 3.55 | Gráfico aspectos por qué prefiere Comprar en Almacenes Montero                         | 201 |
| Gráfico 3.56 | Gráfico Precios que ofrece la empresa Clientes Actuales                                | 202 |
| Gráfico 3.57 | Gráfico forma de pago preferida Clientes Actuales                                      | 203 |
| Gráfico 3.58 | Gráfico Exhibición productos Clientes Actuales   | 204 |
| Gráfico 3.59 | Gráfico Medios de Promoción Clientes Actuales  | 205 |
| Gráfico 3.60 | Gráfico Nivel de Satisfacción Clientes Actuales  | 206 |
| Gráfico 3.61 | Gráfico Sector Residencia- Sucursal preferencia Clientes Actuales                      | 207 |
| Gráfico 3.62 | Gráfico Sucursal de preferencia con el producto de preferencia en Equipos de Gimnasia. | 208 |
| Gráfico 3.63 | Gráfico Sucursal de preferencia con el producto Chef's                                 | 209 |
| Gráfico 3.64 | Gráfico Sucursal de preferencia y la información                                       | 210 |
| Gráfico 3.65 | Gráfico Sucursal de preferencia y con la atención al cliente                           | 211 |
| Gráfico 3.66 | Gráfico Sucursal de preferencia y stock necesario                                      | 212 |
| Gráfico 3.67 | Gráfico Sucursal de preferencia y precios  | 213 |
| Gráfico 3.68 | Gráfico Sucursal de preferencia y forma de pago preferida                              | 214 |
| Gráfico 3.69 | Gráfico Sucursal de preferencia y exhibición   | 215 |
| Gráfico 3.70 | Gráfico Precios de la Empresa y Forma de Pago preferida                                | 216 |
| Gráfico 3.71 | Gráfico Forma de Pago en Sucursal Preferida  | 217 |
| Gráfico 3.72 | Gráfico Género Clientes Potenciales Gimnasia   | 218 |
| Gráfico 3.73 | Gráfico Edad Clientes Potenciales Gimnasia   | 219 |
| Gráfico 3.74 | Gráfico Sector Residencia Clientes Potenciales Gimnasia                                | 220 |
| Gráfico 3.75 | Gráfico Interés Clientes Potenciales Gimnasia  | 221 |
| Gráfico 3.76 | Gráfico Productos Preferencia Clientes Potenciales Gimnasia                            | 222 |
| Gráfico 3.77 | Gráfico Competencia Clientes Potenciales Gimnasia                                      | 223 |
| Gráfico 3.78 | Gráfico Aspectos de Preferencia Clientes Potenciales Gimnasia                          | 224 |
| Gráfico 3.79 | Gráfico Precio Clientes Potenciales Gimnasia   | 225 |
| Gráfico 3.80 | Gráfico accesibilidad de compra Clientes Potenciales Gimnasia                          | 226 |
| Gráfico 3.81 | Gráfico Medios para realizar las compras Clientes Potenciales                          | 227 |
| Gráfico 3.82 | Gráfico forma de pago preferida Clientes Potenciales Gimnasia                          | 228 |
| Gráfico 3.83 | Gráfico Medio de compra Clientes Potenciales Gimnasia                                  | 229 |
| Gráfico 3.84 | Gráfico Promoción Clientes Potenciales Gimnasia  | 230 |
| Gráfico 3.85 | Gráfico Edad Género Clientes Potenciales Gimnasia                                      | 231 |

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Gráfico 3.86  | Gráfico Sector Residencia y equipos Clientes Potenciales Gimnasia         | 232 |
| Gráfico 3.87  | Gráfico Precios de Venta Aspectos preferencia Clientes Potenciales        | 233 |
| Gráfico 3.88  | Gráfico Forma de Pego y Medio de Compra Clientes Potenciales              | 234 |
| Gráfico 3.89  | Gráfico Forma de Pego y Promoción de Compra Clientes Potenciales Gimnasia |     |
| Gráfico 3.90  | Gráfico Promoción y Medio de Compra Clientes Potenciales                  | 236 |
| Gimnasia      |   |     |
| Gráfico 3.91  | Gráfico Género Clientes Potenciales Línea Chef's                          | 237 |
| Gráfico 3.92  | Gráfico Edad Clientes Potenciales Línea Chef's                            | 238 |
| Gráfico 3.93  | Gráfico Sector Residencia Clientes Potenciales Línea Chef's               | 239 |
| Gráfico 3.94  | Gráfico Interés Clientes Potenciales Línea Chef's                         | 240 |
| Gráfico 3.95  | Gráfico Productos de Interés Clientes Potenciales Línea Chef's            | 241 |
| Gráfico 3.96  | Gráfico Competencia Clientes Potenciales Línea Chef's                     | 242 |
| Gráfico 3.97  | Gráfico Aspectos de Preferencia Clientes Potenciales Línea Chef's         | 243 |
| Gráfico 3.98  | Gráfico Precios Clientes Potenciales Línea Chef's                         | 244 |
| Gráfico 3.99  | Gráfico Accesibilidad Compra Clientes Potenciales Línea Chef's            | 245 |
| Gráfico 3.100 | Gráfico Medios Clientes Potenciales Línea Chef's                          | 246 |
| Gráfico 3.101 | Gráfico Formas de Pago Clientes Potenciales Línea Chef's                  | 247 |
| Gráfico 3.102 | Gráfico Medio de Compra Clientes Potenciales Línea Chef's                 | 248 |
| Gráfico 3.103 | Gráfico Edad Género Clientes Potenciales Línea Chef's                     | 249 |
| Gráfico 3.104 | Gráfico Precios- Aspectos Clientes Potenciales Línea Chef's               | 250 |
| Gráfico 3.105 | Gráfico Forma de Pago Medio de Compra Clientes Potenciales                | 251 |
| Línea Chef's  |   |     |
| Gráfico 3.106 | Gráfico Forma de Pago y Promoción Clientes Potenciales Línea              | 252 |
| Gráfico 3.107 | Gráfico Medio de Compra y promoción Clientes Potenciales Línea Chef's     | 253 |
| Gráfico 3.108 | Demanda Equipos de Gimnasia   | 263 |
| Gráfico 3.109 | Demanda Equipos de Chef's   | 264 |
| Gráfico 3.110 | Oferta Equipos de Gimnasia  | 266 |
| Gráfico 3.111 | Oferta Equipos de Chef's  | 267 |

## **CAPITULO V**

|             |                            |     |
|-------------|----------------------------|-----|
| Gráfico 5.1 | Marketing Mix              | 300 |
| Gráfico 5.2 | Empaquetamiento Mercadería | 311 |
| Gráfico 5.5 | Envases para exhibición    | 312 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Gráfico 5.6  | Empaques promocionales   | 313 |
| Gráfico 5.7  | Estructura canales de distribución Almacenes Montero                           | 314 |
| Gráfico 5.11 | Sistema Horizontal Almacenes Montero   | 330 |
| Gráfico 5.12 | Programa Horizontal Almacenes Montero  | 331 |
| Gráfico 5.13 | Programa Horizontal Almacenes Montero 2  | 332 |
| Gráfico 5.14 | Sistema Vertical Almacenes Montero   | 333 |
| Gráfico 5.15 | Flujograma Recepción y Entrega Mercadería                                      | 336 |
| Gráfico 5.16 | Clasificación mercadería Montero   | 337 |
| Gráfico 5.17 | Margen de contribución entre almacenes   | 342 |
| Gráfico 5.18 | Negociación de conflictos.   | 347 |
| Gráfico 5.19 | Estrategia Push o empuje   | 350 |
| Gráfico 5.20 | Estrategia Pull o aspiración   | 351 |
| Gráfico 5.21 | Categorización Preliminar Del Key Account                                      | 353 |
| Gráfico 5.22 | Plan de acción Key Account   | 356 |
| Gráfico 5.23 | Decisiones de marca  | 358 |
| Gráfico 5.24 | Valor añadido Equipos de Gimnasia.   | 359 |
| Gráfico 5.25 | Valor añadido Equipos de Gimnasia 2.   | 360 |
| Gráfico 5.26 | Valor añadido Tramontina.  | 360 |
| Gráfico 5.27 | Valor añadido Extractores de Jugo.   | 361 |
| Gráfico 5.28 | Valor añadido Garnish.   | 362 |
| Gráfico 5.29 | Valor añadido Samobares.   | 362 |
| Gráfico 5.30 | Porcentaje de entrevistados que conoce espontáneamente la marca.               | 364 |
| Gráfico 5.31 | Porcentaje de entrevistados que conoce espontáneamente la marca.               | 365 |
| Gráfico 5.32 | Porcentaje de entrevistados que cita espontáneamente la marca en primer lugar. | 366 |
| Gráfico 5.33 | Porcentaje de entrevistados que cita espontáneamente la marca en primer lugar  | 367 |
| Gráfico 5.34 | Imagen De Marca Montero  | 368 |
| Gráfico 5.35 | Promesa de Valor   | 370 |
| Gráfico 5.36 | Matriz de la Experiencia: con qué producimos la "experiencia"                  | 371 |
| Gráfico 5.37 | "Secuencia de una experiencia de consumo"                                      | 372 |
| Gráfico 5.38 | Matriz gestión de expectativas del consumidor                                  | 373 |
| Gráfico 5.39 | Ejecución en Tienda  | 376 |
| Gráfico 5.40 | Organización De Espacios Sucursal Santa Clara                                  | 377 |
| Gráfico 5.41 | Organización De Espacios Sucursal Centro                                       | 377 |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| Gráfico 5.42 | Organización De Espacios Sucursal Recreo                | 378 |
| Gráfico 5.43 | Organización De Espacios Sucursal El Estadio            | 319 |
| Gráfico 5.44 | Colocación Libre Equipos de Gimnasia                    | 385 |
| Gráfico 5.45 | Propuesta Señalización para Almacenes                   | 386 |
| Gráfico 5.46 | Cabeceras de Góndolas y Rompe tráfico Almacenes Montero | 392 |
| Gráfico 5.47 | Stands de exhibición Almacenes Montero                  | 402 |
| Gráfico 5.48 | Exhibidores de 3 y 6 meses de Intereses                 | 407 |
| Gráfico 5.49 | Modelo de exhibición Almacén 6 de Diciembre             | 409 |
| Gráfico 5.49 | Elementos Publicitarios                                 | 419 |
| Gráfico 5.50 | Tarjeta Almacenes Montero                               | 422 |

## **INDICE FOTOGRAFIAS**

### **CAPITULO I**

|                |                   |   |
|----------------|-------------------|---|
| Fotografía 1.1 | LOGOTIPOS EMPRESA | 3 |
| Fotografía 1.2 | ALMACENES MONTERO | 3 |

### **CAPITULO II**

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| Fotografía 2.1  | Sistemas de Seguridad y cámaras         | 58 |
| Fotografía 2.2  | Entrada Local CC. Recreo                | 60 |
| Fotografía 2.3  | Entrada Local Sta. Clara                | 61 |
| Fotografía 2.4  | Local Sta. Clara Instalaciones Internas | 61 |
| Fotografía 2.5  | Sucursal El Recreo                      | 62 |
| Fotografía 2.6  | Sección Gimnasia                        | 62 |
| Fotografía 2.7  | Sección Industrial                      | 63 |
| Fotografía 2.8  | Sucursal Centro                         | 63 |
| Fotografía 2.9  | Sucursal Centro Sección Belleza         | 64 |
| Fotografía 2.10 | Sucursal 6 de Diciembre                 | 64 |

### **CAPITULO V**

|                |                           |     |
|----------------|---------------------------|-----|
| Fotografía 5.1 | Entrada Almacén El Recreo | 399 |
|----------------|---------------------------|-----|

|                |                        |     |
|----------------|------------------------|-----|
| Fotografía 5.2 | Almacén 6 de Diciembre | 400 |
| Fotografía 5.3 | Almacén El Recreo      | 401 |
| Fotografía 5.4 | Almacén El Recreo      | 401 |
| Fotografía 5.5 | Almacén 6 de Diciembre | 405 |