



**Escuela Superior
Politécnica del Litoral**

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL

PROYECTO:

**" PLAN DE MERCADEO 2004 PARA REPOSICIONAR
ALMACENES GRAN HOGAR"**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
ESPECIALIZACIÓN MARKETING**

AUTORES:

**Vanesa Donoso Contreras
Viviana Cordero Valdéz**

Guayaquil - Ecuador - 2004

TRIBUNAL DE GRADO

**Dr. Hugo Arias
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**Ing. Luis Aguirre C.
DIRECTOR DE TESIS**

**Ing. Bolívar Pastor
VOCAL PRINCIPAL**

**Ing. Horacio Villacís
VOCAL PRINCIPAL**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este proyecto de grado corresponde exclusivamente a los autores y el patrimonio intelectual del mismo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Vanesa Donoso Contreras

Viviana Cordero Valdéz

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera muy especial a Dios quien nos dio la fuerza para emprender este reto y nos guió durante todo el camino.

A todas las personas que nos apoyaron para culminar con éxito este proyecto y nos prestaron su ayuda en el momento que la necesitamos.

A nuestros padres por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

Al Ing. Luis Aguirre, nuestro director de tesis por su tiempo y dedicación.

DEDICATORIA

Le ofrezco este proyecto a Dios a quien le debo toda mi existencia, a mi Mami quien ha sido mi maestra y ejemplo de fortaleza, amor, dulzura y bondad, a mi Papá quien siempre me ha inculcado los valores de honestidad y perseverancia, a mis hermanos Alex y Karla quienes a más de ser mis amigos y mi compañía, siempre he encontrado en ellos un apoyo y un sabio consejo, y a toda mi familia y amigos quienes disfrutan con mi alegría y superación.

VANESA

Este trabajo está dedicado a Dios por llenarme de bendiciones, a mi familia por su apoyo y comprensión y especialmente a mi hermano Charly.

VIVIANA

INDICE GENERAL

PÁG.

INTRODUCCIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Historia de los primeros almacenes de artículos para el hogar en Guayaquil. 15-18

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.2.1. Entorno Económico 18-23

1.2.2. Entorno Político 23-25

1.2.3. Entorno Social 25-26

1.2.4. Entorno Comercial 29-30

1.2.5. Condiciones de vida 30-32

1.3. EMPRESA

1.3.1. Introducción a Gran Hogar 33-36

1.3.2. Filosofía y actividad de la Empresa 37

1.3.2.1 Misión y Visión 38

1.3.3. Análisis Histórico del rendimiento en ventas 39-41

1.3.3.1 Análisis por línea de productos 42-46

1.3.3.2 Análisis por estacionalidad 47-48

1.3.3.3 Análisis por almacén 49-50

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE GRAN HOGAR

2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO	
2.2.1 Participación del Mercado	51-53
2.2. EL ALMACÉN	
2.2.1 Líneas de Productos	53-55
2.2.1.1 Análisis del ciclo de vida de los productos	56-58
2.2.1.2 Distribución	59-60
2.2.2 Servicio al Cliente	60-61
2.2.3 Merchandising	61-62
2.2.4 Promociones realizadas	63
2.3. ANÁLISIS FODA	64-74
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	75-88
2.5. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G)	89-91
2.6. MATRIZ ATRACTIVO COMPETITIVIDAD (GENERAL ELECTRIC)	92-94

3. DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. ESTABLECER LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN	95
3.2. ESPECIFICACIÓN DE LA OBJETIVOS	96
3.3. DETERMINACIÓN DEL DISEÑO	97-98
3.4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO	99-101
3.5. DISEÑO DE LA MUESTRA	102-104
3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS	104-105
3.7. ANÁLISIS DE DATOS	

3.7.1. Análisis cuantitativo	106-121
3.7.2. Análisis cualitativo	122-138

4. DESARROLLO Y PLAN DE MERCADEO

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1. Segmentación	139-143
4.1.2. Selección del Mercado Meta	144-146
4.1.3. Desarrollo y Análisis de Matrices	147-156

4.2. PLAN DE MERCADEO

4.2.1. Objetivos de Ventas	157
4.2.2. Mercado Meta	157
4.2.3. Estrategias de Mercadotecnia	159-161
4.2.4. Posicionamiento	162-164

4.3. PLAN TÁCTICO - MÁRKETING MIX

4.3.1. Producto	165-168
4.3.2. Precio	169-170
4.3.3. Distribución	171
4.3.4. Comunicación	
4.3.4.1. Publicidad	172-174
4.3.4.2. Merchandising	175-180
4.3.4.3. Promoción de ventas	181-187
4.3.5. Marketing de Base de Datos	188-192

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1. INGRESOS ESPERADOS	193-198
5.2. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN COSTOS Y GASTOS	
5.2.1. Inversión	199-200
5.2.2. Costos	201
5.2.3. Gastos	202-203
5.3. RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA	
5.3.1. Flujo de Caja	203-204
5.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	
5.4.1. Cálculo de Indicadores de Rentabilidad	
5.4.1.1 Valor Actual Neto	204-205
5.4.1.2 Tasa Interna de Retorno	205
5.4.1.3 Análisis de Sensibilidad	205-208

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES	209-210
6.2. RECOMENDACIONES	211

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE ANEXOS

- ANEXO 1.** Comportamiento del PIB desde el año 1990- 2002
- ANEXO 2.** Crecimiento de la economía Ecuatoriana 1965-2002
- ANEXO 3.** Evolución de las tasas de inflación en el Ecuador después de la dolarización
- ANEXO 4.** Evolución de los precios del crudo del Petróleo Ecuatoriano
- ANEXO 5.** Ingresos petroleros y no petroleros del Gobierno Central del Ecuador
- ANEXO 6.** Balanza Comercial del Ecuador
- ANEXO 7.** Variables para el cálculo de la Matriz General Electric (Criterio atraktividad del mercado)
- ANEXO 8.** Variables para el cálculo de la Matriz General Electric (Criterio competitividad de la empresa)
- ANEXO 9.** Cuestionario final para la investigación de mercado
- ANEXO 10.** Estado de Pérdidas y Ganancias
- ANEXO 11.** Tabla de depreciación
- ANEXO 12.** Tabla de amortización
- ANEXO 13.** Cédulas de Costos por campañas
- ANEXO 14.** Presupuesto de ingresos y egresos
- ANEXO 15.** Flujo de Caja Anual descontado en dólares escenario moderado
- ANEXO 16.** Flujo de Caja Anual descontado en dólares escenario optimista

- ANEXO 17.** Flujo de Caja Anual descontado en dólares escenario pesimista.
- ANEXO 18.** Rendimientos esperados por Proyectos
- ANEXO 19.** Ventas Históricas de Gran Hogar por temporada
- ANEXO 20.** Tasa de crecimiento en ventas
- ANEXO 21.** Detalle de la implementación de actividades y campañas a realizar en Gran Hogar

INTRODUCCIÓN

Hemos seleccionado este tema como proyecto de graduación debido a la necesaria acción de mercadeo que requiere Gran Hogar, el cual cuenta con inversión en activos fijos y mercadería pero cuya falta de posicionamiento y dirección hacia el segmento objetivo han causado un pobre rendimiento.

Pensamos que una estrategia de mercadeo adecuada mejorará la rentabilidad y perspectivas futuras del negocio. El proyecto se desarrollará de la siguiente manera:

En la primera parte se encuentra la información general, donde relatamos una breve reseña histórica de los primeros almacenes de artículos para el hogar en Guayaquil, muchos de los cuales funcionan aún en la actualidad. Posteriormente realizamos un análisis del entorno económico, político, social, comercial y las condiciones de vida de nuestro país, factores que inciden en el desarrollo de cualquier actividad. Además, en esta parte detallamos información referente a los inicios de la empresa, su filosofía y su actividad, su misión y su visión, y los objetivos con los que fue creada; de la misma manera analizamos su rendimiento histórico por líneas de productos, por estacionalidad y por almacén, datos que cuantifican el movimiento de las ventas y demuestran su decrecimiento paulatino.

Continuamos con un análisis situacional de Gran hogar, para conocer su participación actual en el mercado y su segmentación; adicionalmente realizamos una evaluación de todo su almacén, las líneas y ciclo de vida de sus productos, sus precios, su distribución, el servicio al cliente, el merchandising, y el manejo de sus promociones, información que nos ayudará para desarrollar el análisis F.O.D.A. de la compañía, concluimos en esta parte con un estudio sobre la situación competitiva y el desarrollo de las matrices Boston Consulting Group y General Electric.

En el tercer capítulo realizamos una investigación de mercados, con el objetivo de determinar el potencial de la marca de Gran Hogar y el comportamiento de compra de los clientes actuales, y de esta manera proponer estrategias enfocadas a los clientes y proponer nuevos canales de venta.

Luego de conocer toda la información relacionada con la empresa, el potencial de su marca, las líneas de sus productos, su segmento de clientes, y su competencia, desarrollamos el plan de mercadeo en el cuarto capítulo, dividido en tres partes:

La primera en donde elaboramos el plan estratégico, definimos las variables consideradas para la elección del mercado meta, y desarrollamos las diferentes matrices estratégicas.

La segunda parte es el plan de mercadeo, dentro del cual puntualizamos los objetivos de venta que deseamos alcanzar, y

nuestro segmento objetivo, además elaboramos las diferentes matrices de mercadotecnia y planteamos el posicionamiento de la compañía.

La tercera parte del plan de mercadeo es el plan táctico, aquí planteamos las estrategias para el marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación, que serán utilizadas en la reestructuración del almacén.

En el capítulo cinco elaboramos el análisis financiero del proyecto, detallamos la inversión en la que se va a incurrir y los ingresos esperados, además realizamos un análisis de sensibilidad tomando en consideración diferentes escenarios, como moderado, optimista y pesimista para poder determinar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente puntualizamos las conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado que permitirán a la empresa obtener mejores resultados.

CAPÍTULO 1

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. HISTORIA DE LOS PRIMEROS ALMACENES DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN GUAYAQUIL.

Guayaquil a lo largo de su historia ha sido conocida como la capital del comercio a nivel nacional, su desarrollo económico y comercial se ha visto favorecido por poseer un puerto el cual facilita la importación y exportación de productos desde y hacia diferentes países del mundo.

Es por esto que desde la formación de la ciudad de Guayaquil han existido diferentes cadenas de almacenes que ponen a la disposición de sus habitantes artículos para el hogar, prendas de vestir, telas, electrodomésticos, entre otros.

Un análisis de los años 50, 60 y 70 dentro de los cuales se constituyeron algunas de las principales cadenas de almacenes que en la actualidad aún siguen funcionando, nos permite conocer los inicios del sistema de comercio y los cambios que han existido en estas cadenas de almacenes.

El primer almacén de los analizados en este proyecto, que abrió sus puertas a la ciudadanía fue la Casa Comercial Tosi, constituida el 7 de Marzo de 1941¹, dado a que en estos años la ciudad y su movimiento comercial principal se desarrollaban en el centro de la urbe, este almacén ubicó su primera tienda en el centro de la Ciudad, que hasta la fecha actual sigue funcionando en el mismo lugar, las líneas de productos que aquí se comercializaban eran importadas de países como: Japón, Estados Unidos, Alemania y otros partes de Europa, vendidos bajo un concepto publicitario de "Mire, admire, y ¡Encántese!" ². Pero su historia tiene una trágica experiencia al sufrir un incendio a fines de diciembre del año de 1965 en el que se destruyó parcialmente su infraestructura, y se cuestionó su edificación por la difícil tarea del cuerpo de bomberos al querer ingresar al interior del almacén, sin embargo, el diseño de esa época no difiere casi nada al del actual.

Uno de los almacenes con mayor experiencia en el mercado es almacenes El Rosado al que actualmente conocemos como Mi Comisariato, fue constituido el 22 de Noviembre de 1954³ y su primer local fue ubicado en Boyacá, entre Vélez y 9 de Octubre. En él se vendía productos para toda la familia, desde ropa, zapatos, accesorios de vestir, electrodomésticos de línea blanca, de audio y video, hasta juguetes y comida, fue la primera cadena de almacén que expuso el concepto de vender todo en un mismo lugar a bajo costo y para todas las edades, el eslogan que mantuvo por algunos años esta cadena fue: "El Rosado símbolo del progreso de Guayaquil" ⁴.

¹ Fuente: Super Intendencia de Compañías, Registro de Constitución # 2285

² Fuente: Archivo Histórico de Guayaquil, Revista Vistazo #152

³ Fuente: Super Intendencia de Compañías, Registro de Constitución # 2913

⁴ Fuente: Archivos del diario el Universo Año 1965

Pycca, es otro almacén con más de 40 años de experiencia en el mercado, fue legalmente constituido el 24 de Octubre de 1967 ⁵, iniciándose con la comercialización de juguetes importados, dada la gran demanda de esta línea durante esta época, los primeros eslogan del almacén fueron: “Pycca el reino de la fantasía” y “Pycca una agencia de Noel” ⁶.

Su primer almacén estuvo ubicado en pleno centro de la urbe, 9 de Octubre y Boyacá, el cual aún lo mantiene, era tanta la demanda de juguetes en esta época que Pycca inauguró en Noviembre de 1961 en la planta alta del establecimiento una nueva sección a la que llamó “Ositos” y para esto publicó en la revista Vistazo de esta época un inserto de dos hojas dedicado específicamente a los niños, pues su redacción la hizo estrictamente a manera de cuento, para explicar como Pycca fue elegida por “papá noel” como una de las agencias en el mundo para entregar juguetes a todos los niños del Ecuador sean estos ricos o pobres.

Unos años después al incursionar en la línea hogar, Pycca promociona sus productos en avisos publicitarios en los que destaca su mercadería variada, desde elegantes lámparas de tumbado, hasta implementos para baño, utilizando el eslogan “Pycca la esquina del ahorro y del hogar”.

Almacenes De Prati, constituido legalmente el 15 de Febrero de 1957⁷, se inició con la comercialización de ropa importada, tanto en esta época como en la actualidad utiliza el concepto publicitario de

⁵ Fuente: Super Intendencia de Compañías

⁶ Fuente: Archivo Histórico de Guayaquil, Revista Vistazo # 54

⁷ Fuente: Super Intendencia de Compañías. Registro de Constitución # 3135

“estar siempre a la moda”, pero sin ningún eslogan en especial simplemente una explicación de la calidad de la tela y diseño de la prenda sin incluir precios o marcas. abrió su primer local en el centro de Guayaquil, en la calle Luque N.- 305.

1.2. ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO.

1.2.1. Entorno Económico

Una profunda crisis económica sufrió nuestro País en el año de 1999, la cual ocasionó el cierre de muchas empresas alrededor de todo el Ecuador.

Como resultado de esta crisis, los Ecuatorianos perdieron gran parte de su poder adquisitivo, viéndose afectados todos los niveles de estratos sociales, y dentro de estos grupos se encontraron los clientes potenciales de Almacenes Gran Hogar, provocando pérdidas considerables a esta compañía.

Las variables macroeconómicas y políticas juegan un papel importante en el movimiento económico del Ecuador y como consecuencia sobre cada habitante por este motivo consideramos necesario un análisis que nos permita conocer el desarrollo y situación actual de nuestro País frente a la crisis que sufrió en 1999, la cual ocasionó que desde enero de 2000 se adopte la dolarización, medida que fue establecida a causa de la constante depreciación del sucre frente al dólar, pues entre agosto de 1998 y diciembre de 1999 el tipo de cambio pasó de 5 mil a 25 mil sucres.

El Presidente Mahuad, decretó la vigencia de la dolarización con este tipo de cambio con el objetivo de frenar la especulación y la inflación, es así como se sustituyó a el sucre, moneda nacional que circuló por más de 100 años en el país.

Si analizamos los índices de crecimiento del Ecuador durante los últimos 15 años, nuestro País ha experimentado tasas de crecimiento positivas, con algunas excepciones. En 1982 hubo un decrecimiento del -2.9% ocasionadas por las destrucciones que causó el fenómeno de El Niño; otra caída del (-6.36%) se dio en el año 1986, cuando el país enfrentó un fenómeno telúrico que mantuvo por varios meses paralizadas las exportaciones petroleras.

Por el contrario al año siguiente en 1987 el crecimiento fue muy acentuado alcanzando un 9.52%; el mismo que se mantuvo constante.

Sin embargo, en 1998, se inicia cambios no observados en el pasado que proyectan una situación catastrófica para los años venideros, ésta se ve reflejada en un decrecimiento de la economía de (-7.84) para el año 1999 con un PIB de 13.769 millones de dólares y de 13.649 millones de dólares en el año 2000. (*Ver Anexo No.1 Gráfico # 1.2.1.1*)

En el año 2001 se registró una recuperación del 5.4%, con 17810 millones de dólares. La economía ecuatoriana creció un 3,5% para el 2002. (*Ver Anexo No.2 Gráfico # 1.2.1.2*) , el PIB nominal alcanzó los 24.417 millones de dólares obteniéndose un PIB per cápita de US\$ 1.968, aunque este año, según como lo expresó el Presidente

del Banco Central en su informe anual, se caracterizó por la dificultad de mantener las cuentas fiscales en orden, lo que dificultó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional ocasionando que la percepción de los agentes nacionales e internacionales sobre nuestra economía se torne negativa incrementando el riesgo País, el cual también se vio afectado por la incertidumbre del proceso electoral.

La inflación al fin del período fue del 9.4% inferior a la registrada durante el año 2001 (22.4 %), este crecimiento en la economía estuvo liderado por el sector de la construcción, el cual creció un 18.6% a través de los programas de viviendas, obras públicas, carreteras, centros comerciales y la ejecución del oleoducto de crudos pesados alcanzando el precio del petróleo un promedio de \$ 21.8, sin embargo, la producción y explotación de petróleo presentaron tasas negativas de crecimiento a causa de una menor eficiencia en la inversión; siguieron en aumento la demanda de bienes de consumos duraderos, no duraderos y el de las importaciones lo que preocupa pues, en el contexto de la dolarización esto se puede volver insostenible si no se consigue incrementar el flujo de divisas.

En términos anuales el incremento real de los consumos de los hogares es aproximadamente 3.9% pues ha existido una demanda de bienes duraderos como vehículos, electrodomésticos, terrenos, etc; demanda que puede ser justificada en parte por el incremento de las remesas recibidas por los emigrantes y el crédito de consumo⁸.

⁸ Informe del Directorio del Banco Central año 2002

Así mismo, el movimiento comercial a nivel nacional registró una tasa real de crecimiento promedio del 4%. Financieramente para nuestra compañía, el incremento del índice de los consumos de los hogares y del comercio es alentador, pues existe una oportunidad de ofertar nuestros productos hacia esta demanda de bienes duraderos específicamente en electrodomésticos, prendas de vestir, y artículos para el hogar en general, por lo que se vuelve necesario un plan de acción que nos permita participar de este mercado de consumo.

Con la entrada del nuevo régimen político a inicios del año 2003, encabezado por el Presidente Lucio Gutiérrez, la inflación a comienzos de su gobierno se mantuvo aproximadamente en el 10.7% (*Ver anexo No. 1 Gráfico # 1.2.1.3*). El Banco Central del Ecuador ha proyectado para este año, entre el 8% y 10% de inflación. Sin embargo, para finales del 2003, el índice inflacionario debe bajar entre un 6% y 8%. Aunque este índice se lo considera aún elevado para una economía dolarizada como la nuestra, pues le resta competitividad a la industria nacional ecuatoriana.

El Banco Central del Ecuador (BCE) considera en sus proyecciones económicas que en el 2003 habrá medidas de ajuste. Mauricio Yépez, presidente del directorio de esta entidad, dice que se están “considerando medidas de ajuste porque creemos que el desorden fiscal del primer semestre del año 2002 amerita que se haga un ajuste por el lado de los ingresos”⁹.

Con relación a la deuda pública externa, Ecuador debe pagar en el 2003, 2067 millones de dólares por capital e intereses, la cual

⁹www. El universo.com/economía/htm. Conferencia dictada en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS). (28 y 29 de noviembre)

asciende a 12000 millones de dólares. Este monto representa cerca del 79% del Producto Interno Bruto del país. De acuerdo a un informe de la Superintendencia de Bancos, la deuda externa ecuatoriana creció 17.4% con la dolarización, hasta agosto del 2003.

El informe del Banco Central para septiembre del mismo año publicó que la deuda total del Ecuador ascendió a 18749 millones de dólares, de los cuales el 60 % corresponden a la deuda externa pública, el 25% a la deuda externa privada y el 15% a la deuda pública interna. Esta relación se ha mantenido en promedio durante los últimos 5 años.

No obstante, a inicios del año 2003 se mostró un aumento de los precios de petróleo de 27.77 dólares por las expectativas de la Guerra entre Estados Unidos e Irak y la huelga general que se mantenía en Venezuela. (Ver anexo No. 4 Gráfico # 1.2.1.4), con la incursión y el ataque de las tropas Estadounidenses al territorio Irak el precio del barril del petróleo aumentó hasta situarse en 34 dólares.

Sin embargo Mauricio Yépez, funcionario del Banco Central de Ecuador, destacó que el país es menos dependiente de las ventas del petróleo, debido a que “el IVA (Impuesto al Valor Agregado) está dando bastantes recursos, los ingresos no petroleros (del gasto corriente) ya superan a los ingresos petroleros (Ver anexo No. 5 Gráfico # 1.2.1.5). Los primeros representan el 80% y los petroleros el 20%”¹⁰.

Leonardo Vicuña en conjunto con otros Directores de Institutos y Centros de Investigaciones Económicas de Universidades del

¹⁰ www. El universo.com

Ecuador, ha expresado que las perspectivas económicas para Ecuador no son buenas, ya que está dependiendo de las exportaciones que han disminuido su competitividad (*Ver anexo No.6 Gráfico # 1.2.1.6*) y las condiciones del mercado internacional son desfavorables, la deuda es grande y Ecuador sigue buscando endeudamiento externo.

1.2.2. Entorno Político

El actual presidente de Ecuador, Lucio Gutiérrez participó en el golpe de Estado contra Jamil Mahuad el 21 de enero del 2000 apoyado por militares y grupos indígenas. Su vida política la inició, tras su salida de las Fuerzas Armadas ecuatorianas con la fundación de su partido político Sociedad Patriótica 21 de Enero, para participar en la contienda presidencial. En esta época el partido Pachakutik se convirtió en su principal aliado.

El Coronel retirado asegura no tener ideología política. En sus discursos el Presidente de Ecuador ha hablado de fortalecer la dolarización, priorizar la inversión extranjera para aumentar la producción de petróleo y respetar el acuerdo de la Base de Manta.

Lucio Gutiérrez ha tenido desde su posesión (15 de enero del 2003) algunas contradicciones, sin embargo durante los primeros trimestres de su mandato el Presidente hizo esfuerzos de dialogar con todos los frentes económicos como el FMI y se entrevistó personalmente con el Presidente de los Estados Unidos, lo que sirvió para calmar los ánimos de los inversores. Gutiérrez y sus asesores dejaron un mensaje simple a los operadores de mercado:

que se pagaría la deuda externa y se buscaría a toda costa un acuerdo con el FMI. El mensaje fue el esperado, ya que los analistas subrayan la necesidad del país de pactar con el FMI para conseguir acceso a los mercados de capital.

Los precios de los bonos de Ecuador subieron considerablemente el 3 de enero del 2003 por la noticia de que el Gobierno del presidente electo Lucio Gutiérrez designó al renombrado consultor económico, Mauricio Pozo, como su Ministro de Finanzas.

Lawrence Krohn, jefe de investigaciones soberanas de ING Financial Markets, se mostró pesimista pese a que Gutiérrez se reunió con él y con otros analistas de Wall Street para tratar de convencerlos de que bajo su gobierno, Ecuador pagaría todas sus deudas. Él opina que “si (Gutiérrez) no logra satisfacer al FMI, como ocurrió con el gobierno previo, el panorama no es muy bueno para la deuda ecuatoriana” ¹¹.

Sin embargo, el Presidente Lucio Gutiérrez tiene que cumplir con los acuerdos establecidos por el FMI, sin causar un desequilibrio social, dado que existe un alto nivel de pobreza en Ecuador, que afecta al 60% de la población, lo cual hace que la aplicación de medidas de ajuste (como la eliminación del subsidio al gas, completar la reforma fiscal de subir el IVA del 12% al 14%, medida que contradice lo ofrecido por el Presidente al inicio del mandato que fue de fortalecer la dolarización mediante la reducción del IVA al 10 por ciento, déficit cero y la reducción del nivel de endeudamiento) sea mal recibido por la población, y por este motivo hasta la fecha estas medidas no han sido implantadas por el Gobierno.

¹¹ El universo.com

Frente a esto el Gobierno deberá ejecutar promesas de campaña como su propuesta de reducción del número de diputados del Congreso a uno por provincia y uno por cada 500 mil habitantes. El Presidente ha tenido varias disputas no sólo familiares como es el caso de su esposa, la primera dama y diputada por el bloque Sociedad Patriótica, sino también con su binomio político el actual Vicepresidente de la República.

1.2.3. Entorno Social

La población total del Ecuador para el 2001 es de 12'879.499 habitantes con una población económicamente activa de 3'709.254 personas con una tasa de crecimiento de 1.8 % que ha disminuido con relación a 1997 debido al aumento de emigrantes por la crisis económica de 1998-1999.

A octubre del 2002, el 9% de la población económicamente activa de Guayaquil, se encuentra desocupada. De este porcentaje el 7% se encuentra en desocupación abierta¹² y el 2% en desocupación oculta¹³. El 48.7% de la población económicamente activa de esta ciudad se encuentra subocupado. Este indicador se descompone en

¹² La primera engloba a personas de 10 años o más, que durante la semana de referencia y las cuatro semanas anteriores a ésta no tenían empleo, estaban disponibles para cualquier ocupación y habían realizado una búsqueda activa de trabajo en las últimas 5 semanas

¹³ La segunda corresponde a personas de 10 años o más, que no tienen empleo y están dispuestas para desempeñar cualquier ocupación; pero durante la semana de referencia y las cuatro semanas anteriores a ésta, no buscaron trabajo debido a que no creen posible encontrar, esperan respuesta a una solicitud laboral o esperan establecer su negocio.

tres variables, la tasa de subocupación visible¹⁴ que es un 8.2%, la tasa de subocupación invisibles¹⁵ de un 21.2% y la subocupación no clasificada¹⁶ que asciende a un 19.3%. Los indicadores económicos del mercado laboral en las tres principales ciudades del país, Guayaquil, Quito y Cuenca reflejan una mejoría considerable. Los niveles de desempleo y subempleo finales en el 2002 ascendieron a un 9 por ciento y 31 por ciento mientras que en el 2001 fueron de 8.1 por ciento y 34.9 por ciento, respectivamente.

La persistencia y la agudización de la crisis social y económica, ha provocado que la pobreza alcance niveles críticos hasta el punto de llegar a niveles de pobreza extrema o indigencia.

El 45% de la población del Ecuador se encuentra en estado de indigencia y el 34 % en pobreza, lo que significa que el 79% de los habitantes de este país no tienen los recursos suficientes para alcanzar un nivel de vida adecuada. Esto se puede ver reflejado en el precio de la canasta básica familiar que asciende a la suma de 332.33 dólares para mayo del 2002 respecto a los ingresos de una familia de nivel medio 251.71 dólares. Con respecto al salario básico actual es de 137 dólares.

Así mismo, los bajos niveles de escolaridad y la mala calidad de la educación impiden mejorar las condiciones de vida de la mayor parte de las familias pobres, dificultando la posibilidad de contribución con el desarrollo y el mejoramiento de la productividad.

¹⁴ Es el cociente entre la población ocupada que involuntariamente trabajaron menos de 40 horas a la semana (SV) y, la población económicamente activa (PEA):

¹⁵ Es el cociente entre la población ocupada que trabajando 40 horas o más, tenían un ingreso inferior al salario mínimo legal (SI) y, la población económicamente activa (PEA):

¹⁶ No clasificados: segmento del mercado laboral que influye a las personas no clasificadas en ningún sector

1.2.4. Entorno Comercial

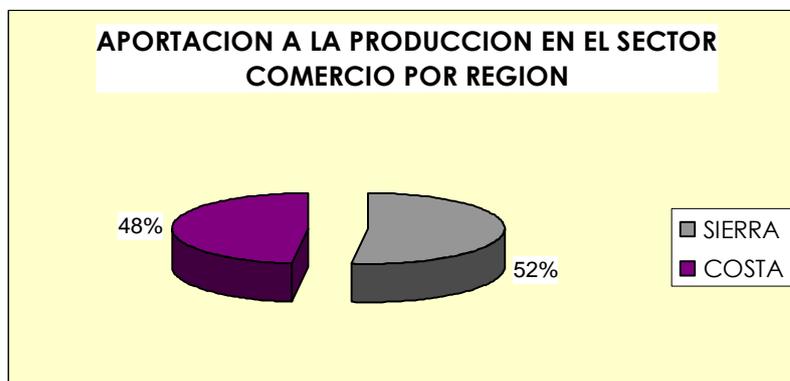
Las últimas cifras registradas sobre comercio a nivel nacional¹⁷ demuestran que el mayor aporte a la producción total en el área del comercio le corresponde al Comercio por Mayor con el 65%, el 22% de la contribución corresponde al Comercio por Menor y el resto 13% a la venta de Vehículos y Combustible al por Menor.

Esta producción del comercio se centraliza en las regiones Sierra y Costa donde la aportación al total son respectivamente 52% y 48%, en donde la provincia del Pichincha aporta con el 86% a su región y Guayas con el 94% a la producción total de su región, es decir, en Guayas y Pichincha se concentra casi toda la producción generada por esta actividad, ya que entre las dos cubren el 92% del total nacional¹⁸.

¹⁷ Encuesta anual de comercio interno año 2000 fuente: INEC

¹⁸ Fuente: Encuesta Anual de Comercio interno Año 2000 (INEC)

GRÁFICO # 1.2.4.1. Aportación de la producción en el sector comercio por región.



Encuesta Anual de Comercio Interno año 2000

Elaboración: Autores

En el año 2000 fueron investigados a nivel nacional 956 establecimientos económicos dedicados a la actividad comercial, de los cuales 474 establecimientos forman parte del Comercio por Mayor, 292 del Comercio por Menor y 190 tienen como actividad la venta de vehículos y combustibles al por menor. En la Costa el número de establecimientos es de 459 y en la Sierra suman un total de 496 aproximadamente.

TABLA # 1.2.4.1. Número de establecimientos comerciales a nivel nacional.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES A NIVEL NACIONAL	
TIPO DE COMERCIO	APORTACION AL TOTAL
COMERCIO POR MAYOR	50%
COMERCIO POR MENOR	30%
VENTA VEHICULOS, COMBUSTIBLE	20%

Encuesta Anual de Comercio Interno año 2000

Elaboración: Autores

Así mismo el sector comercio es una importante fuente de ocupación para gran porcentaje de la población, dentro de este, el 48% labora en el comercio al por mayor, el 37% en el comercio al por menor y el 15% restante en la actividad dedicada a la venta de vehículos y combustibles al por menor.

En la región Sierra el personal ocupado en esta área es del 53% y en la costa es de 47%. Así mismo las provincias que sobresalen a nivel de cada región geográfica con Guayas en la Costa y Pichincha en la Sierra.

TABLA # 1.2.4.2. Porcentaje de personal ocupado por tipo de comercio

PERSONAL OCUPADO	
TIPO DE COMERCIO	PORCENTAJE
COMERCIO POR MAYOR	48%
COMERCIO POR MENOR	37%
VENTA VEHICULOS, COMBUSTIBLE	15%

Encuesta Anual de Comercio Interno año 2000

Elaboración: Autores

El 55% del valor agregado generado en el país por el sector Comercio, es lo que corresponde al aporte entregado por el Comercio por Mayor, seguido de el Comercio por Menor con el 30% y la Venta de Vehículos y combustibles al por menor, con el 15%.

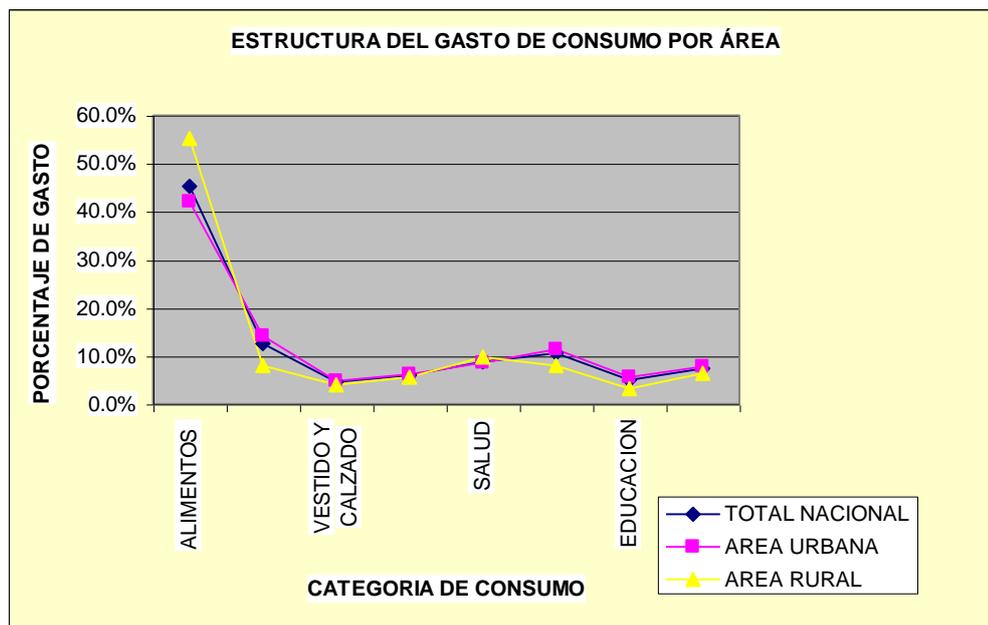
La Sierra es la Región que adquiere mayor importancia en la estructura del Valor Agregado con el 58% del total, destacándose la provincia del Pichincha, con el 81% del total regional y el 47% del total nacional, constituyéndose de esta manera en la provincia de

mayor importancia dentro de la estructura económica de este importante Sector Económico del País¹⁹.

1.2.4. Condiciones de Vida

La estructura del gasto de consumo de los hogares según tramos de ingreso en el área urbana a nivel nacional, se reparten de la siguiente manera: 42% en alimentos, 14.1% en vivienda, 11.3% en transporte, salud 8.5%, educación 5.5%, muebles y accesorios del hogar 6.2%, vestido y calzado 4.7%, y otros bienes y servicios 7.8%.

GRÁFICO # 1.2.5.1. Estructura del Gasto de Consumo por área a nivel nacional



Censo Condiciones de vida año 1998

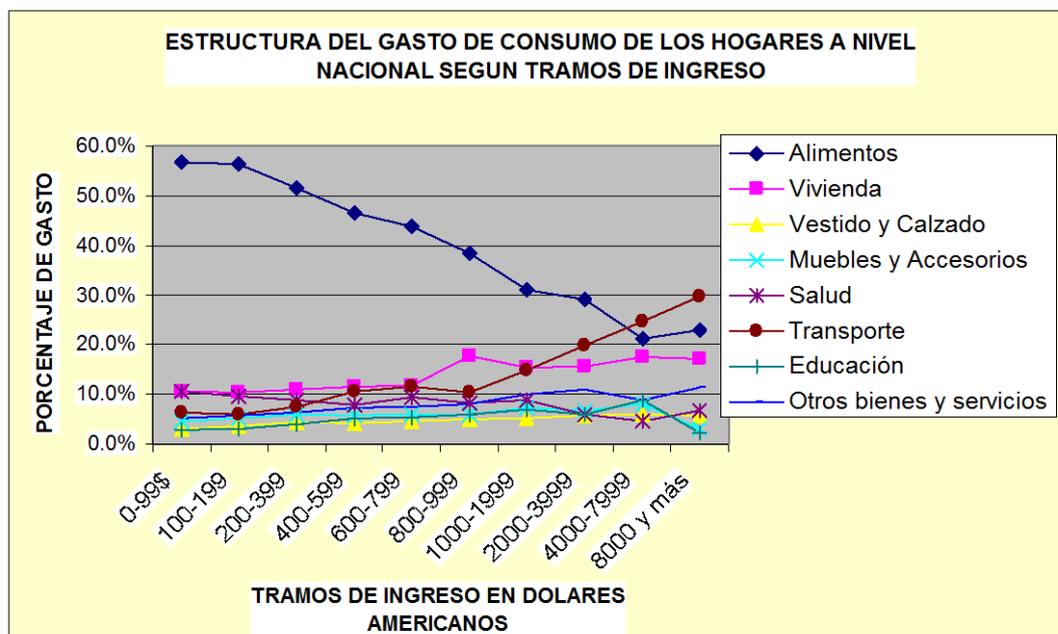
Fuente: INEC

¹⁹ Fuente: INEC, Encuesta Anual de Comercio Interno Año 2000

Por otro lado, la relación gastos vs. ingresos según tramos de ingresos dentro de la misma área analizada refleja que la mayoría de la población se encuentra en desahorro, pues para muchos de ellos sus ingresos no les permite destinar cierto nivel de capital para este rubro, e incluso para completar su nivel de gastos recurren al endeudamiento, pues la relación entre gastos e ingresos es negativa en $-16,67\%$ en promedio.

A nivel de los diferentes estratos sociales de los hogares, las cifras demuestran que existe una mayor diversidad del gasto a medida que los estratos ascienden, pues en el segmento de la población más rica que corresponde al 20% de la población total a nivel nacional, el porcentaje de gasto en bienes y servicios suntuarios como el “transporte” que comprende la adquisición de vehículos, viajes, tours y otros supera a los demás gastos, notándose una marcada diferencia con respecto al área rural.

GRÁFICO # 1.2.5.2. Estructura del Gasto de Consumo de los Hogares a nivel nacional según tramos de ingreso



Censo Condiciones de vida año 1998

Elaboración: Autores

En la mayor parte de los estratos sociales el gasto de los hogares en alimentos supera el 50%, es decir, cubre sus necesidades básicas, sin embargo, es conveniente aclarar que en este grupo se halla agregado un rubro importante que corresponde al autoconsumo, el salario en especie, el trueque y regalos, montos que ayudan a la sobre vivencia de este sector de la población.

1.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.3.1. Introducción de Gran Hogar

Gran Hogar es una cadena de almacenes de artículos para el hogar que pertenece al grupo Gran Hogar S.A., de la familia Carrasco. Esta familia ha sido por tradición, importadores y mayoristas, con varios almacenes en la Bahía, que decidieron incursionar en un segmento de mercado de nivel socioeconómico alto, con una visión de un Almacén Americano de dimensiones muy grandes donde se ofrecieran todas las líneas de artículos para equipar una casa.

Además el Grupo Económico Carrasco, cuenta con varias empresas relacionadas o filiales como lo son :

CUADRO # 1.3.1.1. Empresas del Grupo Económico Carrasco

EMPRESAS	ACTIVIDAD
Gran Hogar	Venta al detalle de artículos para el hogar.
CorpCarrasco	Mayoristas de muebles de oficina y artículos para el hogar.
Lo Mejor de Navidad	N/D
El mundo del Juguete	Venta al detal de juguetes.
Galería su Hogar	Venta al detal de muebles y artículos para el hogar.
Casa de Valores Ecuavalores	Casas y agencias de cambios y operaciones de divisas y bursátiles.
Banco de Negocios	Prestación y administración de fondos y divisas monetarias nacionales y extranjeras.

Elaboración: Autores

Su primer local, inició sus operaciones en Guayaquil, el 11 de Enero de 1997, luego de tener problemas administrativos en el registro inicial de la mercadería, ya que por confusiones de sistemas y bodega, se establecieron precios menores a sus costos, lo que obligó a sus dueños a cerrar la tienda para reabrir la definitivamente en esta fecha.

Contó con aproximadamente 33.000 productos distribuidos en 14 secciones, entre ellas: acrílico, cerámica, vajillas, cristalería, cocina funcional, artículos de baño, menaje de dormitorios, de mesa, iluminación, muebles, regalos, audiovisuales, electrodomésticos, ferretería y un área rotativa. Inicialmente su principal competencia lo constituían Sukasa, Centro Hogar (De Prati Hogar), Casa Tosi, Pycca y Ferrisariato.

Posteriormente, el 2 de Diciembre de 1997, se abrió el segundo local, ubicado en el Centro Comercial Plaza Quil. Existían muchas expectativas con respecto a este almacén gracias al gran tráfico vehicular del sector, pero no se obtuvieron los resultados esperados, por no existir un estudio de mercado previo.

En Abril de 1998 se lanza la tarjeta Gran Hogar con el respaldo del Banco de Negocios. Esta tarjeta se convierte en un gran apoyo para las ventas, convirtiéndose en el mayor contribuyente al flujo comercial de la empresa.

La cartera de crédito fue administrada por el Banco de Negocios, asumiendo el riesgo de la misma y la operación de cobranzas, pero permitiéndole a Gran Hogar personalizar y fidelizar a sus clientes a través del manejo de su base de datos.

Sin embargo, el primer año de operación de Gran Hogar, no cumplió con las expectativas, ya que no se alcanzó el punto de equilibrio de ventas deseado.

En el mismo año, 1998, El Banco de Negocios del Grupo Carrasco quiebra por problemas administrativos, lo que afecta gravemente la imagen de Gran Hogar, por poseer una tarjeta bajo su administración.

Debido a la quiebra del Banco de Negocios, Gran Hogar busca otro banco que respalde su operación de crédito y administre la cobranza de su cartera de tarjeta habientes, y llega a un acuerdo con FilanCARD, sin embargo esta fusión duró solo hasta el año 1999, y posteriormente el Grupo Carrasco decide tomar la administración de su cartera, abriendo un departamento de Crédito y Cobranzas inhouse para la tarjeta Gran Hogar.

En el 2001 se decide cerrar el Mundo del Juguete y deciden introducir esta línea como un departamento de Gran Hogar.

Posteriormente Gran Hogar adquiere 3 almacenes que anteriormente eran de El Mundo del Juguete, teniendo:

- 1 Juguetería en el centro de Guayaquil
- 1 Juguetería en Quito en el Centro Comercial CCI.
- 1 Juguetería en el centro de Cuenca

En Febrero del 2001 se decide cerrar la Juguetería del Centro de Guayaquil, debido a que ésta no resultaba un negocio rentable.

En Febrero del 2003 se decide cerrar la Juguetería del CCI de Quito, ya que esta tampoco resultaba rentable, a pesar de que este centro comercial poseía un alto tráfico de clientes, el local de la juguetería no tenía una buena ubicación por estar situado en el subterráneo.

En el 2001 se introdujo la línea de vestir, dándole un aire renovador a la tienda con su nueva mercadería en su línea de ropa para las distintas edades para un nivel socioeconómico medio y medio alto.

Esta iniciativa de Gran Hogar logró incrementar un promedio anual de 42% sobre sus ventas, que por ser un producto de compra frecuente lograba atraer clientela al almacén impulsando también el movimiento de las demás líneas.

Actualmente, Gran Hogar es una cadena de almacenes con variedad de productos en sus 4 principales categorías entre las cuales se encuentran: Hogar, Electrodomésticos, Juguetería y Línea de vestir.

Posee dos locales distribuidos de la siguiente forma: 2 Gran Hogar en Guayaquil, y 1 Juguetería en Cuenca, con una variedad de más de 50.000 artículos en 63 líneas de productos.

1.3.2. Filosofía y Actividad de la Empresa

Dentro de los ideales con los que fue creado Gran Hogar, existía la visión de ser la tienda más grande de artículos para el hogar, donde la familia pudiera encontrar, en un solo lugar, todo para satisfacer sus necesidades, y así lo han enfatizado sus distintos slogans:

- “Nada más grande”
- “De Todo para su hogar”
- “No recorra distancias, recorra Gran Hogar”

Los objetivos planteados fueron:

- Diversificarse en las distintas líneas de productos.
- Brindar servicios innovadores a los clientes.
- Expandirse a las principales ciudades del Ecuador para poder llegar a más familias y brindarles el servicio que los caracteriza.

1.3.2.1. Misión y Visión

Misión

- Brindar a los clientes variedad y diversidad para toda la familia y para todos los gustos.

Visión

- Ser la más grande y completa tienda de artículos para el hogar de Guayaquil.

1.3.3. Análisis histórico de rendimiento de Gran Hogar.

Tabla # 1.3.3.1. Ventas Gran Hogar Guayaquil Consolidado por Temporada

VENTAS GRAN HOGAR CONSOLIDADO DE GUAYAQUIL POR TEMPORADA							
Mes	Año 2000	% Cre.	Año 2001	% Cre.	Año 2002	% Cre	Año 2003
Ene	42,771	286%	165,116	11%	183,071	-8%	168,425
Feb	73,710	150%	184,141	2%	187,609	-5%	178,229
Mar	145,374	56%	226,676	13%	256,528	-15%	218,049
Abr	110,769	115%	238,224	-65%	83,690	35%	112,982
May	213,964	56%	333,219	-36%	213,647	1%	215,783
Jun	155,451	40%	218,403	-22%	169,422	-5%	160,951
Jul	155,451	40%	218,403	-22%	169,422	-15%	144,009
Ago	284,580	-3%	276,801	-39%	167,724	-20%	134,179
Sep	284,580	-3%	276,801	-39%	167,724	-15%	142,565
Oct	368,168	-19%	296,672	-33%	198,272	-12%	174,480
Nov	310,056	55%	480,116	-30%	337,404	-5%	320,534
Dic	847,565	55%	1,316,960	-35%	854,860	2%	871,957
	2,992,437	41%	4,231,535	-29%	2,989,374	-5%	2,842,143

Fuente: Gran Hogar

Elaboración: Autores

Este cuadro refleja los crecimientos anuales en ventas generados del 2000 al 2001, donde existió un incremento total del 41% de las ventas anuales. Este incremento puede ser atribuido a varios factores, entre ellos, el lanzamiento de la línea de vestir de Gran Hogar.

Durante este año, se tuvo una política de expansión de la cartera de crédito con el propósito de incrementar el número de tarjeta habientes, esto generó un aumento de las ventas, pero a su vez incrementó el riesgo de impago, situación que en la actualidad constituye un serio problema de Gran Hogar.

En el año 2002, existió un continuo decrecimiento de las ventas desde el mes de Abril, donde intervinieron factores como la quiebra de algunas empresas del grupo Carrasco, que perjudicaron la imagen del almacén. A partir de Marzo del 2002, se cambio la administración y dirección de Gran Hogar, con nuevas políticas y estrategias de mercado, pero nunca se realizó una campaña de relaciones públicas ni reforzamiento de imagen.

Posteriormente, sin una planificación adecuada se intentó cambiar de segmento socioeconómico alto y medio alto a medio bajo y bajo, pero esta decisión no fue consistente con la comunicación general del almacén causando confusión a los clientes y sin lograr atraer al nuevo segmento provocando un decrecimiento de un 29%.

Tabla # 1.3.3.2. Porcentaje de Crecimiento Anual por línea del almacén.

PORCENTAJE DE CRECIMIENTO POR LINEA			
LINEA	CRECIMIENTO AÑO 2000-2001	CRECIMIENTO AÑO 2001-2002	CRECIMIENTO AÑO 2002-2003
LINEA HOGAR	11.59%	-8.22%	-9%
LINEA ROPA	13.25%	-9.39%	-2%
LINEA JUGUETES	2.90%	-2.05%	13%
AUDIO Y VIDEO	11.18%	-7.93%	-8%
OTRAS	2.48%	-1.76%	-8%
TOTAL VARIACION CRECIMIENTO ANUAL	41.41%	-29.35%	-5%

Fuente: Gran hogar
Elaboración: Autores

Durante el año 2003 las ventas decrecen en 5%, el decrecimiento es menor con respecto al 2002, podríamos decir que existió una mejora en las ventas.

Un resultado positivo refleja la línea juguetes que crece en 13%, situación que se puede atribuir por la adquisición de inventario de juguetes de temporada, entre éstos aquellos que hacen promoción a películas de Walt Disney o taquilleras.

1.3.3.1. Análisis por líneas de productos.

GRÁFICO # 1.3.3.1.1. Ventas por línea de productos y estación año 2002

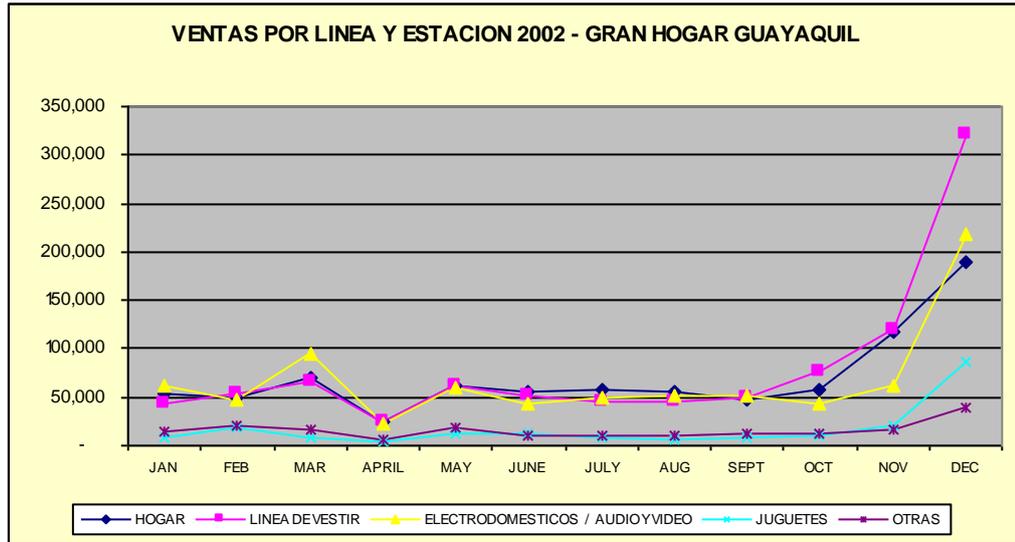
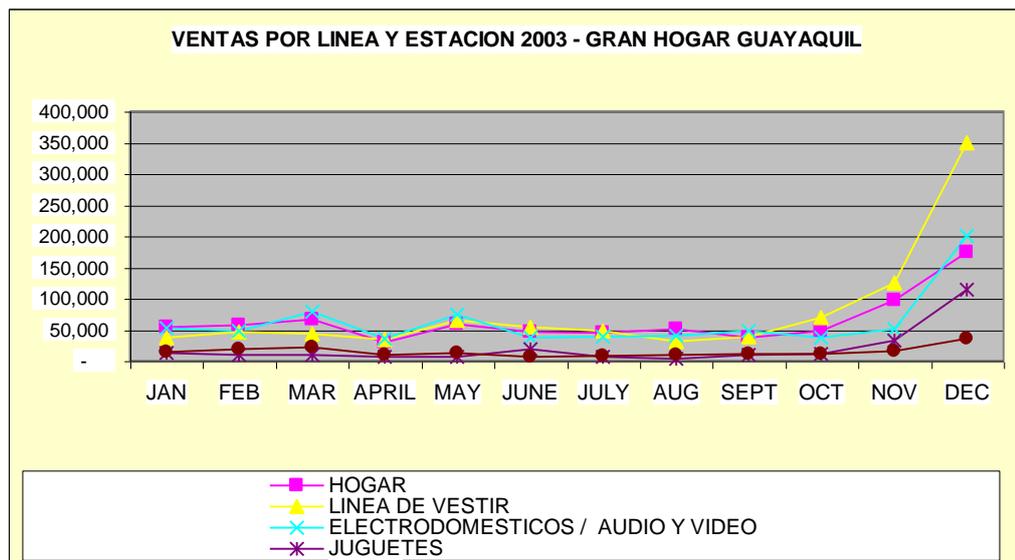


GRÁFICO # 1.3.3.1.2. Ventas por línea de productos y estación año 2003



Elaboración: Autores

TABLA # 1.3.3.1.2 Crecimiento promedio de las diferentes líneas de Gran Hogar por temporada año 2002

MES	LINEA HOGAR		LINEA ROPA		LINEA JUGUETES	
	FACTURACION	CRECIMIENTO	FACTURACION	CRECIMIENTO	FACTURACION	CRECIMIENTO
ENERO	\$ 53,736		\$ 43,733		\$ 8,439	
FEBRERO	\$ 48,809	-9%	\$ 54,030	24%	\$ 18,684	121%
MARZO	\$ 70,708	45%	\$ 66,709	23%	\$ 7,837	-58%
ABRIL	\$ 24,561	-65%	\$ 25,400	-62%	\$ 4,241	-46%
MAYO	\$ 60,980	148%	\$ 62,562	146%	\$ 13,056	208%
JUNIO	\$ 56,177	-8%	\$ 52,136	-17%	\$ 12,935	-1%
JULIO	\$ 57,377	2%	\$ 44,271	-15%	\$ 8,674	-33%
AGOSTO	\$ 55,191	-4%	\$ 44,278	0%	\$ 7,005	-19%
SEPTIEMBRE	\$ 47,323	-14%	\$ 49,389	12%	\$ 7,568	8%
OCTUBRE	\$ 57,551	22%	\$ 75,390	53%	\$ 9,530	26%
NOVIEMBRE	\$ 117,388	104%	\$ 120,231	59%	\$ 21,226	123%
DICIEMBRE	\$ 189,609	62%	\$ 321,870	168%	\$ 87,026	310%
CRECIMIENTO PROMEDIO		26%		36%		58%

Fuente: Gran Hogar
Elaboración: Autores

El cálculo del crecimiento promedio total dentro de un mismo año es positivo, esto se debe a las grandes variaciones mensuales de las ventas, pero la tabla # 1.3.3.1 compara el crecimiento mensual de un año vs. el anterior, demostrándose un decrecimiento consolidado al cierre del año 2002.

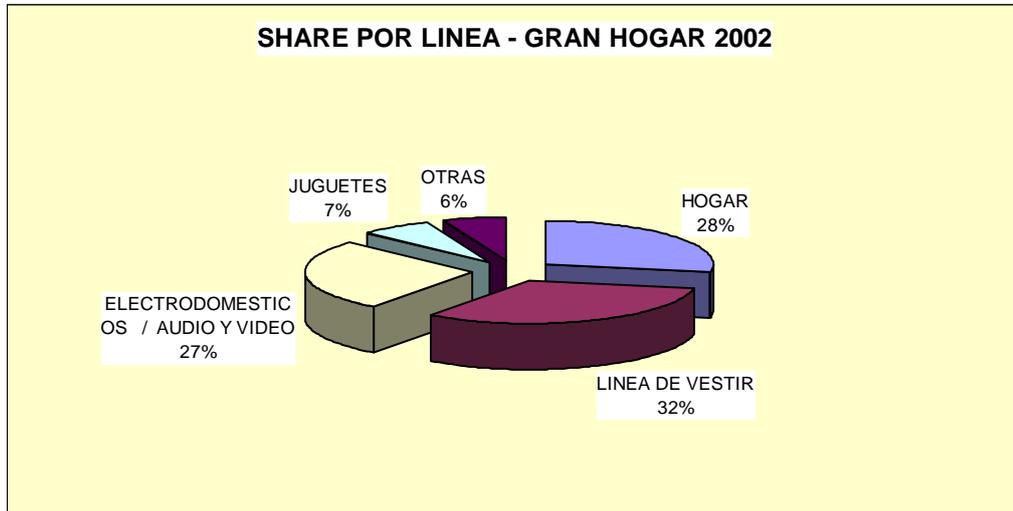
TABLA # 1.3.3.1.3 Crecimiento promedio de las diferentes líneas de Gran Hogar por temporada año 2003

MES	LINEA HOGAR		LINEA ROPA		LINEA JUGUETES	
	FACTURACION	CRECIMIENTO	FACTURACION	CRECIMIENTO	FACTURACION	CRECIMIENTO
ENERO	\$ 53,896		\$ 37,054		\$ 11,790	
FEBRERO	\$ 57,033	6%	\$ 46,339	25%	\$ 8,911	-24%
MARZO	\$ 65,415	15%	\$ 43,610	-6%	\$ 8,722	-2%
ABRIL	\$ 29,375	-55%	\$ 33,895	-22%	\$ 5,649	-35%
MAYO	\$ 58,262	98%	\$ 64,735	91%	\$ 6,474	15%
JUNIO	\$ 46,676	-20%	\$ 53,114	-18%	\$ 17,705	173%
JULIO	\$ 44,643	-4%	\$ 47,523	-11%	\$ 5,760	-67%
AGOSTO	\$ 50,988	14%	\$ 30,861	-35%	\$ 2,684	-53%
SEPTIEMBRE	\$ 37,067	-27%	\$ 38,493	25%	\$ 8,554	219%
OCTUBRE	\$ 47,110	27%	\$ 69,792	81%	\$ 10,469	22%
NOVIEMBRE	\$ 96,160	104%	\$ 125,008	79%	\$ 32,053	206%
DICIEMBRE	\$ 174,391	81%	\$ 348,783	179%	\$ 113,354	254%
CRECIMIENTO PROMEDIO		22%		35%		64%

Fuente: Gran Hogar
Elaboración: Autores

La variación de las ventas a lo largo del año demuestra el comportamiento cíclico de las ventas.

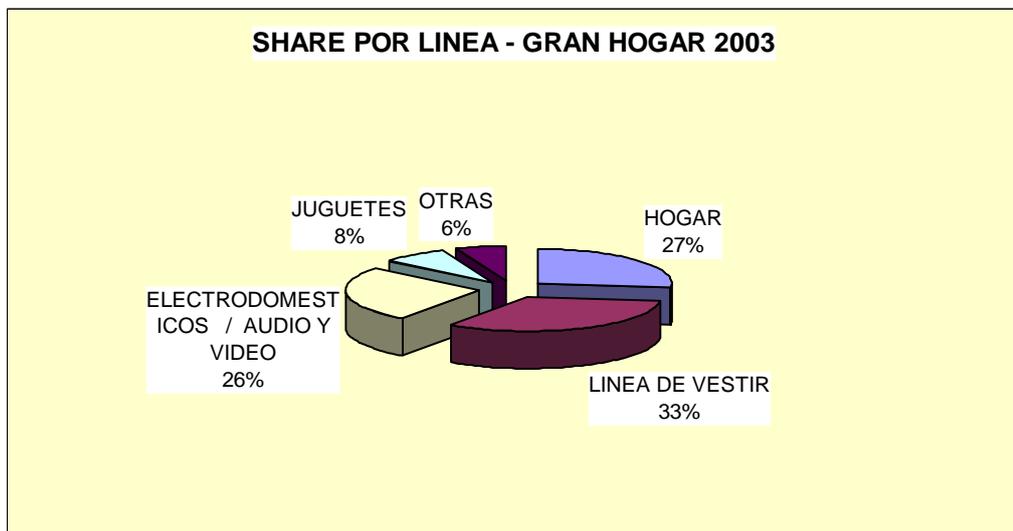
GRÁFICO # 1.3.3.1.2. Share por línea de producto Año 2002



Fuente: Gran Hogar

Elaboración: Autores

GRÁFICO # 1.3.3.1.3. Share por línea de producto Año 2003



Fuente: Gran Hogar

Elaboración: Autores

La participación en el total por línea durante los dos años analizados no presenta mayores cambios, la línea de vestir representa el 32% de las ventas anuales en el año 2002 y aumenta en el 2003 a 33% pero esta variación no es significativa. Esto se lo puede atribuir a que son productos de alta rotación durante todo el año.

La línea de hogar representa un 28% en el 2002 y disminuye así mismo en un porcentaje mínimo en el 2003 al 27%, su porcentaje es alto debido a que es la línea con la que el almacén se inició y con la que se lo identifica.

La línea de electrodomésticos representa un 27%, a pesar de que Gran Hogar no es especialista y se le dificulta competir contra otros almacenes que se diferencian con garantías o crédito, tales como los almacenes: Orve Hogar, Créditos Económicos y Comandato.

La línea de juguetes representa un 7% de las ventas, pues son sólo dos las temporadas del año de ventas significativas: Navidad y Día del niño.

1.3.3.2. Análisis por Estacionalidad

TABLA # 1.3.3.2.1. Porcentaje de ventas por estacionalidad consolidado en los años 2000 – 2003

	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003
Ene	1.43%	3.90%	6.12%	6%
Feb	2.46%	4.35%	6.28%	6%
Mar	4.86%	5.36%	8.58%	8%
Abr	3.70%	5.63%	2.80%	4%
May	7.15%	7.87%	7.15%	8%
Jun	5.19%	5.16%	5.67%	6%
Jul	5.19%	5.16%	5.67%	5%
Ago	9.51%	6.54%	5.61%	5%
Sep	9.51%	6.54%	5.61%	5%
Oct	12.30%	7.01%	6.63%	6%
Nov	10.36%	11.35%	11.29%	11%
Dic	28.32%	31.12%	28.60%	31%
TOTAL	2,992,437	4,231,535	2,989,374	2,842,143

Fuente: Gran Hogar

Elaboración : Autores

El comportamiento de los datos, reafirma el potencial de ventas durante los tres últimos meses del año, en donde las ventas se elevan dramáticamente en todas sus líneas, por otro lado, los meses más débiles comprenden el mes de abril, enero y febrero.

El movimiento de las ventas de Gran Hogar vienen dadas por el mercado, el cual rige las temporadas de repunte, así mismo se apoyan por medio de actividades y promociones internas.

Los feriados y fechas festivas de mayor venta son: Navidad (Dic) como se puede observar en el cuadro representa un 28.32% de las ventas del 2000, un 31.12% del 2001, y un 28.60 del 2002; Día de la

madre (May) con un 7.15% de las ventas del 2000, un 7.87% del 2001, y un 7.15 del 2002. Otros festivos importantes del mercado lo constituyen: Día del Padre, Día del Niño, Fiestas de Julio, Temporada de Playa y Regreso a clases.

1.3.3.3. Análisis por almacén

TABLA #1.3.3.3.1. Análisis de las ventas por almacén durante los años 2000 a 2002 y su porcentaje de participación en el total.

	Ventas 2000	% Compos.	Ventas 2001	% Compos.	Ventas 2002	% Compos.
Gran hogar Alban Borja	2,409,495	71%	3,190,263	69%	2,019,628	61%
Gran hogar Plaza Quil	582,942	17%	1,041,271.97	22%	969,746	29%
Juguetería Centro	46,256	1%	-	0%	-	0%
Juguetería Quito	192,086	6%	247,087.95	5%	222,379	7%
Juguetería Cuenca	104,828	3%	177,823.61	4%	104,571.38	3%
Juguetería Ambato	38,165	1%	-	0%	-	0%
Total gran hogar	3,373,771	100%	4,656,447	100%	3,316,324	100%
Crecimiento		38%		-29%		

Fuente: Gran Hogar

Elaboración: Autores

El almacén del Alban Borja aporta con un ingreso del 71% en el año 2000, siendo el mayor valor del total de ventas de todos los almacenes, un 69% en el 2001 y un 61% en el 2002.

La composición de ventas por almacenes se ve influenciada por el movimiento comercial de cada ciudad y sector de ubicación de los almacenes.

El rendimiento del local ubicado en el centro comercial CCI en Quito, no aporta considerablemente al total, la causa principal es que el movimiento de ventas sólo se da en dos temporadas del año como: Navidad y Día del niño, porque posee solamente el departamento de juguetes.

El almacén del Alban Borja cuenta con mayor variedad en todas sus líneas pues fue el primero en ser inaugurado y esto lo hace el más conocido por su clientela.

A pesar de que el almacén de Plaza Quil tiene una ubicación de alto tráfico vehicular, este no es el de mayor venta, pero a cambio ha ocasionado la canibalización con el almacén del Albán Borja que se encuentra a 3 minutos de distancia vehicular del otro.

Los clientes que compran en Plaza Quil son los mismos que compran en Albán Borja, pues estos almacenes se encuentran ubicados para atender al mismo sector geográfico. El almacén de Plaza Quil le resta clientela al de Albán Borja, incrementa los gastos administrativos y de operación y constituye un activo fijo de difícil recuperación.

CAPÍTULO 2.

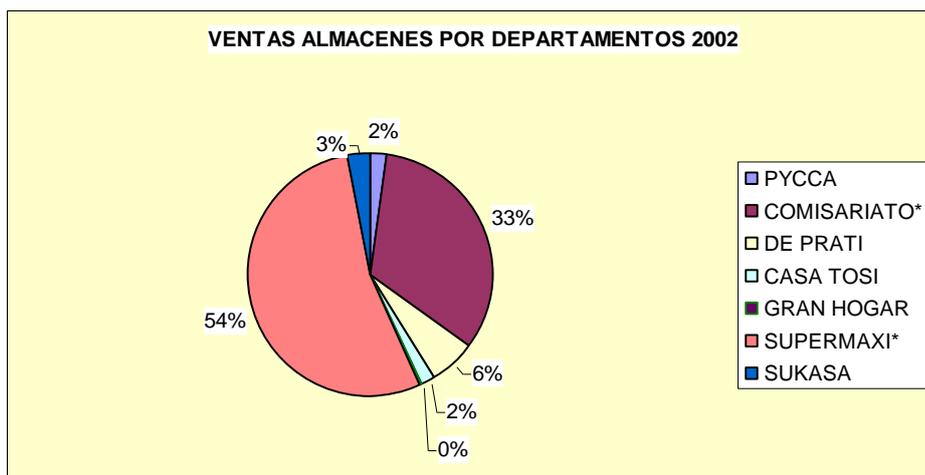
ANÁLISIS SITUACIONAL DE GRAN HOGAR

2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1.1. Participación de Mercado

Para el año 2002 la repartición del mercado entre los almacenes competidores de Gran Hogar fue la siguiente:

GRÁFICO # 2.1.1.1 : Market Share de cadena de almacenes año 2002



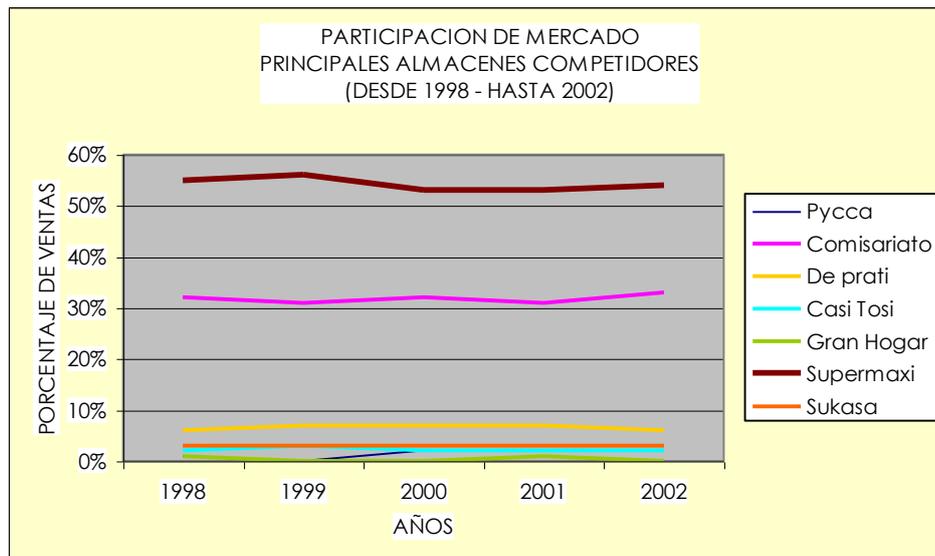
Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaboración: Autores

Los valores se encuentran en porcentajes no en valores monetarios, considerar que el grupo de Importadora el Rosado y Supermercados la favorita incluyen en sus ventas las cadenas de alimentos, datos que no pudieron ser extraídos del total por que no fueron facilitados por el Servicio de Rentas Internas.

El comportamiento de las ventas de estas cadenas de almacenes durante los últimos cinco años es el siguiente:

GRÁFICO # 2.1.1.2 : Comportamiento de la participación de mercado de los almacenes competidores durante los últimos 5 años.



Fuente: Servicio de Rentas Internas Guayaquil

Elaboración: Autores

La participación de mercado de Gran Hogar ha sido casi nula, en comparación a las cadenas de almacenes analizadas.

Se registra una participación del 1% en los años 1998 y 2002, los demás años no se registraron ningún valor, pues la compañía ha tenido pérdidas.

2.2. EL ALMACEN

2.2.1. Líneas de productos

GRÁFICO # 2.2.1.1 : Foto de exteriores almacenes “Gran Hogar”



Fuente: Almacenes Gran Hogar

Fachada entrada vía parqueos

Elaboración: Autores

El almacén #1 es el principal extensión es de 5.000 m², posee dos plantas divididas en 14 secciones, donde se encuentran 33.000 artículos aproximadamente.

GRAFICO # 2.2.1.2 : Foto de exteriores almacenes “Gran Hogar”



Fuente: Almacenes Gran Hogar – Fachada Centro Comercial Plaza Quil
 Elaboración: Autores

Almacén en el centro Comercial Plaza Quil, su extensión es de 2.000 m2, es de una sola planta.

TABLA # 2.2.1.1. Subcategorías de productos por línea de almacenes “Gran Hogar”

	DEPARTAMENTOS		
	HOGAR	ROPA	JUGUETES
LINEAS DE PRODUCTOS	Línea Blanca	Línea de damas	Juguetes
	Muebles de sala	Línea de Caballeros	Útiles escolares
	Cristalería	Línea Infantil	Disfraces
	Plásticos	Cosméticos	
	Cerámica	Perfumería	
	Regalos	Calzado	
	Audio y Video		
	Baño		
	Dormitorio		
	Playa/Picnic		
	Ferretería		
	Iluminación		

Fuente: Gran Hogar
 Elaboración: Autores

A más de estos departamentos, en la planta alta del almacén está ubicada la cafetería, que lleva el nombre de “La Salsita” ofreciendo todos los servicios de un restaurante del medio.

Ha sido acondicionada con mesas de mármol, un área de esparcimiento para leer revistas, un sushi bar, un mesón para servir buffets, entre otros.

2.2.1.1. Análisis del ciclo de vida de los productos del almacén.

El ciclo de vida de los productos del almacén varía según la línea:

CICLO DE VIDA DE LA LINEA DE VESTIR

Características de las prendas de vestir:

- Varía según la época del año, considerando patrones como clima, vacaciones de verano y clases.
- Cada tres meses se lanzan nuevos estilos de moda, especialmente para el segmento femenino.
- El estilo de vestir varonil es mucho más estable a lo largo del año y mantienen los estilos clásicos

Considerando estas características, el ciclo de vida en esta línea es el siguiente:

Tienen ciclo de vida muy corto, porque se ve afectada por los efectos de la moda, sin embargo, cada estilo se inicia con un repique alto, pero tiene corta duración hasta un próximo relanzamiento o retorno con el tiempo.

Por este motivo es importante rotar la mercadería y tener un manejo de compras de reposición diferente al de otra línea, porque puede perder su valor, ubicándose en el declive del ciclo de vida del producto.

CICLO DE VIDA DE LA LINEA HOGAR

El ciclo de vida de los productos de hogar es una curva mucho más ancha y prolongada.

Las compras de hogar en la familia se dan por los siguientes motivos, que las vuelven no muy frecuentes:

- *Compras de reposición.*- Se compra un nuevo artículo para reponer uno anterior, ya sea porque se ha desgastado o porque se ha dañado.
- *Compras por menaje de casa.*- Se realizan compras de nuevos artículos o muebles para un nuevo hogar o nuevas necesidades por mudanza.
- *Compras impulsivas.*- Se ocasionan por un interés generado en el momento, mas no por una necesidad real del artículo.

Por estas razones la línea hogar tiene un ciclo de vida tradicional, en donde se encuentran las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive.

En los artefactos eléctricos, electrodomésticos o artículos de audio y video, se ven influenciados por cambios o innovaciones tecnológicas. Como ha ocurrido con productos como el VHS que reemplazó al Betacam, y posteriormente el DVD y luego el CVD, que no sólo permite observar videos sino películas y canciones en formatos MP3

CICLO DE VIDA DE LA LINEA DE ELECTRODOMESTICOS / AUDIO Y VIDEO

La tecnología tiene mucha influencia en este tipo de artículos, y es la que define la etapa de introducción, en donde se pueden aprovechar altos márgenes de ganancia, ventas crecientes y poca competencia.

En la etapa de madurez, los artículos se vuelven de uso común, por este motivo los márgenes bajan pero aumentan los volúmenes de ventas.

CICLO DE VIDA DE LINEA DE JUGUETES

El comportamiento de esta línea, se da básicamente por estaciones, siendo las más importantes el día del niño y navidad.

También influyen los programas de televisión, películas y caricaturas, principalmente la extranjera, pues estos a su vez promocionan juguetes relacionados, es por esto que la moda influye en el reemplazo de nuevas líneas de juguetes.

2.2.1.3. Distribución

GRÁFICO # 2.2.1.3.1 : Plano de la distribución actual de “Gran Hogar”



Fuente: Almacenes Gran Hogar

Elaboración: Autores

Existen 4 funciones claves en la distribución como:

1. Realizar compras a sus 2 proveedores principales que son CorpCarrasco y China Star.
2. Proveer información a los clientes, acerca de la mercadería por medio de anuncios publicitarios, afiches, material POP, vendedores, entre otros.
3. La comunicación en el punto de venta la cual toma un papel importante en este tipo de negocio. Actualmente el merchandising se encuentra a cargo del departamento administrativo.

4. Facilitar y completar transacciones con una locación y horarios de atención apropiada, entre otros servicios.

2.2.2. Servicio al cliente

En cada almacén existe una sección de servicio al cliente, en el almacén del Alban Borja existen 4 secciones para este fin:

- A la entrada del Almacén por los parqueos
- A la entrada por Centro Comercial
- A la puerta de entrada del lado de la juguetería
- En el segundo piso para asistencia más detallada del servicio de la tarjeta Gran Hogar.

Actualmente por falta de recursos se encuentran dos stands desatendidos (el de juguetería y el de la entrada principal).

Cada stand brinda los siguientes servicios:

- Consulta de saldos
- Pagos de tarjeta
- Casillero para guardar sus pertenencias personales durante su compra
- Envoltura de las compras en papel regalo
- Pruebas de artefactos eléctricos
- Canje de premios por los Puntos Gran Hogar acumulados

Pese a esta infraestructura, la investigación de mercados realizada

por medio del grupo focal, demostró que existe insatisfacción por parte de los clientes, principalmente en la actitud del personal.

2.2.3. Merchandising

GRÁFICO # 2.2.3.1 : Collage de fotos del interior del almacén



Fuente: Almacenes Gran Hogar

Elaboración: Autores

Existen deficiencias con respecto a :

- Implementos visuales como letreros, señalización y decoración
- Ubicación de productos y organización
- Luminosidad de las perchas
- Realce de las marcas
- Divisiones y diferenciación de entre sus líneas de productos
- Espacios inutilizables
- Exhibidores y maniquís

Hay una área rotativa, la cual se encuentra frente a la puerta de la entrada principal , donde varía su mercadería tomando en cuenta la estación o temporada promocional, así como también en la construcción de secciones de liquidación o un mismo precio para un grupo de artículos, por ejemplo todo por 0.99 centavos de dólar.

GRÁFICO # 2.2.3.2 : Foto de interiores departamento de juguetería.



Fuente: Almacenes Gran Hogar

Elaboración: Autores

La sección de juguetería cuenta con puerta de entrada , cajas registradoras y servicio al cliente independiente de las demás líneas. Se encuentra dividida en ocho perchas grandes ubicadas en el centro y 3 perchas adicionales ubicadas contra las paredes.

La mercadería es dividida según la marca y la antigüedad, colocando las marcas más conocidas junto a la línea de vestir infantil que enlaza esta sección con los demás artículos del almacén.

2.2.4. Promociones realizadas

Por lo general las promociones de GranHogar mantienen el siguiente esquema:

- Asociadas a algún tipo de descuento desde el 20%, 30% e incluso hasta el 50%.

- Medio de comunicación Prensa:
 - El Universo
 - Gran Guayaquil
 - Notinorte y Albonoticias.

- Tamaño y forma estándar: 4 columnas x 26 cm en blanco y negro.

- Pautaje en ocho radios, principalmente: I99, 11Q, Elite, Centro, La Estación, Armonía, Clásica y Forever Music.

- Rara vez utilizan televisión como medio, debido a sus limitaciones de presupuesto para este medio.

2.3. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

Proveedores directos-Importaciones vía grupo CorpCarrasco, China Star

El Grupo Carrasco posee 2 importadoras las cuales son sus principales proveedores, esto representa una ventaja en cuanto a las facilidades de crédito, costos de inventario y costos de mercadería. Corpcarrasco le provee a GranHogar artículos para el hogar y China Star le provee la línea de vestir y los equipos de audio y video, mercadería que es importada de los Estados Unidos, Panamá y China.

La infraestructura de los almacenes

El Almacén de Alban Borja posee 5000 m², con dos pisos, una cafetería en la planta alta, escaleras eléctricas, y un fácil acceso ya sea por puerta del Centro Comercial o por los parqueos. Sus dimensiones le permite distribuir 15 secciones entre ellas: acrílico, cerámica, vajillas, cristalería, cocina funcional, artículos de baño, menaje de dormitorios, de mesa, iluminación, muebles, regalos, audiovisuales, línea de vestir, calzado, electrodomésticos, ferretería, y una área rotativa, lo que permite brindar a los clientes variedad de artículos.

Sistema de Crédito mediante la tarjeta GranHogar

Un sistema de crédito con una base de 20.000 tarjeta habientes, de los cuales 5000 tienen una calificación de A1, es decir que tienen un excelente historial de pagos, son activos y consumidores leales. Ofrece el sistema de crédito rotativo, diferido, y con el 10% de descuento en todas las compras.

Reactivar clientes inactivos que tienen tarjeta GranHogar

De la base de 20,000 clientes, 15,000 aproximadamente han resultado en tarjetas inactivas, debido al poco seguimiento que se le ha dado a los tarjeta habientes sin un uso frecuente. Es importante realizar un trabajo de telemarketing para clientes selectos así como se lo hace con los clientes Diners o Gold pues pueden ser reactivados mediante comunicación de promociones, mercadería nueva, actividades realizadas por el almacén y servicios especiales que causen interés al cliente, a su vez se deberá dar seguimiento para evaluar la efectividad de estos programas y retroalimentar la información.

Variedad de líneas contra cíclicas.

El mercado guayaquileño puede ser motivado a la compra según la estacionalidad y fechas socioculturales como: día de la madre, día del padre, día del niño, día del amor y amistad, regreso a clases, fiestas julianas y de octubre, fiestas de halloween, vacaciones de verano y navidad, por lo que estas fechas se convierten en un motor de ventas. Esta oportunidad puede ser aprovechada gracias a que el mix de productos de GranHogar es variado, y nos encontramos con un negocio que puede promocionar en las distintas estaciones de todo el año.

Crecimiento de Credicorp en un 10.15%

Actualmente crediorden cuenta con una base de 200 empresas afiliadas al sistema de venta corporativo, de los cuales sus ventas representan un 30% de las ventas totales, se debe reforzar este grupo ya que existen oportunidades de expansión debido al segmento con poder adquisitivo que capta, pero hay que tener una adecuada política de crédito de tal manera que no agrave el problema de liquidez de la compañía.

Falta de liquidez

Bajo nivel de ventas en efectivo, dado que el potencial de ingresos de la empresa se encuentra en la Tarjeta de Crédito Gran Hogar y Credicorp, su flujo financiero no tiene una disponibilidad inmediata, puesto que hay que esperar 45 días en que retornen los ingresos por ventas de tarjeta Gran Hogar y esto crea problema de disponibilidad de recursos para poder cubrir los gastos de publicidad, u otros proveedores que tienen exigencias en sus formas de pago, y cuyos trabajos son de gran importancia para la empresa.

Baja rotación de inventario en categorías de línea hogar.

Principalmente en la línea de muebles, cristalería y adornos, existe mercadería de marca lo que provoca que los precios sean más elevados, sin embargo, el valor de la marca no tiene mucha importancia en la mente del cliente dentro de esta línea, causando un efecto negativo por los precios de los artículos y dificultando su rotación.

Almacenes que cubren el mismo sector geográfico

La distancia entre el almacén principal y su sucursal es apenas de 8 minutos vía transporte vehicular por lo que prácticamente cubren ambos almacenes el mismo grupo objetivo.

Ubicación del almacén en centro comercial Albanborja.

El Centro Comercial Alban Borja no es un lugar de paseo para la familia ni para los jóvenes. No tiene locales que traigan mayor tráfico, pues cuenta con muchas tiendas pequeñas que no realizan mayor inversión en publicidad, siendo Gran Hogar la más grande del Alban Borja. Además no cuenta con atractivos como cines, o patio de comidas que son el principal atractivo de los Centros Comerciales Modernos de Guayaquil. No realizan mayor inversión en publicidad, ni eventos por lo que no constituye un soporte a los locales.

La decoración interior del Centro Comercial no ha cambiado hace muchos años y es percibido como un lugar antiguo sin nada nuevo que ofrecer. Los únicos atractivos para visitar el Centro Comercial lo constituyen Gran Hogar, Aventura Park, Italian Deli y Casa Tosi Express.

No existe un buen ambiente dentro del almacén

Existen deficiencias en la señalización, merchandising, organización e iluminación dentro del almacén lo que no favorece al ambiente de compra de los clientes.

Deficiencias en el servicio al cliente

El Personal de Ventas no brinda el servicio de asesoría a los clientes de una manera adecuada, a causa de la falta de capacitación y motivación que brinda la empresa

Cultura y estructura organizacional.

En Gran Hogar hace falta establecer una cultura que beneficie al crecimiento no solo de sus colaboradores sino de la marca, actualmente existe problemas en su organización administrativa debilitando aún más la imagen de la compañía y generando un efecto dominó.

Falta de actualización en los sistemas de gestión operativa y de servicio al cliente.

Gran Hogar cuenta con un sistema de gestión en formato Fox y Visual Fox, el cual abastece sólo las necesidades básicas de la empresa.

Grandes márgenes de descuentos y período largo de promociones

El almacén se encuentra constantemente en promociones sin justificación, al extender el plazo de este tipo de campañas disminuye la credibilidad y crea un sentimiento de engaño y desconfianza en clientes que compraron con precio anterior, no genera fidelidad y se pierde la equidad de la marca.

Posicionamiento de almacén caro sin identificación con ninguna línea específica.

Gran Hogar fue lanzado como almacén elitista, con precios altos y marcas exclusivas, manejándose así por 5 años con un segmento de mercado medio alto y alto. En el año 2002, se intentó bajar el perfil del consumidor y reposicionarse como almacén de precios bajos, pero la percepción de precios del consumidor no cambió, produciendo confusión en los clientes.

En el medio no se le da importancia a la Marca en ciertas líneas de artículos para el hogar.

En las líneas de hogar se observan hábitos de compra distintos en comparación a la línea moda. En hogar encontramos poca rotación de la mercadería por la vida útil de los artículos, y su comportamiento de uso. Debido a la disminución del poder adquisitivo y al nivel sociocultural del país los clientes valoran de igual manera las diferentes marcas.

Proveedores locales tienen sus propios puntos de venta.

China Star y CorpCarrasco tienen puntos de venta propios en Guayaquil, por lo que indirectamente se pueden volver competencia de Gran Hogar. Además existen otros almacenes del grupo Carrasco, con los mismos proveedores pero menor perfil de clientes.

Competencia posicionada y especializada.

Deprati en la línea de Vestir tiene un fuerte posicionamiento como líderes de moda y calidad en el mercado.

Créditos Económicos, Comandato y Orve son especialistas en la venta de la línea de audio y video, además de que su negocio está basado principalmente en el crédito.

Pycca tiene un posicionamiento de precios bajos y es el líder en la línea de hogar.

Cadenas de Farmacias se están especializando en línea de regalos.

Las Farmacias como Fybeca, Farmacias Victoria, son una cadena que está ampliando sus líneas de productos, llegando a identificarse con las compras rápidas de regalos.

Competencia tiene capacidad de entregar crédito directo para autofinanciar electrodomésticos

Créditos Económicos, Comandato, y Orbe Hogar, son almacenes especializados en la venta de electrodomésticos, con ventajas competitivas como garantías, servicio postventa y crédito, que los hacen la mejor opción en audio y video, línea blanca o artefactos eléctricos del mercado.

Pequeñas tiendas especializadas con excelente mix de producto en ropa.

Boutiques de ropa como: Optimus, DelPrado, Facade, Escàndalo entre otras, tienen un excelente mix de productos siendo sus items de origen americano, Además de que es muy común que los turistas ecuatorianos, traigan prendas de vestir como parte del comercio informal, con prendas a bajos precios, de moda, y con facilidades de pago.

Segmento al que Gran Hogar está dirigido (clase alta y media alta) es cada vez más reducido dada la situación económica del país.

Desde el año 1995, hasta la presente fecha, la situación económica del País ha afectado a todos los estratos sociales a nivel nacional, reduciéndose el segmento al cual estaba dirigido inicialmente la compañía.

Crecimiento del mercado informal

El mercado informal ha tenido una mayor acogida en todas las clases económicas, impulsando su crecimiento y muchos de estos comerciantes se encuentran compitiendo con boutiques en Centros Comerciales como Bahía Malecón, Malecón 2000, Mall del Sol, entre otros.

2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La clasificación de los almacenes que forman parte de la competencia directa de “Gran Hogar” la hemos realizado basándonos en las líneas de productos y el segmento objetivo de dichos almacenes.

El número de locales que posee la competencia de cada línea en la ciudad de Guayaquil, se encuentra detallada en el cuadro a continuación:

TABLA # 2.4.1 : Número de locales de la competencia, por línea, en la ciudad de Guayaquil

	DEPARTAMENTOS					
	HOGAR		LINEA DE VESTIR		JUGUETES	
	NOMBRE	# Lcl.	NOMBRE	# Lcl.	NOMBRE	# Lcl.
COMPETENCIA	Gran Hogar	1	Moda Hogar	1	Juguetes Hog.	1
	De Prati	3	De Prati	3		
	Pycca	4			Pycca	4
	Sukasa	1				
	Megamaxi	1	Megamaxi	1	Juguetón	1
	Casa Tosi	3	Casa Tosi	3		
	Ferrisariato	3	Rio Store	6	Mi Juguetería	4

Elaboración: Autores

Todas las cadenas de la competencia a excepción del grupo de Importadora el Rosado, poseen en una sola área establecida, las diferentes líneas que ofrecen sus marcas, de la misma manera que Gran Hogar.

Los productos y servicios que ofrecen cada cadena de almacén considerada, es la siguiente:

TABLA # 2.4.2 : Líneas de Productos y servicios que ofrece la competencia a través de sus locales comerciales.

	Gran Hogar	De Prati	Casa Tosi	Pycca	Sukasa	Supermaxi Megamaxi Juguetón	Ferrisariato Rio Store Mi Juguetería
Línea Hogar	X	X	X	X	X	X	X
Línea Ropa	X	X	X	No	No	X	X
Línea Juguetes	X	X	X	X	X	X	X
Línea Electro.	X	No	No	No	No	X	X
Cafetería	X	No	X	No	No	No	No
Tarjeta de crédito de almacén	Tarjeta Gran hogar	Tarjeta de prati	Creditosi	Credi pycca			
Tarjeta corporativa	Credicorp			Credi pycca	Tarjeta sukasa		
Tarjeta de descuento	No	No	No		X	X	X
Tarjeta de regalo/orden de compra	Grancheque	X				X	X

Elaboración: Autores

El grupo de Importadora el Rosado posee independientemente locales solo de Juguetería y de Ferretería en zonas en las que no comparte terreno con ninguna de sus demás líneas.

La cadena Deprati, en el centro comercial San Marino, posee locales individuales, donde hace realce a dos de sus subcategorías de productos: cosméticos y ropa para niños.

Así mismo, la distribución en la ciudad de Guayaquil es la siguiente:

TABLA # 2.4.3 : Plaza de las líneas de productos de la competencia en la ciudad de Guayaquil

ALMACEN	NORTE	CENTRO	SUR
Gran Hogar	C.C. Alban Borja, Plaza Quil	No hay	No hay
Pycca	Policentro, Urdesa, La Rotonda, San Marino	Av. 9 de Oct y 1205 Boyacá	Av. 25 de Julio y Ernesto Alban
Sukasa	Mall del Sol		
Casa Tosi	C.C. Plaza Mayor, Policentro	Centro	No hay
De prati Ropa	Policentro, Rotonda, San Marino	Luque	Almendros
De Prati Hogar	Rotonda, San Marino	No hay	Almendros
Megamaxi/ Juguetón	Mall del Sol	No hay	No hay
Rio Store	Río Centro los Ceibos, Río Centro entre Ríos, Alborada, Plaza Quil	Puerto nuevo	No hay
Ferrisariato	Av. Francisco de Orellana, Km, 4 ½ Vía Daule, Alborada, Río centro los Ceibos, Río centro Entre Ríos	Av. 25 de Julio, Puerto Nuevo	No hay
Mi Juguetería	Kennedy Norte, Alborada, Frente a Alban Borja, Río Centro Los Ceibos y Río Centro Entre Ríos	Centro, Puerto Nuevo	No hay

Elaboración: Autores

El estilo de la comunicación que emplea los almacenes analizados tiene las siguientes características:

DEPRATI

- Su concepto publicitario es principalmente informar que ellos están siempre a la moda.
- Su medio troncal lo constituyen televisión y prensa.
- Sus anuncios de prensa tienen un tamaño de $\frac{1}{4}$ de página.
- Pautan en radio con altos niveles de frecuencia y alcance, con aproximadamente 15 radios de alto rating como: Fuego, Onda Cero, Sol 95, Forever, 11Q, Frecuencia Mil, Clásica, etc.
- Utilizan catálogos en papel couche y de full color en cada temporada, colocándolos en el Universo y vía correo directo.

CASA TOSI

- Su concepto publicitario es la imagen y la tradición de Casa Tosi.
- Su medio troncal lo constituye prensa, aunque en ciertas campañas se apoyan con televisión.

- Pautan con un promedio de 10 radios de alto rating en el medio.
- Realizan promociones y alianzas con beneficios para sus tarjeta habientes, lo cual lo comunican vía correo directo con volantes de papel couche.
- Sus anuncios de prensa son grandes pero variados, y siempre le dan un espacio considerable a la promoción de su cafetería.
- Han trabajado con productoras musicales, auspiciando conciertos en la ciudad de Guayaquil de varios artistas reconocidos.

PYCCA

- Su comunicación está asociada a descuentos u ofertas de precios.
- Su medio troncal lo constituye prensa.
- Se apoya en radio y televisión para temporadas altas.
- Sus anuncios son de un tamaño standard mediano, alrededor de 4x26, con un diseño cuadrado de fotos de artículos y precio oferta.

SUKASA

- Su comunicación es muy sobria, realza la imagen y el nombre de la marca.
- Tienen continuidad por su presencia en vallas con su campaña “Está siempre cerca de ti”.
- Poca presencia en prensa y radio.
- Realizan correo directo, enviando folletos o volantes a domicilios o vía correo electrónico.

RIO STORE-MI JUGUETERÍA-FERRISARIATO

- Su comunicación la realizan separando cada uno de sus departamentos.
- Utilizan su marca de división como encabezado, pero también el logo y nombre de Mi Comisariato como respaldo.
- Las 3 divisiones utilizan como medios: televisión y prensa. Pautan en un promedio de 12 radios de alto rating.
- El formato de tamaño y forma de sus anuncios de prensa varía según su departamento:
 - Río Store-Blanco y Negro y Full Color-1/4 de Página-media página y página completa-Gran

Guayaquil-Universo.

- Mi Juguetería-1/4 de página-1/2 página y página completa-full color-Gran Guayaquil-Universo.
- Ferrisariato-Blanco y Negro-4 columnas x 29 cm-Gran Guayaquil-Universo / Página Completa-Blanco y negro-Notinorte y Albonoticias

SUPERMAXI-MEGAMAXI-JUGUETÓN

- Su comunicación la realizan por separado cada uno de sus divisiones departamentales.
- Su medio troncal lo constituyen televisión y prensa. Utilizan el correo directo para enviar catálogos o folletos en papel couche, full color, en temporadas altas.
- Comunican variedad y calidad, con anuncios de prensa de full color y tamaños de ¼ de página, ½ página y página completa.

Dado que cada cadena, tiene una gran experiencia y expansión en el mercado, cada una ha podido posicionarse con un estilo diferente en la mente del consumidor:

Pycca

Pycca es asociado con calidad a precios bajos.

Casa Tosi

Es reconocido como un almacén de tradición, asociándolo con la cafetería, la cual goza de gran aceptación.

Sukasa

Tienda de productos finos, antigüedades y con buenas marcas, es considerado elitista.

Almacenes De Prati

Se caracterizan por ser líderes de moda. Son los que imponen la moda en prendas de vestir y están asociados con calidad y variedad pese a no poseer en su mix marcas reconocidas o de prestigio.

Megamaxi

Es un supermercado pero sus clientes lo asocian con todo tipo de líneas desde: comida, línea de vestir, calzado, audio y video, hogar, electrodomésticos, calzado, perfumería, cosméticos y juguetes.

Ferrisariato

Especialista en la venta de artículos de ferretería a precios bajos y gran variedad.

Riostore

Variedad en prendas de vestir a bajos precios.

Juguetón

Variedad de precios con productos de alta calidad

Mi Juguetería

Variedad de juguetes con precios al alcance.

PRECIOS

El análisis de precios de la competencia la realizamos considerando las subcategorías de las líneas que mayor variedad ofrecen, entre éstas: la línea de ropa de vestir femenina y línea hogar.

Dado a la extensa gama de productos, tomamos en cuenta cuáles son los rangos de precios que maneja cada almacén, sin considerar las marcas de cada artículo, y a su vez, la manera en que cada almacén coloca los precios, es decir, cuántas opciones de estos brinda a sus clientes y si utiliza precios psicológicos o de redondeo.

TABLA # 2.4.4 : Rangos de precios de las principales subcategorías de productos de la línea de vestir para damas, en los almacenes competidores

ALMACEN	Valor	BLUSAS FORMAL	BLUSAS CASUAL Y SPORT	PANTALON TELA	PANTALON JEENS	CARTERAS	INTERIORES	ZAPATOS
DE PRATI	Mayor	\$ 25.00	\$ 16.00	\$ 35.00	\$ 33.00	\$ 40.00	\$ 20.00	\$ 40.00
	Menor	\$ 16.00	\$ 8.00	\$ 24.00	\$ 22.00	\$ 15.00	\$ 2.50	\$ 15.00
CASA TOSI	Mayor	\$ 56.00	\$ 28.00	\$ 50.00	\$ 40.00	\$ 90.00	\$ 25.00	\$ 90.00
	Menor	\$ 28.00	\$ 11.00	\$ 28.00	\$ 19.00	\$ 17.00	\$ 3.00	\$ 17.00
MEGAMAXI	Mayor	\$ 18.03	\$ 16.90	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 35.00	\$ 20.00	\$ 30.00
	Menor	\$ 14.50	\$ 5.75	\$ 25.00	\$ 14.50	\$ 20.00	\$ 3.00	\$ 20.00
RIO STORE	Mayor	\$ 17.99	\$ 15.99	\$ 20.45	\$ 19.99	\$ 20.00	\$ 15.99	\$ 25.99
	Menor	\$ 8.99	\$ 4.99	\$ 15.50	\$ 12.99	\$ 13.00	\$ 1.50	\$ 6.00

Elaboración: Autores

La tabla anterior muestra las variaciones de precios entre almacenes, comparando un mismo estilo de línea, la cadena Casa Tosi tiene un gran rango de diferencia entre el valor más económico que puede registrar un artículo y su valor máximo, dependiendo de la marca, diseño, o estilo del mismo. Río Store es la cadena con

menor nivel de precios, y cuya variación entre el valor más económico y el de mayor precio no es muy grande.

TABLA # 2.4.5 : Rangos de precios de las principales subcategorías de productos de la línea de vestir para caballeros, en los almacenes competidores

		CAMISAS FORMAL	CAMISAS SPORT	PANTALON TELA	PANTALON JEENS	INTERIORES	ZAPATOS
DE PRATI	Mayor	\$ 56.00	\$ 20.00	\$ 56.00	\$ 35.00	\$ 12.00	\$ 55.00
	Menor	\$ 28.00	\$ 10.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 2.50	\$ 15.00
CASA TOSI	Mayor	\$ 65.00	\$ 28.00	\$ 65.00	\$ 40.00	\$ 15.00	\$ 128.00
	Menor	\$ 15.00	\$ 12.00	\$ 35.00	\$ 25.00	\$ 3.00	\$ 24.00
MEGAM AXI	Mayor	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 13.00	\$ 30.00
	Menor	\$ 11.00	\$ 14.00	\$ 25.00	\$ 14.33	\$ 3.00	\$ 15.00
RIO STORE	Mayor	\$ 24.99	\$ 15.99	\$ 21.99	\$ 19.99	\$ 6.99	\$ 35.00
	Menor	\$ 7.99	\$ 4.99	\$ 15.99	\$ 9.99	\$ 1.29	\$ 12.00

Elaboración: Autores

Las características principales de los precios y productos varían de la siguiente manera:

Deprati

- No trabaja con marcas de renombre.
- Posee gran variedad de modelos, de diseños y de marcas.
- Posee modelos en serie.
- Precios tienden al redondeo.
- Gran número de sus prendas son etiquetadas con el mismo valor.
- Entre las marcas de prendas de vestir femeninas y masculinas se encuentran:

PRINCIPALES MARCAS LINEA FEMENINA DEPRATI				
New Edition	Studio	Amanda	Isabella	Softly
Saloon	Estress	Andrea Woman	Oscar de la Renta	Gef
Carlo Bonomi	John Delco	Línea Verde	Poly	

Casa Tosi

- Posee marcas exclusivas americanas.
- Mantiene variedad de modelos entre marcas.
- Tiene una gran variedad de precios en cada categoría de artículos.
- Sus precios no tienden al redondeo.

Sus principales marcas la conforman:

PRINCIPALES MARCAS LINEA FEMENINA CASA TOSI				
National Exchange	Carvens	Punto Com	FDS	Pioner
Ragazza	New Cotion	Oscar de la Renta	National Insue	Enrico Coverni
Rifle				

Megamaxi

- No trabaja con marcas exclusivas.
- No tiende a redondear los precios.
- Su rango de precios entre artículos no tiene gran variación.
- Brinda gran variedad en colores, tallas y diseños.

Riostore

- No trabaja con marcas exclusivas.
- Utiliza precios psicológicos.
- Posee gran variedad de modelos.
- No tiende al redondeo.
- Existe gran variedad de precios .
- El rango de diferencia entre el precio menor y mayor no es muy grande.

TABLA # 2.4.6 : Rangos de precios de las principales subcategorías de productos de la línea de hogar, en los almacenes competidores

	Valor	Cerámica	Vajillas	Vasos	Cubiertos	Comedor	Línea blanca	Baño	Dormitorio
Deprati	Mayor	\$ 56.00	\$ 80.00	\$ 12.00	\$ 35.00	\$ 11.00	\$ 80.00	\$ 40.00	\$ 120.00
	Menor	\$ 28.00	\$ 10.00	\$ 3.00	\$ 25.00	\$ 1.50	\$ 15.00	\$ 9.00	\$ 3.50
Casa Tosi	Mayor	\$ 65.00	\$ 95.00	\$ 11.00	\$ 40.00	\$ 15.00	\$ 90.00	\$ 40.00	\$ 140.00
	Menor	\$ 15.00	\$ 12.00	\$ 4.00	\$ 25.00	\$ 2.00	\$ 17.00	\$ 10.00	\$ 8.00
Megamaxi	Mayor	\$ 35.00	\$ 70.00	\$ 10.00	\$ 23.71	\$ 13.00	\$ 195.00	\$ 30.00	\$ 50.00
	Menor	\$ 12.00	\$ 9.50	\$ 3.00	\$ 2.50	\$ 3.00	\$ 16.82	\$ 11.00	\$ 4.26
Ferrisarit.	Mayor	\$ 26.00	\$ 30.00	\$ 9.00	\$ 20.00	\$ 10.00	\$ 45.00	\$ 20.00	\$ 36.00
	Menor	\$ 2.00	\$ 9.99	\$ 0.50	\$ 12.00	\$ 1.50	\$ 12.00	\$ 4.99	\$ 4.00
Pycca	Mayor	\$ 20.00	\$ 80.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 5.00	\$ 60.00	\$ 20.00	\$ 40.00
	Menor	\$ 9.00	\$ 14.00	\$ 0.60	\$ 12.00	\$ 0.50	\$ 15.00	\$ 7.00	\$ 9.00
Sukasa	Mayor	\$ 250.00	\$ 200.00	\$ 30.00	\$ 80.00	\$ 20.00	\$ 130.00	\$ 50.00	\$ 180.00
	Menor	\$ 9.00	\$ 25.00	\$ 4.00	\$ 12.00	\$ 3.00	\$ 20.00	\$ 9.00	\$ 6.00

Elaboración: Autores

En esta línea las características mencionadas anteriormente sobre los almacenes se mantienen, la cadena de Sukasa es la que posee el rango de precios más elevados, por poseer marcas exclusivas y extranjeras dentro del mix de sus productos, a su vez sus precios son variados.

2.5. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Para determinar los recursos que se deben invertir dentro de la empresa, utilizamos este análisis, en donde se relaciona el crecimiento del mercado en relación a la participación de cada línea de productos de la compañía.

Para medir el crecimiento promedio de cada línea, hemos considerado la variación anual, durante los años 2002 y 2003 (Tabla # 1.3.3.2 Capítulo # 1).

Para cuantificar la participación del almacén y de su competencia directa, hemos utilizado los datos de la encuesta realizada en el capítulo 2 de este proyecto, pregunta # 1, basadas en la preferencia de compra de los encuestados, pues los datos facilitados por el SRI muestran que tiene una participación del 0% en el caso de Gran Hogar, y para la competencia los valores están en consolidado no por línea, valores que no podían ser utilizados para la elaboración de la matriz.

Como punto de referencia de la tasa de crecimiento promedio del mercado, se consideró el crecimiento anual del año 2003 en cada departamento dentro del sector comercio, siendo 41% para hogar, 33% para ropa y 34% para juguetes, para realizar comparaciones dentro de una misma matriz sacamos la media de estos valores la cual es 36% valor que fue graficado. La participación relativa se obtiene de dividir la participación de mercado de Gran Hogar para la participación del líder. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro # 2.5.1: Tasas consideradas para el desarrollo de la Matriz B.C.G.

Línea de Producto	Participación de mercado 2003	Crecimiento Promedio GH	Participación Líder	Participación Relativa
Hogar	3%	-9%	19.75%	0.15%
Prendas de Vestir	5.25%	-2%	28.50%	0.18%
Juguetes	3%	13%	27.25%	0.11%

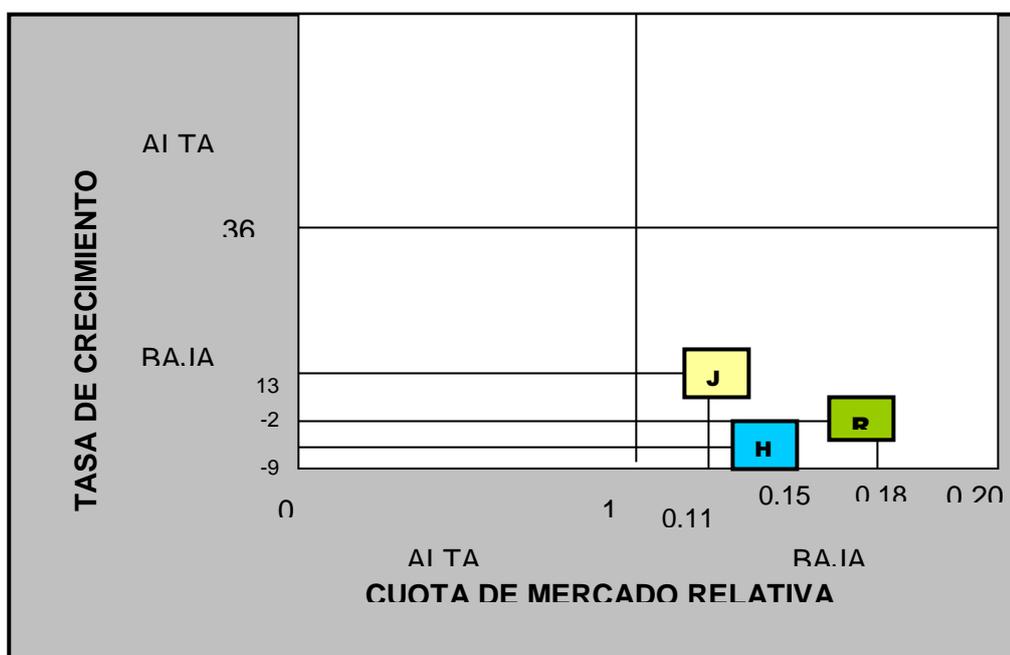
Elaboración: Autores

Cuadro # 2.5.2 : Tasas de crecimiento por línea en el sector comercio durante el año 2003

Crecimiento Por línea en el sector comercio	
Línea	Porcentaje de crecimiento
Hogar	41%
Prendas de Vestir	33%
Juguetes	34%
Crecimiento promedio entre líneas	36%

Fuente: Estadísticas del Banco Central del Ecuador

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Datos considerados desde Enero 2003 hasta diciembre 2003

Elaboración: Autores

De esta manera, la matriz demuestra la posición de las tres líneas, dentro del cuadrante de productos de peso muerto, donde todas sus líneas están por debajo del crecimiento de la industria, y con una baja participación relativa durante el año 2003, pues la línea hogar tiene una participación relativa del 0.15% y un decrecimiento de – 9% menor al crecimiento promedio del mercado, la línea ropa posee una tasa de decrecimiento y una participación relativa de – 2% de 0.18% respectivamente, la línea juguetes sin embargo, creció a una tasa de 13% y una participación relativa de 0.11%, sin embargo el crecimiento del mercado en general no se encuentra en declive lo que se debe considerar para el desarrollo de las estrategias, pues con una adecuada planificación se puede aumentar la cuota del mercado.

2.6 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Esta matriz interrelaciona el atractivo del mercado con la posición competitiva, el atractivo de mercado puede depender de muchos factores como su accesibilidad, tamaño, competidores, etc, así mismo, la posición competitiva analiza a más de su participación, el poder de la marca, experiencia, entre otras.

Los criterios elegidos para la elaboración de la matriz para medir la atraktividad del mercado fueron los siguientes:

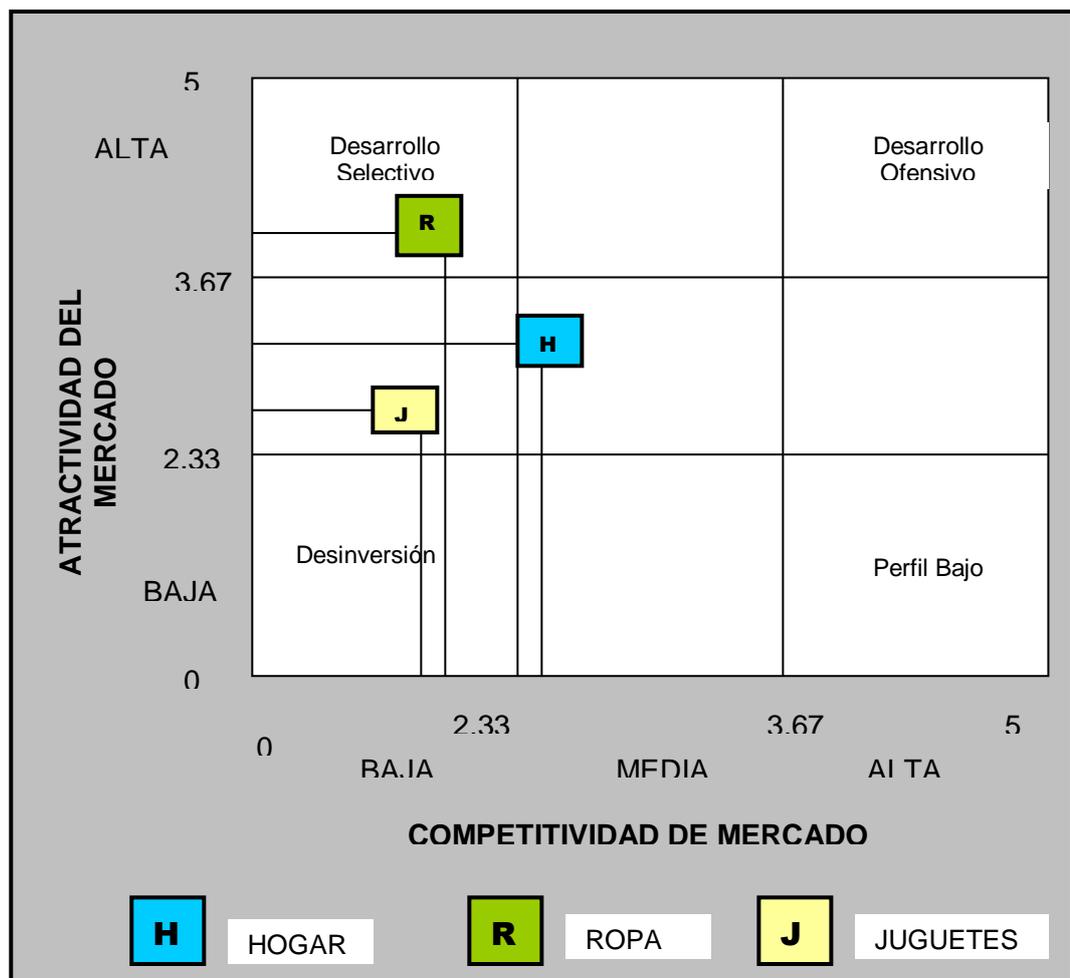
- Accesibilidad del mercado
- Tasa de Crecimiento
- Extensión del ciclo de vida
- Dureza de competencia
- Posibilidades de diferenciación

Por otro lado, los criterios para evaluar la competitividad de la compañía fueron:

- Cuota de Mercado
- Precio de Coste
- Cualidades distintivas
- Dominio de tecnología
- Habilidad de ventas
- Promoción y publicidad

Dado a que las variables no son sólo de tipo cuantitativo sino cualitativo, los valores están basados en el criterio de la gerencia de la compañía y de la persona involucrada en el departamento de marketing de la misma, quienes establecieron los factores de éxito más significativos del negocio (Ver anexo # 7 Cuadro # 2.6.1 y anexo # 8 Cuadro # 2.6.2).

Para la elaboración de la matriz se asignó un valor a cada criterio en base a una escala de evaluación y se determinó el peso de cada atributo, el mismo que será graficado en la matriz.



Elaboración: Autores

Los resultados para la línea hogar fueron 3.5 en atractividad del mercado y 2.35 en competitividad, colocándola en una posición media, la línea de ropa con 3.8 en atractividad del mercado y 2.2 en competitividad, se ubica en el cuadrante de desarrollo selectivo, la línea de juguetes obtuvo valores menores con respecto a atractividad del mercado ubicándose en 2.55, y 2 para competitividad del mercado, ubicándola muy cerca en la posición de desinversión.

Los resultados obtenidos ubican a las tres categorías en diferentes posiciones, pero se mantiene las características de participación del mercado y competitividad débil, son productos que requieren inversión principalmente en diferenciación, comunicación y promociones, por tal motivo es la compañía la que debe considerar en que línea invierte o se retira, para ello realizaremos recomendaciones en el siguiente capítulo de este proyecto.

CAPÍTULO 3.- DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1. ESTABLECER LA NECESIDAD DE INFORMACIÓN.

En la actualidad, “Gran Hogar” atraviesa por problemas de baja rotación de inventario. Por este motivo realizaremos un estudio de investigación que nos permita obtener la siguiente información:

- ¿Cuál es la imagen y el posicionamiento que el grupo objetivo percibe actualmente de Gran Hogar?.
- ¿Es necesario replantear el segmento establecido inicialmente por la compañía?.
- ¿Qué canales nuevos de distribución aumentarán la rotación de mercadería? .
- ¿Cuál es el comportamiento de compra de los clientes potenciales?.

3.2. ESPECIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

PROBLEMA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de ventas 2. Baja rotación de inventario
HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN		
GRUPO FOCAL	OBJETIVOS	PROPÓSITO DE CADA OBJETIVO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar ventajas y desventajas de las tiendas por departamentos en la ciudad de Guayaquil. 2. Determinar el nivel de posicionamiento de almacenes "Gran Hogar". 3. Determinar patrones de comportamiento de compra. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para utilizar en la comunicación del almacén las cualidades citadas. 2. Para medir el potencial de la marca 3. Para desarrollar promociones específicas
ENCUESTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar nuevos canales de venta. 2. Determinar el rango de importancia de los atributos de las cadenas por departamentos. 3. Determinar el líder en cada categoría. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para aumentar la rotación de inventario. 2. Para reforzar los atributo más importantes en el plan de mercadeo. 3. Para determinar estrategias de diferenciación.

3.3. DETERMINACIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y LAS FUENTES DE DATOS.

Investigación Exploratoria

- Fuentes secundarias
 - Estudio de imagen y posicionamiento realizado en Septiembre de 1999 por la empresa Mercaper.
 - Información contable interna.
 - Datos de venta proporcionados por el SRI.
 - Investigación de Mercados Cualitativa de Mercaper acerca de los Estilos de Vida en Guayaquil, 2003.

Esta información la utilizamos para realizar comparaciones con los datos primarios

- Fuentes primarias
 - Técnica de grupo foco

Investigación Concluyente

- Método de Comunicación
 - Encuestas

El cuadro a continuación resume **la metodología** empleada en la recolección de información:

Cuadro # 3.3.1 Resumen de la metodología empleada en el estudio de mercado

TIPO INV.	TÉCNICA	METODOLOGIA	RECURSOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXPLORATORIA	GRUPOS FOCO	<p>Se realizaron 5 sesiones la duración de cada una será de 1h30 a 2h00.</p> <p>El número de personas participantes varió entre 6 y 9, en grupos homogéneos según el grupo objetivo a investigar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espacio físico para las sesiones. ○ Obsequios para los participantes. ○ Material didáctico e ilustrativo para realizar las diferentes pruebas a los participantes. ○ Videograbadora para registrar el grupo focal. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de procesamiento de los resultados. ○ Posibilidad de escuchar las ideas de los consumidores. ○ Velocidad de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La muestra no es representativa del grupo objetivo. ○ La evidencia depende del moderador y otros observadores.
CONCLUYENTE	ENCUESTAS	<p>Se utilizó un cuestionario formado por seis preguntas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Encuestadores. ○ Material de apoyo (encuestas). ○ Movilización. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mayor control en el proceso de recolección de información. ○ Rapidez en la recolección de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de disposición del encuestado a contestar.

Elaboración: Autores

3.4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

□ Investigación exploratoria:

DISEÑO DEL GRUPO FOCAL:

DISEÑO	SEGMENTO OBJETIVO	LINEA HOGAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amas de Casa ▪ Parejas recién casadas ▪ Solteros independientes
		LINEA PASARELA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jóvenes con capacidad económica de entre 18-25 ▪ Hombres y Mujeres entre 26-50 años de edad.
		LINEA JUGUETERÍA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padres con hijos pequeños
	TAMAÑO DEL GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 6 y 9 personas ▪ Agrupadas de manera homogénea considerando la línea y el segmento 	
	LUGAR DE SESIONES	Las sesiones se realizarán en la ciudad de Guayaquil en una casa privada.	
	MATERIAL DE APOYO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Videos, recortes, y material publicitario del almacén y de la competencia ▪ Fotos de productos 	
PERFIL DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO FOCAL	SEXO	Hombres y Mujeres	
	EDAD	Entre 18 - 50 años (Depende la línea)	
	PROFESION	Estudiantes, Amas de casa y Profesionales (Depende la línea)	

	ESTADO CIVIL	Casados y solteros independientes
ASPECTOS DEL LUGAR	EQUIPOS	Se utilizará una videograbadora pequeña que sea lo menos visible para los participantes
	ATMOSFERA	Se creará una atmósfera informal de discusión en una sala de una casa privada.
MODERADOR	NÚMERO	2 Moderadores para que el ambiente sea más dinámico y se obtenga diferentes percepciones entre ambas moderadoras.
	SEXO	Femenino
GUIA DEL MODERADOR	Temas a seguir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción: Presentación de los moderadores y de cada miembro del grupo participante 2. Indagar sobre las cadenas de almacenes más importantes en Guayaquil 3. Indagar sobre las preferencias de compras 4. Indagar sobre la percepción de los almacenes de “Gran Hogar” en: localización, productos, servicios, precios, y publicidad. 5. Indagar sobre su comportamiento de compra 6. Dinámicas de grupo y prueba de supuestos con los miembros del grupo 7. Obtención de Retroalimentación 8. Agradecimiento
	Tiempo asignado	Entre 1:00 y 1: 30 hora depende del manejo del grupo

□ **Investigación concluyente**

DISEÑO DE LA ENCUESTA

Diseñamos un cuestionario compuesto de 6 preguntas.

- Las siete primeras preguntas del siguiente tipo:
 - Preguntas cerradas
 - Alternativas múltiples
 - Escalas de Rango orden
 - Escalas Bipolar

 - La última pregunta del siguiente tipo:
 - Pregunta abierta
 - De profundización

La encuesta considera las siguientes variables:

Sexo	Género
Sector de residencia	Lugar de residencia
Edad	Número de años de vida
Ocupación	Actividad del encuestado
Lugar de compra	Ubicación del almacén donde compra
Forma de pago	Preferencia en el método de pago
Atributos importantes	Asignación de orden de importancia a atributos
Intención de compra	Elección de un nuevo canal de compra
Experiencia de compra	Línea de artículos que ha comprado en almacén
Percepción de gran hogar	Evaluación de atributos del almacén
Resistencia de compra	Motivos por los que no ha comprado en almacén

3.5. DISEÑO DE LA MUESTRA

Establecimos el siguiente sistema de medición:

SISTEMA DE MEDICIÓN	
Universo	Ciudad de Guayaquil
Método de muestreo	Aleatorio Simple
Unidad de Análisis	Hombres y Mujeres entre 20 a 50 años
Tamaño de la Muestra	400 personas
Marco Muestral	Centros Comerciales de Guayaquil: Mall del Sol Alban Borja Policentro Bahía Malecón Plaza Quil Plaza Mayor Plaza Triangulo

Explicación del Tamaño de la Muestra

Debido a que no contamos con datos históricos del comportamiento de los consumidores, en cuanto a su comportamiento de compra, asumimos igualdad de probabilidades en su variable p : 0.5, es decir que el 50% de las personas en Guayaquil compran sus artículos en tiendas por departamentos de grandes cadenas de almacenes.

Calculamos el tamaño de muestra N utilizando el muestreo aleatorio simple en base a proporciones para una población infinita. Dado que la población Guayaquileña es N : 1'508.844, es decir, mayor de 300.000

En muestreo aleatorio simple, todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas en la muestra, la fórmula es la siguiente:

Donde:

$$N = \frac{4 p \times q}{e^2}$$

p: Proporción correspondiente a la variable de interés.

q: Está dada por la diferencia 1- p.

e: Error muestral.

N: Tamaño de la población.

Reemplazando en la fórmula propuesta los siguientes datos:

p: 0.50 q: 0.50 e: 0.05

Obtenemos el tamaño de la muestra a encuestar:

$$n = 400.$$

3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos recolectados en el trabajo de campo, fueron codificados²⁰de la siguiente manera:

Nombre de la variable		Definiciones de categoría				# Preg.
Sexo		F= Femenino M= Masculino				Perfil encuestado
Estado Civil		S=Soltero	C=Casado	V=Viudo	D=Divorciado UL = Unión libre	
Trabaja		SI = 1		NO = 2		
Edad		1: Menor de 18 años		4: de 36 a 45 años		
		2: de 19 a 25 años		5: de 46 a 55 años		
		3: de 26 a 35 años		6: Mayor a 55 años		
Sector Vivienda		1: Norte 2: Sur 3: Centro				
Posee tarjeta de crédito		SI = 1		NO = 2		
PREFERENCIA DE COMPRA	Hogar : H	1: Servicio al cliente	3: Ubicación	5: Precios		1
		2: Calidad de productos	4: Promociones	6: Facilidades de crédito		
		1: Pica	4: Sukasa	7: De Prati		
		2: Supermaxi/Meg	5: Gran Hogar	8: Otro		
	Prendas vestir = R	3: Mi Comisariato	6: Casa Tosi	9: No Compra		
		1: Servicio al cliente	3: Ubicación	5: Precios		
		2: Calidad de productos	4: Promociones	6: Facilidades de crédito		
		1: Pycca	4: Sukasa	7: De Prati		
	Juguetes = J	2: Supermaxi/Meg	5: Gran Hogar	8: Otro		
		3: Mi Comisariato	6: Casa Tosi	9: No Compra		
		1: Servicio al cliente	3: Ubicación	5: Precios		
		2: Calidad de productos	4: Promociones	6: Facilidades de crédito		
		1: Pica	4: Sukasa	7: De Prati		
		2: Supermaxi/Meg	5: Gran Hogar	8: Otro		
		3: Mi Comisariato	6: Casa Tosi	9: No Compra		

²⁰ Comprende la asignación de un símbolo a una determinada columna de la hoja de cálculo.

Nombre de la variable	Definiciones de categoría		# Preg.
Preferencia de pago	1: Tarjeta de crédito V: Visa M: Mastercard D: Diners A: American Express O: Otra 2: Efectivo 3: Tarjeta de crédito del almacén 4: Cheque		2
Nuevo Canal de Compra	1: Vía Internet 2: Vía telefónica 3: Pedidos por catálogo 4 : Prefiere el tradicional 5: Otro_____		3
Experiencia de compra en Gran Hogar	1: Línea Hogar 2: Línea prendas de vestir 3: Línea Juguetes 4: Nunca ha comprado		4
Atributos de Gran Hogar			5
Precios	E: Excelente	R: Regular	
	MB: Muy bueno	M: Malo	
	B: Bueno	NC: No se ha percatado	
Productos	E: Excelente	R: Regular	
	MB: Muy bueno	M: Malo	
	B: Bueno	NC: No se ha percatado	
Almacén	E: Excelente	R: Regular	
	MB: Muy bueno	M: Malo	
	B: Bueno	NC: No se ha percatado	
Vendedor	E: Excelente	R: Regular	
	MB: Muy bueno	M: Malo	
	B: Bueno	NC: No se ha percatado	
Resistencia de Compra en Gran Hogar	1: Compro en otro lugar	4: Parece estar botado	6
	2: Es muy caro	5: No me gusta el servicio	
	3: No me gusta la mercadería	6: Lejos de mi casa	

3.7. ANÁLISIS DE DATOS

3.7.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

La encuesta recopiló no sólo datos sobre percepción y comportamiento de compra sino también acerca del perfil del encuestado.

De estos se obtuvieron los siguientes resultados:

- **EDAD**

EDAD				
ALTERNATIVAS	% RESPUESTA	# ENCUESTAS	HOMBRES	MUJERES
MENOR A 18	3.00%	12	8	4
18-25	30.75%	123	41	82
26-35	26.25%	105	36	69
36-45	17.50%	70	24	46
46-55	14.75%	59	26	33
MAYOR A 55	7.75%	31	17	14
TOTAL	100.00%	400	152	248

- **VARIABLE SEXO**

SEXO		
ALTERNATIVAS	% RESPUESTA	# ENCUESTAS
FEMEMINO	62.00%	248
MASCULINO	38.00%	152
TOTAL	100.00%	400

- ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL				
ALTERNATIVAS	% RESPUESTA	# ENCUESTAS	HOMBRES	MUJERES
SOLTEROS	37.00%	148	56	92
CASADOS	54.50%	218	82	136
DIVORCIADOS	2.75%	11	6	5
VIUDOS	4.25%	17	3	14
UNION LIBRE	1.50%	6	5	1
TOTAL	100%	400	152	248

- TRABAJA

TRABAJA				
ALTERNATIVAS	% RESPUESTA	# ENCUESTAS	HOMBRES	MUJERES
SI	69.00%	276	123	153
NO	31.00%	124	29	95
TOTAL	100.00%	400	152	248

- SECTOR DE RESIDENCIA

DOMICILIO		
SECTOR	% RESPUESTA	# ENCUESTAS
NORTE	51.25%	205
SUR	29.75%	119
CENTRO	19.00%	76
TOTAL	100.00%	400

- POSEE TARJETA DE CRÉDITO

POSEE TARJETA				
ALTERNATIVAS	% RESPUESTA	# ENCUESTAS	HOMBRES	MUJERES
SI	41.50%	166	77	89
NO	58.50%	234	75	159
TOTAL	100.00%	400	152	248

❖ PREGUNTA # 1:

¿ Dónde compra más a menudo los siguientes artículos?

Se estableció esta pregunta, con el propósito de conocer el almacén líder de cada categoría de producto, los resultados fueron los siguientes:

▪ ARTICULOS DE HOGAR

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
OTRO	79	19.75%
FERRISARIATO	59	14.75%
PYCCA	79	19.75%
DE PRATI HOGAR	40	10.00%
MEGAMAXI	33	8.25%
SUKASA	28	7.00%
CASA TOSI	34	8.50%
GRAN HOGAR	12	3.00%
NO COMPRA	36	9.00%
TOTAL	400	100.00%

▪ PRENDAS DE VESTIR

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
DE PRATI MODA	114	28.50%
OTRO	97	24.25%
RIO STORE	74	18.50%
CASA TOSI	60	15.00%
MEGAMAXI	23	5.75%
GRAN HOGAR ROPA	21	5.25%
NO COMPRA	11	2.75%
TOTAL	400	100.00%

▪ **JUGUETES**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
MI JUGUETERIA	109	27.25%
PYCCA	90	22.50%
JUGUETON	45	11.25%
GRAN HOGAR JUGUETES	11	3.00%
NO COMPRA	112	29.00%
OTRO	33	7.00%
TOTAL	400	100.00%

Se pidió a los encuestados que especifiquen el motivo por el cual ellos prefieren esa determinada cadena de almacén, con el propósito de establecer los atributos más importantes de cada cadena, y en base al perfil del encuestado y sus respuestas, establecimos las características del segmento que cada almacén está captando.

Se obtuvieron las siguientes características :

SUKASA

SUKASA	7%
PERFIL DE ENCUESTADO	% DEL TOTAL
TRABAJA	67.86%
POSEE TARJETA DE CREDITO	82.14%
CASADO	71.41%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	57.14%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%
CALIDAD DE PRODUCTOS	28.77%
AMBIENTE DEL ALMACEN	23.29%
SERVICIO AL CLIENTE	20.55%
UBICACIÓN	12.33%
FACILIDADES DE CREDITO	6.85%
PRECIOS	5.48%
PROMOCIONES	2.74%

GRUPO MI COMISARIATO

	FERRISARIATO 14.75%	RIO STORE 18.50%	MI JUGUETERIA 27.25%
PERFIL ENCUESTADO	%	%	%
TRABAJA	69.49%	64.86%	73.39%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	50.85%	40.54%	57.80%
CASADO	38.98%	54.05%	50.46%
POSEE TARJETA DE CREDITO	25.42%	27.03%	33.94%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%	%
PRECIOS	31.71%	31.98%	27.64%
UBICACIÓN	20.12%	16.75%	14.18%
PROMOCIONES	11.59%	23.35%	14.18%
CALIDAD DE PRODUCTOS	10.98%	8.63%	16.36%
SERVICIO AL CLIENTE	11.59%	7.61%	7.64%
AMBIENTE DEL ALMACEN	7.93%	4.57%	7.27%
FACILIDADES DE CREDITO	6.10%	7.11%	12.73%

PYCCA

	AREA HOGAR 19.75%	AREA JUGUETERIA 22.70%
PERFIL ENCUESTADO	%	%
TRABAJA	60.76%	75.56%
CASADO	32.91%	80%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	27.85%	48.99%
POSEE TARJETA DE CREDITO	44.30%	48.89%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%
PRECIOS	28.71%	24.42%
CALIDAD DE PRODUCTOS	12.87%	14.34%
UBICACIÓN	17.33%	15.12%
FACILIDADES DE CREDITO	18.60%	18.60%
AMBIENTE DEL ALMACEN	5.94%	7.36%
SERVICIO AL CLIENTE	7.92%	9.30%
PROMOCIONES	8.42%	10.82%

GRAN HOGAR

	AREA HOGAR 3%	AREA ROPA 5.25%	AREA JUGUETES 3%
PERFIL ENCUESTADO	%	%	%
TRABAJA	58.33%	76%	27.27%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	83.33%	57%	36.36%
CASADO	66.67%	48%	63.64%
POSEE TARJETA DE CREDITO	50%	52%	36.36%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%	%
FACILIDADES DE CREDITO	25%	20%	24%
PROMOCIONES	25%	33.33%	28%
PRECIOS	6.25%	11.67%	16%
UBICACIÓN	9.38%	8.33%	12%
CALIDAD DE PRODUCTOS	15.63%	11.67%	8%
SERVICIO AL CLIENTE	9.38%	8.33%	4%
AMBIENTE DEL ALMACEN	9.38%	6.67%	8%

MEGAMAXI

	AREA HOGAR 8.25%	AREA ROPA 5.75%
PERFIL ENCUESTADO	%	%
TRABAJA	54.55%	56.52%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	72.73%	60.87%
CASADO	57.58%	73.91%
POSEE TARJETA DE CREDITO	51.52%	56.52%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%
SERVICIO AL CLIENTE	24.10%	18.42%
AMBIENTE DEL ALMACEN	18.07%	18.42%
CALIDAD DE PRODUCTOS	16.87%	14.47%
UBICACIÓN	15.66%	17.11%
PRECIOS	9.64%	11.84%
FACILIDADES DE CREDITO	7.23%	9.21%
PROMOCIONES	8.43%	10.53%

DE PRATI

	DEPRATI HOGAR 10%	DEPRATI MODA 28.50%
PERFIL ENCUESTADO	%	%
TRABAJA	70.00%	70.18%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	57.50%	52.63%
CASADO	50.00%	50.88%
POSEE TARJETA DE CREDITO	37.50%	38.60%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%
FACILIDADES DE CREDITO	25.81%	22.78%
AMBIENTE DEL ALMACEN	9.68%	16.86%
UBICACIÓN	13.98%	110.36%
CALIDAD DE PRODUCTOS	18.28%	13%
SERVICIO AL CLIENTE	10.95%	10.95%
PRECIOS	12.90%	10.36%
PROMOCIONES	11.83%	15.68%

CASA TOSI

	AREA HOGAR 8.50%	AREA MODA 15.00%
PERFIL ENCUESTADO	%	%
TRABAJA	91.00%	91.67%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	44.00%	60.00%
CASADO	71.00%	70.00%
POSEE TARJETA DE CREDITO	68.00%	50.00%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%
CALIDAD DE PRODUCTOS	21.74%	23.33%
UBICACIÓN	10.87%	11.76%
FACILIDADES DE CREDITO	20.65%	17.06%
SERVICIO AL CLIENTE	14.13%	12.94%
PROMOCIONES	6.52%	11.76%
AMBIENTE DEL ALMACEN	17.39%	13.53%
PRECIOS	8.70%	9.41%

OTRO LUGAR

	HOGAR 19.75%	ROPA 24.25%	JUGUETES 7.00%
PERFIL ENCUESTADO	%	%	%
TRABAJA	93.67%	59.79%	85.00%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	40.51%	50.52%	42.00%
CASADO	58.23%	52.58%	57.00%
POSEE TARJETA DE CREDITO	25.32%	29.90%	24.00%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%	%	%
FACILIDADES DE CREDITO	22.94%	18.95%	17.43%
CALIDAD DE PRODUCTOS	18.35%	18.25%	21.10%
PRECIOS	15.14%	14.39%	20.18%
SERVICIO AL CLIENTE	12.84%	17.89%	11.93%
PROMOCIONES	10.09%	9.47%	9.17%
AMBIENTE DEL ALMACEN	11.01%	11.23%	9.17%
UBICACIÓN	9.63%	9.82%	11.01%

JUGUETON

JUGUETON 11.25%	45
PERFIL ENCUESTADO	%
TRABAJA	57.78%
SECTOR RESIDENCIA NORTE	57.78%
CASADO	73.33%
POSEE TARJETA DE CREDITO	55.56%
MOTIVO DE PREFERENCIA	%
SERVICIO AL CLIENTE	11.43%
AMBIENTE DEL ALMACEN	11.43%
CALIDAD DE PRODUCTOS	20%
UBICACIÓN	16.19%
PRECIOS	17.14%
FACILIDADES DE CREDITO	14.29%
PROMOCIONES	9.52%

En las categorías de hogar y prendas de vestir, la alternativa de otro lugar de compra obtuvo un 19.75% y 24.25% respectivamente, este resultado puede verse justificado por las subcategorías de productos que incluye las líneas, pues en hogar están incluidos los muebles, artículos de ferretería y electrodomésticos, que en su mayoría son comprados en tiendas especializadas o en lugares informales.

Así mismo en la línea de ropa, la elección de comprar en otro sitio no mencionado entre las alternativas, ocupó el segundo lugar en aceptación, la técnica del grupo focal aclara estos porcentajes, estableciendo los motivos de preferencia, entre ellos se encuentran las facilidades de crédito, calidad de los productos y servicios.

❖ PREGUNTA # 2

¿ Cómo prefiere realizar los pagos de sus compras?

Establecimos esta pregunta, para determinar cuál es el modo de pago preferido por los clientes y realizar promociones y alianzas con las alternativas de mayor aceptación.

ALTERNATIVAS		% RESPUESTA
TARJETA DE CRÉDITO		40%
Visa	17.54%	
Mastercard	28.07%	
Diners	41.23%	
American Express	9.65%	
Otras	3.51%	
TARJETA DEL ALMACEN		32%
De Prati	53.09%	
CrediPycca	24.69%	
Creditosi	16.05%	
Gran Hogar	2.47%	
Sukasa	3.70%	
EFECTIVO		26%
CHEQUE		2%
TOTAL		100%

Se mantiene como preferencia los pagos con tarjeta de crédito con el 40%, seguido por un 31% pago con tarjeta del almacén, y los en efectivo obtuvieron un porcentaje del 26%, de tal manera que podemos incentivar este medio de pago considerando las necesidades de la empresa, sean estas de liquidez o de incremento en ventas.

Los resultados, reflejan la tarjeta de crédito de mayor uso, entre ellas Diners y Mastercard, en el grupo de tarjeta del almacén observamos la gran acogida de la tarjeta De Prati.

PREGUNTA # 3

¿ A más del método de compra tradicional, que otro método de compra estaría dispuesto a utilizar si pudiera?

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Vía Internet	43	10.75%
Vía Telefónica	54	13.50%
Pedidos por Catálogo	131	32.75%
Prefiere el tradicional	144	36%
No Opina	28	7.00%
TOTAL	400	100%

Introducimos esta pregunta, para testear la aceptación de un nuevo canal de ventas a los encuestados. El método de compra tradicional es preferido pues obtuvo un porcentaje de 36%, sin embargo, luego de esta la siguiente opción es pedidos por catálogo con un 32.75%, esta alternativa será considerada dentro del plan táctico del proyecto.

Todavía se prefiere el método tradicional de compra por barreras psicológicas acerca de la tecnología, la tangibilidad al momento de la compra, o por considerar el salir de compras una actividad de entretenimiento.

❖ PREGUNTA # 4

¿Si ha comprado en Gran Hogar, señale que categoría de artículos ha comprado?

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%	% RESPUESTA
NUNCA HA COMPRADO	288		72.00%
HA COMPRADO MÍNIMO UNA VEZ	112		28.00%
HOGAR	73	65.18 %	
JUGUETES	98	87.50%	
PRENDAS DE VESTIR	30	26.79%	
TOTAL	400		100%

Del total de encuestados, el 72% nunca ha comprado en Gran Hogar, y el 28% por lo menos una vez lo ha hecho, comparando con la primera pregunta donde se establece el almacén de preferencia para comprar una determinada línea, este porcentaje no se mantiene pues apenas cuenta con un 3%, 5% y 3% en sus líneas de hogar, ropa y juguetes respectivamente.

El porcentaje de compra cruzada, es decir, que han comprado en más de una línea es el siguiente:

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Han comprado en las tres líneas	12	32.14%
Han comprado en dos líneas	64	57.14%
Han comprado en 1 sola línea	36	32.14%
TOTAL	112	

Esto demuestra que la mayor parte de los encuestados han experimentado la compra en más de una línea, este comportamiento se puede justificar por ser tiendas por departamentos.

❖ PREGUNTA # 5

En base a su experiencia en Gran Hogar evalúe los siguientes atributos

Se formuló esta pregunta para detectar la percepción del cliente con respecto a los atributos de mayor importancia y nivel competitivo de Gran Hogar y así poder explotar las fortalezas y corregir las debilidades.

▪ ATRIBUTO: SERVICIO

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Excelente	6	5.36%
Muy bueno	18	16.07%
Bueno	42	37.50%
Regular	33	29.46%
Malo	12	10.71%
No se ha percatado	4	3.57%
TOTAL	112	100%

▪ ATRIBUTO: PRECIOS

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Excelente	4	3.57%
Muy bueno	34	30.56%
Bueno	51	45.54%
Regular	14	12.50%
Malo	17	6.25%
No se ha percatado	2	1.79%
TOTAL	112	100%

▪ **ATRIBUTO: PRODUCTOS**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Excelente	13	11.61%
Muy bueno	50	44.64%
Bueno	26	23.21%
Regular	11	9.82%
Malo	8	7.14%
No se ha percatado	4	3.57%
TOTAL	112	100%

▪ **ATRIBUTO: AMBIENTE DEL ALMACEN**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Excelente	10	8.93%
Muy bueno	22	19.64%
Bueno	27	24.11%
Regular	43	38.39%
Malo	6	5.36%
No se ha percatado	4	3.57%
TOTAL	112	100%

El atributo de ambiente del almacén, obtuvo un alto porcentaje en el extremo negativo de la escala siendo este 38.39%, así también el servicio obtuvo un alto porcentaje en el extremo negativo siendo del 29.46% , el punto de la escala al que mayor se inclinan las respuestas en los cuatro atributos es el punto intermedio siendo este el calificativo como bueno.

La evaluación que realiza el encuestado se da prácticamente a todas las líneas, es decir que no existe diferente percepción de algún atributo por el hecho de que sea la línea hogar, juguetes o prendas de vestir, dado al alto porcentaje de clientes que han comprado en más de una línea, por lo tanto las mejoras deben realizarse en conjunto pues es así como lo percibe el cliente.

❖ PREGUNTA # 6

Si nunca ha comprado en Gran Hogar, ¿Cuál cree usted que ha sido el principal motivo?

El 72% de los encuestados nunca han experimentado una compra en gran Hogar, este es un porcentaje alto, y las razones principales son las siguientes:

RESPUESTA	# ENCUESTAS	%
Compro en otro lugar	103	35.76%
Es muy caro	66	22.92%
No me gusta la mercadería	29	10.07%
Parece estar botado	38	13.19%
No me gusta el servicio	27	9.38%
Lejos de mi casa	25	8.68%
TOTAL		100%

3.7.2. ANÁLISIS CUALITATIVO

ASPECTOS GENERALES DE LOS HÁBITOS DE COMPRA

Dentro de los diferentes grupos analizados en el estudio se observa una tendencia al control de los gastos, y la compra de todos los artículos en general, tienden a tomarse más racionales en los momentos actuales.

“ El otro día fui a De Prati hogar y vi que estaba de rebaja una secadora, me pareció a un precio super económico, no sabes lo que me tentó comprarla, es más, por unos minutos la puse en el coche de las compras para posteriormente ir a cancelar, pero medité y dije, no es lo que necesito en este momento, además tengo un cepillo eléctrico, no es necesario, pues entré a comprar sábanas, mejor no me endeudo, así que la regresé y no la compré”

Karla 25 años, soltera
Ingeniera.

Comentarios como estos, nos lleva a detectar que los hábitos que han adquirido los consumidores, frente a las compras, se resume en una marcada tendencia a:

- Comprar lo necesario
- Hacer durar el mayor tiempo posible lo que se tiene
- Buscar alternativas de precios
- Adquirir lo que se considera de mejor calidad con el mayor ahorro posible.

Este mayor control afecta a la demanda de adquisiciones que no se incluyen dentro de lo que es de primera necesidad, se participa con tendencias inclinadas hacia la cotización, en el caso de que sean artículos de los que no se tiene un conocimiento de sus precios, sin embargo hay almacenes o lugares específicos a los que los consumidores ya les han dado atributos de económicos y nos cuentan que cuando quieren cierto artículo y barato acuden a ese lugar sin tener que recorrer tanto.

Dentro de los grupos analizados la preferencia de comprar solos o acompañados varía de acuerdo al producto, pues, por ejemplo en el segmento de las amas de casa, la mayoría de ellas prefieren comprar con su pareja cuando es un artículo tecnológico o de audio y video, pero cuando son artículos para ellas como ropa, perfumes o zapatos, quieren tomarse su tiempo para decidirse y adquirir algo de lo que no se arrepentirán posteriormente, así que prefieren ir solas o con una amiga.

“ A mí no me gusta ir con mi esposo porque no me tiene paciencia y siempre me anda apurando, mejor prefiero ir sola o con una amiga.”

Laura 28 años, casada

Ama de casa.

“ Por lo regular yo solo entro a un almacén cuando necesito comprar algo así que no me demoro, yo no soy como mi novia que le gusta ir de novelera a mirar y pasar tiempo”

Galo 25 años, soltero

Ingeniero en Marketing

Estos son algunos testimonios que nos señalan una diferencia en la compra femenina y masculina que la podemos resumir en:

- Las mujeres sin necesidad de tener intención de compra se distraen observando productos.
- Los hombres recorren mucho menos al momento de comprar
- Las mujeres prefieren ir con una amiga a comprar
- Los hombres prefieren ir a comprar solos y esperan encontrar una buena vendedora o vendedor que los sepa asesorar
- Los hombres se encargan o toman la decisión en la compra de los equipos de audio y video, dentro de los hogares establecidos.
- Las mujeres son las que se encargan o toman la decisión en la compra de artículos para cocina, baño, y dormitorio del hogar.

ASPECTOS GENERALES DE LA PERCEPCIÓN DE LOS ENTREVISTADOS HACIA LAS DIFERENTES ALMACENES POR DEPARTAMENTO EXISTENTES EN GUAYAQUIL

PYCCA

Se visualiza a Pycca como un almacén para todo público, tanto para personas de nivel socioeconómico alto, como medio y medio bajo; para muchos los precios son muy competitivos, y es la preferencia de algunos al momento de elegir un lugar para comprar artículos para el hogar a precios económicos. Se expresa que tiene cosas tanto “caras” como “baratas” y que ofrece gran variedad de artículos.

“Me gusta mucho la variedad de Pycca, el mes pasado fui por una platera y salí comprando una vajilla, unas sillas para comedor y armadores de ropa”.

Ada 45 años, casada
Ama de casa

En lo que respecta a la distribución del local, muchos entrevistados tienen la sensación de desorden, esto produce que se lo catalogue como un almacén para visitas “específicas”, es decir, buscar lo que se necesita, pero sin existir motivación para recorrerlo en un plan de paseo, pues para ello debe existir principalmente decoración y señalización en perchas.

Sin embargo, Pycca es asociado a calidad a precio justo, por lo cual sus precios bajos en ciertos artículos, no son sinónimo de baja calidad.

Los entrevistados consideran que la publicidad es informativa y periódica.

SUKASA

Para las personas investigadas, Sukasa es valorizado principalmente por su decoración de la cual se expresa que la cambian continuamente, esto hace que el local sea muy agradable y acogedor. Además a muchos les atrae la variedad de artículos que ofrece el almacén y sus marcas exclusivas de tono elitista. Se lo percibe como muy lejano o inalcanzable, pues es desvalorizado por sus precios altos.

“ A mí me gustan mucho las cosas que se encuentran en Sukasa, pero creo que son muy caras, la otra vez pude hacer una comparación con una lámpara que estaba buscando y fui allá a cotizar, me encantó, sin embargo no la compré porque quise esperar para ver si la encontraba en otro lugar, y así fue, la encontré en megamaxi a un precio más económico; y la compré en megamaxi.”

Marcela 26 años, soltera
Tecnóloga

Este almacén es percibido como un almacén de cosas finas, antigüedades y asociado a buenas marcas.

Dada la percepción de precios altos vs. la valorización de su decoración y de la variedad de sus artículos, Sukasa se convierte en un almacén aspiracional al cual es difícil acceder.

La percepción del vendedor de Sukasa es favorable en relación a imagen y a modales, aunque algunos entrevistados consideraron que hay muy pocos vendedores en comparación al tamaño del almacén, lo cual produce que la asesoría que en ocasiones el cliente puede necesitar, tarde demasiado.

Al evaluar la publicidad de esta cadena en el estudio, muchos de los entrevistados les parece que es atractiva y confiable pero muy poco informativa, a pesar de que sí la realizan con periodicidad.

“Lo que me atrae de la publicidad de Sukasa es que es simple, y dice mucho, me hace confiar en el almacén, por lo regular lo que más me llama la atención son sus vallas, porque me he dado cuenta que no sale mucho en el periódico.”

Xavier 27 años, soltero
Ingeniero

Es considerado como un lugar de tradición para visitar, aunque para algunos es necesario que en ciertos sectores principalmente en el merchandising se debe remodelar porque a veces no se muestra novedoso, aunque lo tengan muy bien conservado.

La primera asociación de este almacén es con su cafetería, la cual goza de una gran acogida y aceptación por parte de las personas investigadas; además ésta le proyecta al almacén una imagen familiar y favorece a su visita.

“Lo que más me gusta de Casa Tosi es su cafetería, qué rico que es el menú, cada vez que puedo voy, sin embargo no son tan baratos, aunque sí valen la pena,”

Mónica, 26 años soltera
Licenciada

Como artículos principales del almacén se reconocen cristalería, hilos, botones, productos de cuidado, limpieza personal, bisutería, ropa y su línea de regalos.

Llama mucho la atención los artículos para regalo que se pueden encontrar en este almacén, además su ubicación tanto en el Policentro como en Plaza Mayor permite que las personas lo usen para “acortar camino”. Como ciertos investigados expresaron, cuando entran o salen del centro comercial, aprovechan para observar no muy detenidamente diferentes artículos, pero si encuentran algo que les llame la atención se detienen y observan mejor.

Respecto a las prendas de vestir los investigados opinaron que existen prendas que no son muy bonitas pero que son caras, que los diseños de la ropa no son muy comunes pero tampoco son diseños con los que puedan sentirse a la moda. De las personas que poseían tarjeta crédito de este almacén opinaron que el cupo no es muy alto.

MI COMISARIATO (RIO STORE - FERRISARIATO - MI JUGUETERIA)

Los departamentos de Mi Comisariato tienen una gran acogida en los grupos entrevistados, no hay ninguno de ellos que no haya comprado alguna vez en cualquiera de los diferentes departamentos que ofrece la cadena, las cuales son Ropa, a la que ha llamado Río Store, Ferretería, conocida como Ferrisariato y juguetes conocida como Mi juguetería.

Muchos de los entrevistados tienen un gran posicionamiento respecto a Ferrisariato y Mi juguetería, pues opinan que para ellos es común visitar estos almacenes cuando necesitan algo de estas líneas y no piensan en otro almacén.

“ La mejor ropa de Río Store la puedes encontrar en Río Centro Entre Ríos y Río Centro Los Ceibos, yo he visto prendas que no hay en otros Río Store, por eso cuando quiero comprar ropa voy a esos lugares porque además son muy económicos”

Edith, 24 años casada

Ama de casa

Comentarios como estos, permiten darnos cuenta cómo algunos consumidores incluso conocen tan bien los locales de la cadena que puede distinguir entre ellos cosas de mejor calidad que son exclusivos para ciertos locales dependiendo de su ubicación, esto ocurre a causa de que esta cadena que antes se dirigía a un solo segmento, medio y medio bajo, ahora, gracias a la creación de centros comerciales en zonas residenciales de estrato social alto, ha expandido su segmento inicial.

Esta cadena es principalmente asociada a precios económicos, y a variedad, sin embargo las personas están consientes de que son artículos no muy durables, sin marca y no exclusivos.

La mayor parte de los entrevistados usan la tarjeta de descuento del almacén, ya sea porque la han recibido ellos en su trabajo, o algún familiar se la facilita cuando desean realizar una compra en esta cadena de almacén.

MEGAMAXI

La percepción de los grupos entrevistados sobre esta cadena de almacén es favorable, pues opinan que esta cadena ofrece productos de muy buena calidad y ven con agrado el hecho de que su local oferta productos muy variados.

Sin embargo, no todos los entrevistados tenían conocimiento de las líneas del almacén, y la principal asociación que hacen con este, son alimentos. Pero las opiniones sobre el servicio, ambiente del almacén y productos fueron en su mayoría buenos comentarios.

Se evidencia que las líneas adicionales que oferta este supermercado sale del concepto común acerca de lo que es un supermercado en nuestro medio, y esta percepción no genera rechazo, sino más bien se percibe como un “valor agregado”, siendo importante señalar que las mujeres opinan como fortaleza de este establecimiento el hecho de que sus esposos sí les gusta acompañarlas porque hay cosas para ellos también.

Es percibido como un supermercado limpio, fresco, bien arreglado, de buenos precios y donde se encuentra de todo. Aunque algunos entrevistados manifestaron experiencias sobre demora en la atención al momento del cobro de los artículos, espera que en ocasiones no se justifica cuando se adquieren pocos artículos que no son alimentos.

DEPRATI

Una de las principales cualidades que posee este almacén desde el punto de vista de los entrevistados es su tarjeta de crédito, la mayoría de ellos manifestaron comprar en este almacén y pagar haciendo uso de su tarjeta, dicen encontrar buenas ofertas y que lo que más les gusta de esta cadena es el hecho de que su mercadería después de cierto período se pone en rebaja y es donde ellos aprovechan para hacer sus compras, aunque también hay algunos que no perciben este factor como positivo, pues, han tenido experiencias en que compran un artículo a un precio más alto, justo antes de que se ponga en descuento.

La percepción sobre la mercadería que se exhibe es que son artículos durables, sin embargo, en ocasiones no se justifica su precio, pues dicen que no son marcas conocidas y no entienden su valor tan elevado.

Para muchos el ambiente del local es agradable y bien organizado, así como la atención de sus vendedores.

“Rara vez compro en Deprati sin hacer uso de mi tarjeta de crédito, porque tengo ventajas como el 10% de descuento adicional en los productos que estan en rebaja, y eso motiva a mi compra”.

Leonor 25 años, soltera
Ingeniera Comercial

ANALISIS DE GRAN HOGAR

Gran Hogar es percibido como un almacén con precios altos vs la competencia, esta es una constante que se repite en los grupos investigados, quienes tienen posicionado en su mente como un almacén “caro” .

En su ambiente en general se percibe un almacén frío sin mayor motivación a su visita.

Los puntos analizados en el estudio fueron los siguientes:

Merchandising.- se los asocia como una “bodega”, es decir, se exhibe gran cantidad de artículos sin una debida señalización, de sectores del almacén, de precios, ofertas y marcas en general.

Público.- es percibido como un almacén que al día pasa casi siempre vacío, y que solo cuando hay promociones tiene movimiento.

Distribución interna.- se expresa que la distribución general del almacén es poco acogedora y no motiva a recorrerlo o a entrar en él, las estanterías y exhibidores son muy altos lo que impide que se aprecie gran cantidad de su mercadería, sea esta en la línea hogar o en la línea de ropa.

Iluminación del local.- se lo percibe como un almacén oscuro y sin vida.

ANALISIS DE SUS DOS LOCALES

- LOCAL DE PLAZA QUIL

Una de sus principales debilidades es su parqueo, pues este es oscuro y en las situaciones de riesgo en los que vive nuestra ciudad es inseguro y solitario.

Se le atribuye una buena ubicación, pero el hecho de que esté siempre vacío sugiere una mala idea al público en general, constituyendo una alternativa de visita esporádica y solo para clientes fieles de la cadena, sin llamar la atención a clientes nuevos.

- LOCAL DEL ALBAN BORJA

A este local se lo percibe como más completo dado que este es el local principal, sus principales visitantes son personas que viven en la zona de los Ceibos, Urdesa, Miraflores y Paraíso, constituye una alternativa de visita esporádica para cuando se está por el sector, pues no se encuentran mayores motivaciones para su visita.

ANÁLISIS DEL SERVICIO Y LA ATENCIÓN QUE OFRECE GRAN HOGAR A SUS CLIENTES

Para el grupo entrevistado la atención que brinda este almacén es “mala” pues muchos de ellos han tenido experiencias negativas en el trato con los vendedores, lo cual no justifican pues opinan que existe poco movimiento en sus locales, por lo que se concluye que los vendedores deberían estar más atentos a las necesidades de los pocos clientes.

“ No me gusta el servicio de los vendedores, parece que cuando uno les pregunta algo es como si se les pidiera un favor el cual no están prestos a cumplir, cuando he preguntado por la existencia de un artículo específico me responden enseguida, eso no hay aquí, e incluso me han mandado a que lo vaya a buscar a Deprati”.

Alicia 35 años ,casada

Ama de casa

Se expresa que los vendedores no tienen conocimiento de los artículos por este motivo no pueden brindar asesoría, ya que no están capacitados para hacerla, a lo que se suma una imagen desfavorable, pues se proyectan al público cansados y aburridos.

Por otro lado, para los entrevistados, Gran Hogar tiene muy pocos vendedores que no van de acuerdo al tamaño del local, el cual, es de grandes dimensiones, opinan que esto puede ser un factor que provoca que los vendedores se encuentren dispersos entre sí muy lejos del cliente que puede necesitar ayuda.

CONNOTACIONES QUE SE GENERAN FRENTE AL NOMBRE GRAN HOGAR

El nombre Gran hogar es simple y corto, pues en dos palabras da la idea de un lugar grande en donde se puede encontrar todo para el hogar, sin embargo, al racionalizarlo y asociarlo con el almacén, se evidencia que su nombre se convierte en una promesa; siendo importante analizar que el concepto hogar sugiere un ambiente “familiar” y “acogedor”, el cual no proyecta actualmente, sino se lo visualiza como “frío” y sin la existencia de lazos afectivos con sus clientes.

“Gran Hogar quiere decir grande”

FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE SE LE ATRIBUYEN A GRAN HOGAR

En el estudio realizado se le atribuyeron a Gran Hogar las siguientes fortalezas:

- Variedad
- Artículos novedosos

Como debilidades se citaron:

- Precios altos
- Ambiente desolado del local
- Mala ubicación de sus locales
- Pocos vendedores

- Mal servicio
- Inseguridad en sus locales

CAPÍTULO 4

DESARROLLO Y PLAN DE MERCADEO

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.1. Segmentación

MACROSEGMENTACIÓN

Dentro del estudio de la macro segmentación, aplicaremos las dos dimensiones en el análisis del mercado de referencia, las cuales son:

- Funciones o necesidades
- Grupo de Compradores

Funciones o necesidades: ser una cadena de almacén en donde se comercialice tres principales líneas de productos, ropa, hogar y juguetes, mediante la entrega de productos de calidad y de mejor selección, grupo de vendedores corteses, confiables, que brinden asesoría a los clientes y una compañía que proporcione opciones de crédito, servicios adicionales al cliente y orientación y capacitación a sus vendedores.

Grupo de compradores: hombres y mujeres residentes en el Guayaquil con capacidad de pago, de clase media alta y media típica, que no compren en tiendas especializadas sino en cadenas por departamentos-

Para el análisis de la micro segmentación, utilizaremos dos variables importantes que se ajustan al tipo de negocio que realiza la compañía, estas son: segmentación demográfica y conductuales o psicográficas.

Segmentación demográfica:

Las variables de este tipo se utilizan frecuentemente en la segmentación por que sus datos son fáciles de medir y permite agrupar a los clientes por grupos de compradores, además son necesarios para determinar el tamaño y los niveles de ingreso de los grupos segmentados.

Las variables que consideraremos son:

- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Tamaño de la familia
- Ingreso
- Ocupación
- Escolaridad

Segmentación psicográfica:

Aquí consideramos el estilo de vida, es decir como vive la gente y sus datos demográficos, estos factores son útiles en la comunicación con los consumidores.

La información la obtuvimos basados en la investigación de mercado realizada por la empresa Mercaper.

Las variables consideradas son:

- Clase Social
- Estilo de vida

Los segmentos estudiados fueron:

Segmento #1: Clase Social alta

Están dispuestos a pagar márgenes de precios a cambio de los beneficios diferenciales que brinda el almacén con respecto a otras opciones más económicas, representan el 8.9% de la población²¹.

Segmento #2: Clase Social media típica

Consideran a las tiendas por departamentos como su opción de compra, representan del 38.5% de la población²².

²¹ Fuente: Investigación de Mercados Cualitativa de Mercaper acerca de los Estilos de Vida en Guayaquil, 2003.

²² Fuente: Investigación de Mercados Cualitativa de Mercaper acerca de los Estilos de Vida en Guayaquil, 2003.

Para definir los segmentos a los cuales la compañía se encuentra en posibilidad de acceder analizamos los requisitos de la segmentación donde se consideran tres características.

1.- Mercado identificable y medible .- en base a los registros de la base de datos de los tarjetahabientes de Gran hogar, se puede agrupar los clientes por segmento y cuantificar el número de clientes potenciales actuales. Además como los segmentos serán elegidos considerando la clase social a la que pertenecen, pueden ser identificados mediante estudios de mercado como el realizado por la empresa Mercaper

2.- Accesibilidad.- dado al estilo de negocio de Gran Hogar, se podrá llegar a los segmentos gracias a la información recopilada en la base de datos, o también vía comunicación directa a segmentos no explotados pero que resulten atractivos y posean similares características. Considerando las preferencias de ambos segmentos, la compañía tiene que reconocer a que grupo podrá acceder con el tipo de productos y recursos que posee.

3.- Mercado Importante.- según datos registrados por el INEC el grupo de la clase media representa el 38.2% en la ciudad de Guayaquil, al ser bastante grande puede resultar un grupo rentable pues tienen capacidad para cubrir un consumo básico y las líneas que el almacén ofrece se encuentran dentro de ese grupo de productos por ser vestuario y vivienda.

4.1.2. Selección del Mercado Meta

Considerando el análisis anterior el segmento de mercado seleccionado es el de clase media típica, el cual tiene las siguientes características:

- **Profesión y ocupación:** Se desempeñan en cargos tipo: oficinistas, vendedores, visitadores médicos, propietarios de tiendas, etc. Tratan de imitar a las clases superiores. El ama de casa busca continuamente actividades para complementar los ingresos familiares en trabajos con horario flexible como: venta personalizada de maquillaje o ropa, etc.
- **Sector de vivienda:** El Paraíso, Alborada, Bolivariana. Las casas o departamentos en que habitan son homogéneos en este nivel. Las casas cuentan con espacio físico básico, sin ofrecerles mayores posibilidades de recreación a los menores y se guían por revistas para la decoración de sus hogares.
- **Estructura familiar:** Tienen en promedio entre 2 y 3 hijos. El control de la natalidad es una necesidad, no sólo por el aspecto económico, sino por que en algunos casos, ambos padres trabajan y no disponen de suficiente tiempo para dedicarles a sus hijos.
- **Nivel de estudios:** Realizan grandes esfuerzos por darles buena educación a sus hijos, en colegios como: María Auxiliadora, Mercedarias, Moderna, Abdón Calderón, Santo Domingo de

Guzmán, entre otros. La educación universitaria se realiza en el país, y las mujeres consideran los estudios como una prioridad antes de casarse y tener hijos, debido al respaldo económico que deben de dar a sus hogares.

- **Hábitos e involucramiento en la compra.-** La comida la adquieren generalmente en Mi Comisariato, la ropa es adquirida en lugares como: Mi Comisariato, De Prati, Plaza Mayor y Bahía. Usan maquillajes de marcas: Avon, Yanbal, Maybeline y Oriflame. Las amas de casa realizan compras semanalmente, analizando y comparando precios, aunque el hombre se está involucrando cada vez más.
- **Lealtad de marca.-** Buscan marcas intermedias; que no sea la mejor y la mas cara, pero tampoco la peor y la más barata. Buscan productos que ofrezcan mayor rendimiento a menor costo.
- **Distracciones.-** La forma de distraerse es visitar los diferentes centros comerciales de la ciudad. Salen a comer a restaurantes como: Chifas, Patio de comidas en los diferentes Centros Comerciales.

Los cines son una alternativa en aquellos días de promociones con costo menor de la entrada. Los viajes al exterior son esporádicos, siendo estos orientados hacia el negocio de compra de ropa para su posterior venta en Ecuador.

Son socios de clubes como: Pedregal, La Herradura y Clubes de lugares donde trabajan los jefes de familia, como el Club del Banco del Pacífico, Club Naval, etc.

Las mujeres no practican muchos deportes, salvo las más jóvenes que van al gimnasio. Los hombres en muchos casos salen a jugar fútbol, volley, para ellos en cambio el deporte sí constituye una alternativa de diversión.

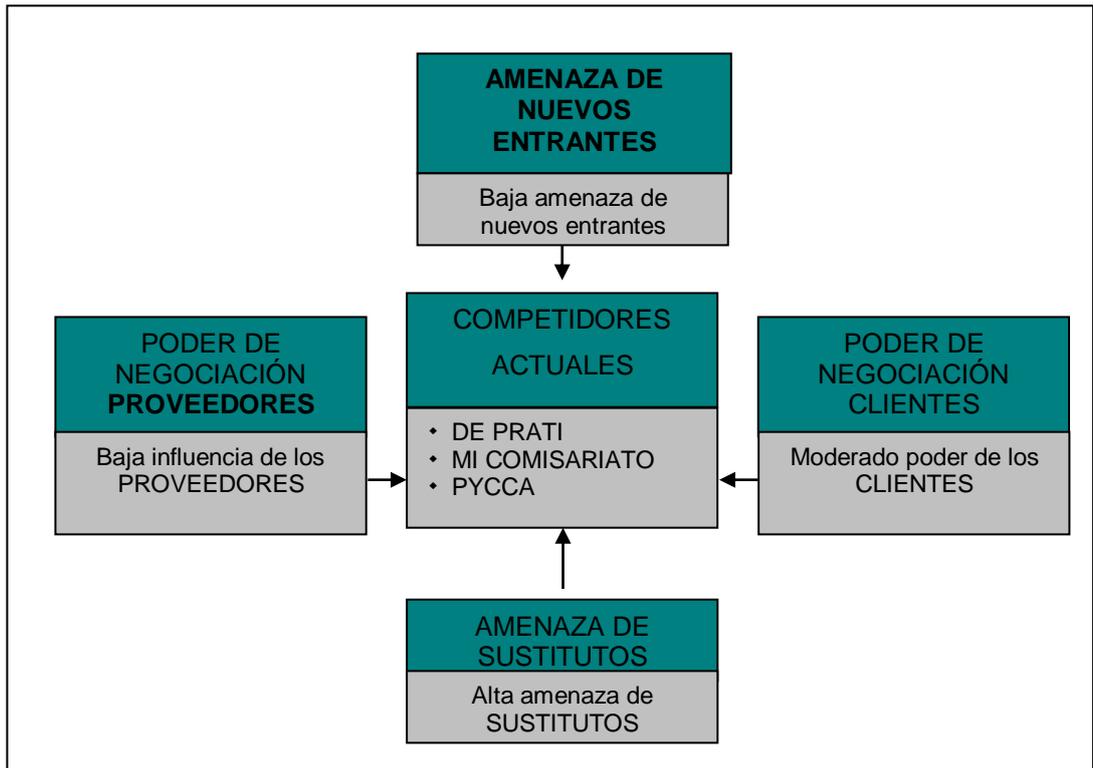
- **Motivaciones.-** Se proyecta motivación hacia las promociones. Este nivel depende de un sueldo fijo mensual, por lo que se proyecta un temor al endeudamiento, pues durante la crisis muchas personas se vieron afectadas a través del financiamiento teniendo que devolver bienes comprados como: carros y casas.

4.1.3. Desarrollo y Análisis de Matrices

El análisis de matrices permite desarrollar de una mejor manera las estrategias que serán ejecutadas en el plan de mercadeo, de esta manera analizaremos las siguientes matrices:

- Análisis de la situación competitiva según Porter
- Modelo de Implicación Foote, Cone y Belding
- Matriz Importancia Resultado

FIGURA # 4.1.3.1 : Matriz análisis de Rivalidad de Porter



Elaboración : Autores

Amenaza de nuevos Competidores

A pesar de no existir barreras legales de entrada que limiten a nuevos participantes incursionar en el mercado, la inversión de capital inicial para establecer un negocio del tipo al que pertenece la compañía ocasiona que la amenaza de nuevos competidores directos sea baja pues la mayoría de costos son fijos.

Competidores Actuales

El crecimiento de Centros Comerciales en la ciudad implica un aumento en el grado de competitividad, los almacenes que se encuentran posicionados en el mercado, tienen un respaldo económico y financiero que les ha permitido crecer en número de puntos de venta, incrementando la rivalidad entre Gran Hogar y estos.

La creación del nuevo Centro Comercial San Marino ha ocasionado un incremento en tráfico de 12.000.000 personas anuales en el sector, se cree que incrementará las ventas de todas las tiendas o almacenes localizados en los alrededores. Sin embargo, es importante notar, que el tráfico del sector siempre ha sido alto, y el problema para Gran Hogar ha sido la elección de los consumidores que prefieren almacenes de la competencia.

Así mismo se crearán en el 2004 y 2006 dos nuevos centros comerciales el Mall del Sur y el Mall de las Américas respectivamente, ambos alojarán a líneas de la competencia como Casa Tosi, Deprati, Megamaxi.

En el largo plazo se perfilan como competidores potenciales las ventas por catálogo, por internet y por teléfono, consideradas en otras partes del mundo.

Poder de negociación de los clientes

El cliente tiene un poder de negociación moderado debido a los siguientes factores:

- **Posicionamiento**
Herramientas de diferenciación con las que ciertos almacenes se han posicionado en el mercado y que influyen en la elección y decisión de compra en determinado almacén.

- **Costos de cambio**
Para el cliente los costos monetarios de cambio son bajos, sin embargo existe un factor psicológico asociado a la familiaridad y confianza que hace que los clientes desarrollen lealtad cuando reciben un buen servicio, promociones especiales, calidad de productos, y la influencia de la publicidad en el cliente es alta.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, debido al alto volumen de pedidos de la industria de almacenes por departamentos, de tal manera que son ellas las que ponen las condiciones en el negocio y las que clasifican y eligen con que proveedor trabajar.

Sin embargo China Star, proveedor de Gran hogar, pertenece al mismo director, por lo cual esta tiene un poder de negociación moderado, ya que gran parte de las compras de su inventario son realizadas específicamente para Gran Hogar, por lo que existe una dependencia implícita.

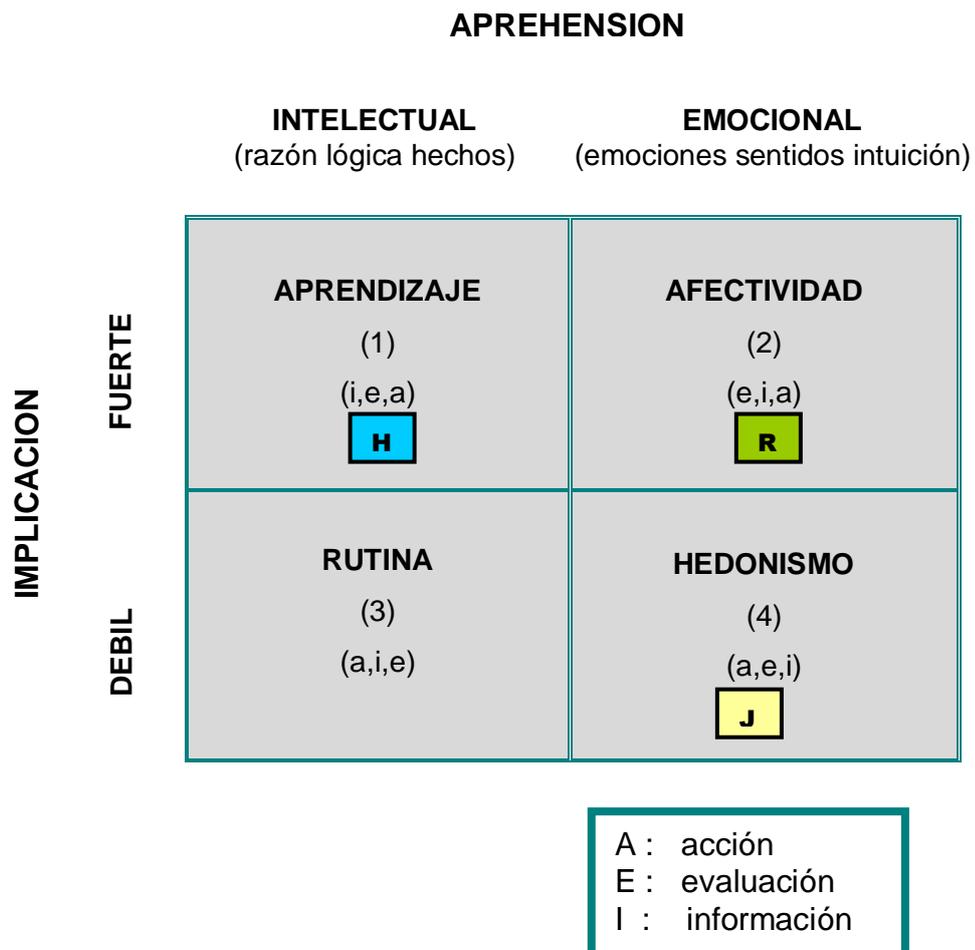
Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de almacenes sustitutos es alta debido a que estos pueden diferenciarse por calidad de productos, marcas y líneas especializadas, además sus costos de inversión son menos elevados porque se dedican solo a una línea .

MODELO DE IMPLICACIÓN F.C.B.

Esta matriz analiza el comportamiento de los clientes en la elección de compra, esta varía según la línea, y puede darse por un aprendizaje sobre el producto, por afectividad a un determinado artículo, también por rutina o en otro caso por hedonismo, factores que resultan de evaluar las reacciones intelectuales y afectivas del cliente con respecto a cada línea.

FIGURA # 4.1.3.2 : Modelo de Implicación F.C.B.



Elaboración: Autores

La línea hogar se encuentra en el primer cuadrante en donde la implicación es fuerte, y el nivel de aprehensión es intelectual, pues esta línea involucra productos de línea blanca, electrodomésticos, muebles de sala, entre otros, donde se requiere un conocimiento de la durabilidad, garantía, funcionamiento y atributos de los productos, por lo tanto el proceso de aprendizaje es primero información, luego evaluación, y finalmente acción de compra.

En la línea de vestir la implicación es fuerte pero el nivel de aprehensión es emocional, pues aquí influye mucho la moda, status de marca, etc, la secuencia de aprendizaje es evaluación, información, y acción.

La línea juguetes está ubicada en el cuarto cuadrante, hedonismo, pues el nivel de implicación es débil, y la aprehensión es emocional, y la secuencia de compra es acción, evaluación e información.

MATRIZ IMPORTANCIA RESULTADO

En esta matriz evaluamos los atributos que el cliente considera más importante al momento de elegir una cadena de almacén, según información obtenida de la técnica de grupo focal.

Para establecer los valores a graficar, utilizamos los datos obtenidos de la encuesta, pregunta # 1 ¿Dónde compra más a menudo y por qué?, la posición de cada atributo se determinó en base al mayor porcentaje de respuesta.

Como esta matriz hace una comparación de la compañía con su competencia directa, no se incluyó las cadenas de megamaxi, y sukasa porque están enfocadas a un target diferente.

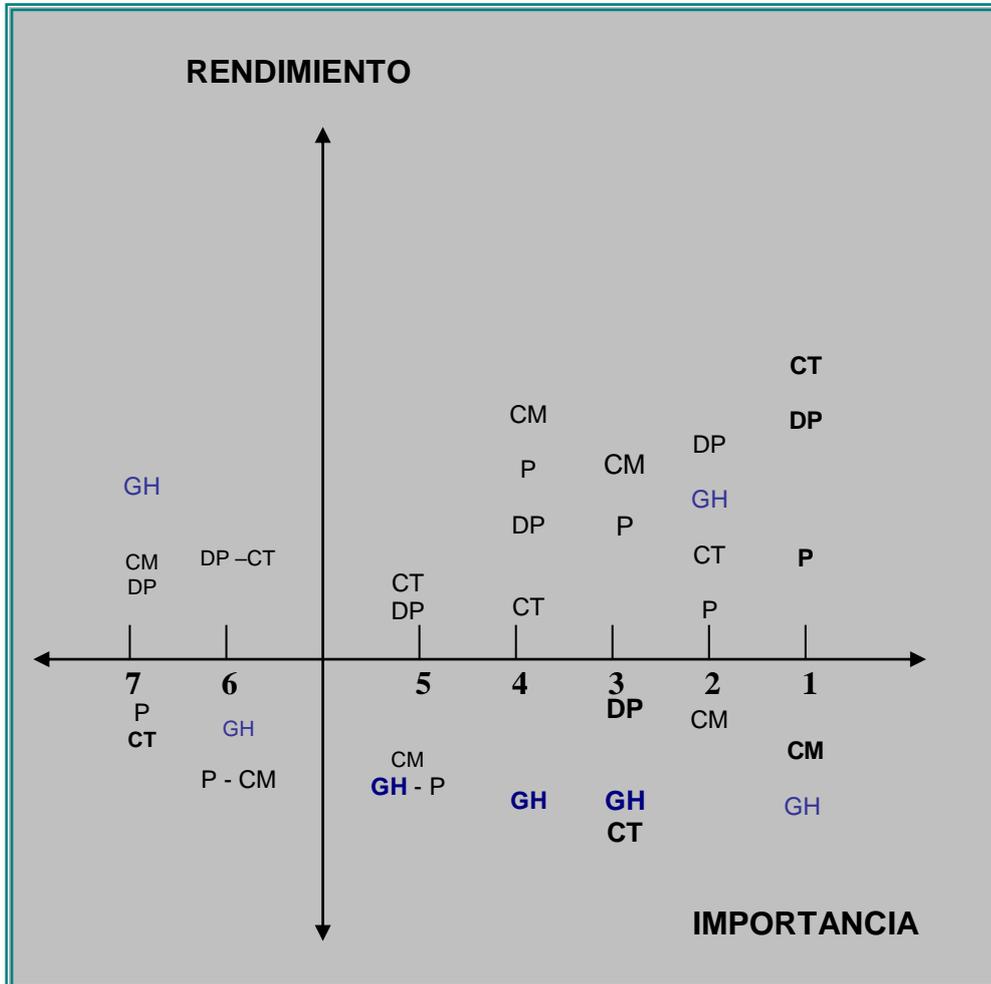
TABLA # 4.1.3.1 : Atributos de Gran Hogar Vs. Competencia

POSICION	ATRIBUTO	GRUPO COMISARIATO	PYCCA	GRAN HOGAR	DE PRATI	CASA TOSI
1	CALIDAD DE PRODUCTOS	11.99%	13.61%	11.76%	15.65%	22.63%
2	CRÉDITO	8.64%	18.71%	23.00%	24.29%	18.86%
3	PRECIOS	30.44%	26.57%	11.31%	11.63%	9.05%
4	UBICACIÓN	17.02%	16.22%	9.90%	12.17%	11.32%
5	SERVICIO AL CLIENTE	8.95%	8.61%	7.24%	9.24%	13.54%
6	AMBIENTE DEL ALMACEN	6.59%	6.65%	8.01%	13.27%	15.46%
7	PROMOCIONES	16.37%	9.63%	28.78%	13.75%	9.14%

Elaboración: Autores

Fuente: Encuesta elaborada por Autores.

FIGURA # 4.1.3.3 : Matriz Importancia Resultado



Elaboración: Autores

ATRIBUTO	POSICION
Calidad	1
Crédito	2
Precios	3
Ubicación	4
Servicio al cliente	5
Ambiente del Almacén	6
Promociones	7

ALMACEN	Abreviatura
Casa Tosi	CT
Grupo Comisariato	CM
Gran Hogar	GH
Pycca	P
De Prati	DP

Analizando la posición de Gran Hogar en la matriz, concluimos las siguientes características de su marca:

Posee una imagen fuerte en: facilidades de crédito, podemos decir que esto se debe en mayor parte a la tarjeta de credicorp y a los 5000 tarjetahabientes activos que en su mayoría utilizan este sistema para realizar los pagos de sus compras.

Sus debilidades son: precios, calidad de productos, ubicación y servicio al cliente, estos atributos por encontrarse en el primer cuadrante de la matriz son los más importantes en la mente del consumidor, por lo tanto se debe mejorar y posteriormente comunicar las mejoras realizadas.

Su falsa fuerza es: promociones, este atributo no es considerado de entre los más importantes en comparación a los elegidos por el grupo encuestado.

Su falso problema es: ambiente del almacén.

4.2. PLAN DE MERCADEO

4.2.1. Objetivos de Ventas

Corto Plazo (1 año)

- Incrementar Volumen de Ventas en un 6% con respecto al 2003.

Mediano Plazo (2 años)

- Liquidar mercadería sin movimiento de precios altos u obsoleta.

Largo Plazo (más de 2 años)

- Reposicionar la imagen de Gran Hogar en la mente del consumidor

4.2.2. Mercado Meta

Las tres líneas de gran hogar están dirigidas a hombres y mujeres de clase media típica mayores de 20 años con ingresos superiores a \$300 con características similares a las que describimos al inicio de este capítulo.

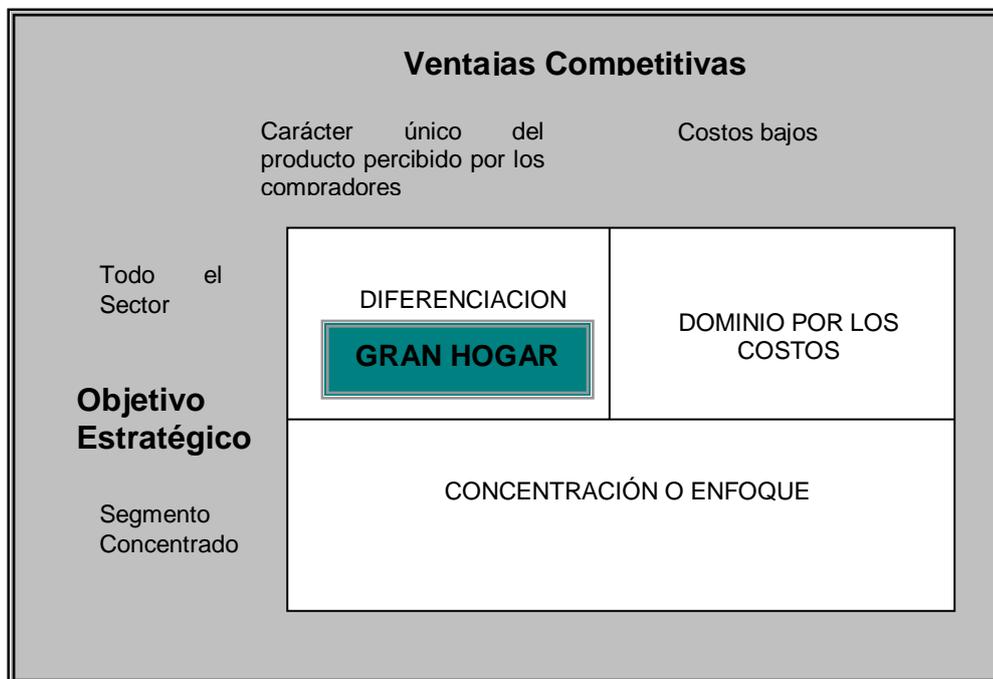
4.2.3. Estrategias de Mercadotecnia

Considerando la posición de Gran Hogar dentro de las matrices analizadas anteriormente se deberá implementar las siguientes estrategias:

Estrategia Básica de desarrollo según Porter

Optar por una estrategia de diferenciación, en el segmento de hombres y mujeres de clase media típica que poseen capacidad económica, brindándoles servicios y beneficios que lo diferencien de su competencia y le permita aumentar su participación, ubicándose en la siguiente posición:

Figura # 4.2.3.1 : Estrategias Básicas de Desarrollo según Porter:

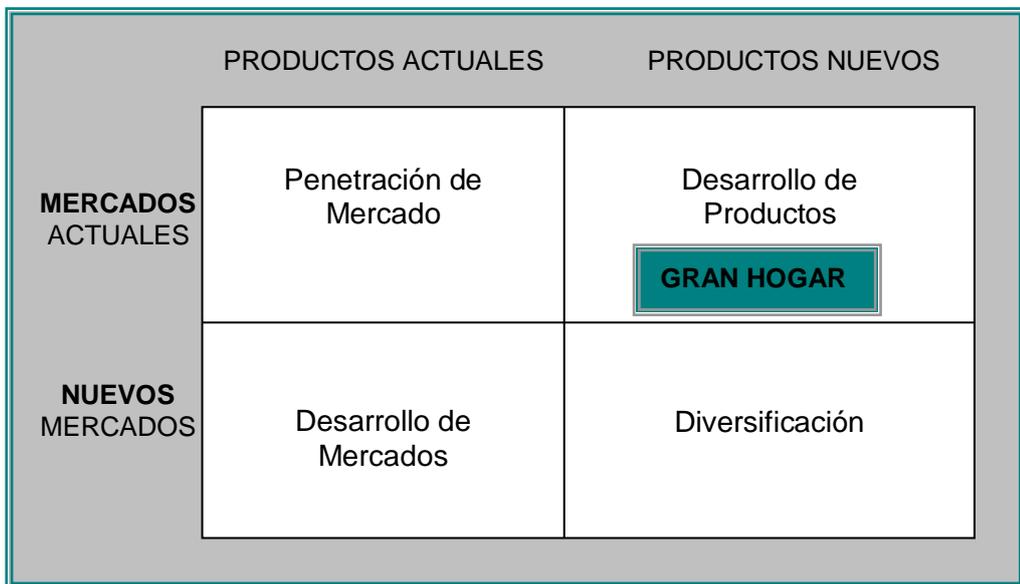


Elaboración: Autores

Estrategias de Crecimiento Producto – Mercado

Aplicaremos la estrategia de desarrollo de productos, debido a que el atractivo del mercado es alto y se tiene un mercado definido.

Figura # 4.2.3.2 : Estrategias de Crecimiento para las líneas de Gran Hogar



Elaboración: Autores

Se desarrollará esta estrategia con los siguientes objetivos y metodología:

Productos mejorados

- Renovar la marca.
- Mejorar stock de mercadería.

- Mejorar servicio al cliente.
- Mejorar utilidades y servicios de las diferentes tarjetas del almacén.
- Mejorar la distribución y comunicación visual de perchas dentro del almacén.
- Diseñar campañas promocionales que incentiven cada categoría durante todas las épocas del año.
- Incentivar a los tarjeta habientes mediante descuentos especiales que aumente el monto y frecuencia de consumo.
- Desarrollar nuevos canales de distribución a largo plazo, para aumentar rotación de mercadería y brindar un servicio adicional a los clientes.

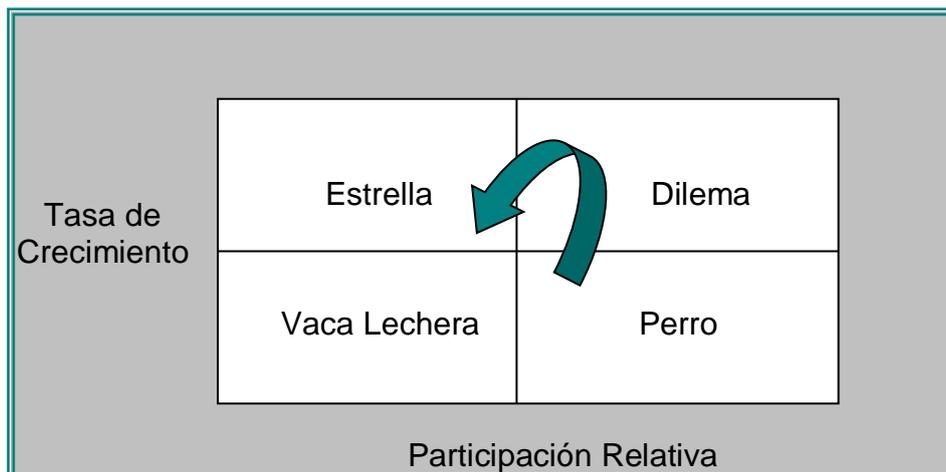
Estrategias a la matriz BCG

Las tres líneas se encuentran en el cuarto cuadrante, sin embargo no decidimos eliminarlos por el atractivo de la industria, además, por poseer una cartera de clientes establecida con un mercado definido.

Para mejorar la situación actual se deberá utilizar la estrategia de innovación mediante el relanzamiento de su imagen corporativa y la creación de un plan anual de actividades que incentiven las tres líneas del almacén de una manera creativa y diferente, realizando la importancia del cliente.

Se deberá brindar servicios adicionales, para ello planteamos en el plan táctico una serie de actividades que nos permitirán ser diferentes frente a la competencia y a largo plazo ubicarnos como líder en la creación de servicios creativos enfocados en el cliente.

Figura # 4.2.3.3 Estrategia aplicada a Matriz B.C.G.



Elaboración: Autores

4.2.4. Posicionamiento

Para ello es necesario definir los tres puntos básicos a considerar para un posicionamiento efectivo:

- **Mercado Meta**

Hombres y mujeres de segmento medio típico con capacidad económica y mayores de 20 años.

- **Marco competitivo**

Para definir el entorno competitivo debemos respondernos la siguiente pregunta: ¿Cuál es el posicionamiento de nuestra competencia directa?

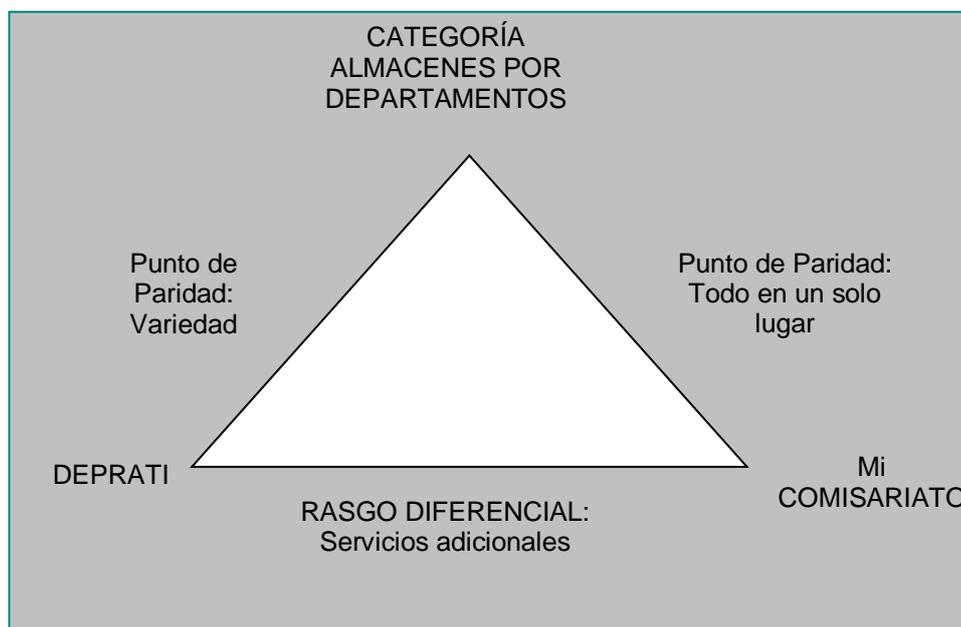
Competidor	Posicionamiento
SUKASA	Exclusividad
PYCCA	Calidad a Precios Bajos
MI COMISARIATO	Alimentos
DE PRATI	Moda
CASA TOSI	Tradición
MEGAMAXI	Variedad

Fuente: Investigación de Mercado Técnica Grupo Focal

Elaboración: Autores

Para analizar los líderes dentro de la categoría haremos uso del siguiente gráfico:

Figura # 4.2.4.1 : Triángulo de posicionamiento basado en la competencia



Elaboración: Autores

La figura anterior, ofrece una idea visual de las dos facetas del posicionamiento basado en la competencia, para su análisis definimos primero la categoría en que nuestra compañía está compitiendo; las marcas de cada lado del triángulo son las consideradas líderes, por su participación en el mercado; las características semejantes que “Gran Hogar” tiene con estas cadenas de almacenes se colocan a los lados laterales de la figura. Son denominados puntos de paridad, de esta manera planteamos en la parte inferior un criterio diferencial.

- **Punto de diferenciación**

Para establecer una característica distinta a la competencia, la empresa deberá diferenciarse en la creación de servicios adicionales, con esta estrategia estamos considerando un atributo importante para el cliente²⁴, de tal manera que definimos nuestro posicionamiento de la siguiente manera:

“ Gran Hogar es un almacén para el hogar donde cada miembro de la familia tiene un lugar, se divierte comprando, y le ofrece productos a su medida, con servicios adicionales.”

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	
CATEGORIA	Almacenes por Departamentos
TARGET	Clase Media Típica
MERCADO	Guayaquil
ATRIBUTOS DE LA MARCA	Originalidad
IMAGEN DE LA MARCA	Innovación
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION	Servicios adicionales enfocados al cliente

²⁴ Fuente: Investigación de Mercado realizada por autores

4.3. PLAN TÁCTICO

4.3.1. Marketing Mix

PRODUCTO

Nombraremos como producto a la marca del almacén “Gran Hogar”

Atributos del producto

Características del producto

- Tres categorías o líneas principales: Hogar, Ropa y Juguetes.
- Dos almacenes en la ciudad de Guayaquil.
- Cinco años de experiencia en el mercado.
- Posee 3 tipos de sistemas de crédito interno: tarjeta de crédito gran hogar, Credigold, Credicorp.
- Posee una cafetería, permitiendo que sus clientes tengan la opción de comprar y si desean degustar alimentos.
- Se creará una nueva tarjeta de descuento “Club Gran Hogar”
- Realizará actividades y eventos relacionados en varias épocas del año.
- Ofrecerá Beneficios especiales a socios de tarjetas de crédito del medio a través de alianzas estratégicas.

Calidad del Producto

Posee un almacén con una instalación segura, amplia y confortable, sin embargo, dentro del grupo focal los encuestados comunicaron la desventaja de que el almacén al tener grandes dimensiones hace notoria la situación de poseer poco tráfico de personas, ocasionando un efecto psicológico negativo en los clientes potenciales. Los encuestados perciben una baja calidad en la mercadería principalmente por la falta de innovación en el stock de sus productos, y como última debilidad el servicio, entiéndase por este actitud del vendedor, accesoria, distribución y señalización de perchas, servicio postventa y entrega.

Se deberá eliminar estos errores mediante las siguientes estrategias:

- Diseño de una nueva comunicación visual dentro y fuera del almacén que reanimen la imagen en su totalidad.
- Elaboración de un nuevo sistema de compras que permita la elección adecuada en cuanto a volumen y diseños del stock de productos.
- Elaboración de un plan de responsabilidades, incentivos y capacitación al personal de ventas y servicios.

Diseño del Producto

La imagen corporativa actual de Gran Hogar renovará completamente su línea gráfica (logotipo, slogan, y panel publicitario) tanto para la línea principal como para las submarcas.

Estrategias de Productos:

- Tarjeta de crédito Gran Hogar

Generar beneficios y valor agregado a la tarjeta Gran Hogar para generar fidelidad, por medio de un programa que premie por rangos de consumo a los tarjetahabientes.

- Lanzamiento de tarjeta de descuentos Gran Hogar

Se lanzará la tarjeta de descuento “Gran Hogar”, luego de dos meses de uso de los precios tarjeta habientes, como parte de la estrategia de masificar el descuento y los beneficios de la misma, con el propósito de incrementar el volumen de venta sin afectar el riesgo de la cartera.

- Tarjeta Credicorp y Credigold

Se realizarán promociones especiales para el segmento de tarjeta habientes Credicorp, entregando dípticos mensuales con fotos de la mercadería e información acerca de las actividades que se realicen dentro del almacén.

Se buscará incrementar la cartera de empresas afiliadas al sistema incrementando la cantidad de vendedores a modo free lance (no representan costo fijo sino variable), a través de un buen manejo de las relaciones públicas con los jefes de personal de las diferentes compañías, entregándoles promocionales como: bloques de notas para escritorio, afiches, calendarios, entre otros.

Considerando el perfil de los clientes de nuestro segmento, la estrategia para la fijación de los precios será la estrategia de buen valor, en donde la calidad es media y los precios son competitivos, ya que este segmento busca productos de mayor rendimiento a menor costo.

Figura # 4.3.1.1. Estrategias de Fijación de Precios

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alto	De recompensa	De alto valor	De súper valor
	Medio	De margen excesivo	De valor medio	De buen valor GRAN HOGAR
	Bajo	De robo	De falsa economía	De economía

Elaboración: Autores

Proponemos se realice ajustes en los precios, y aunque se disminuya el margen de ganancias, no presentar descuentos del 50 al 75% sino un máximo del 30% para crear credibilidad.

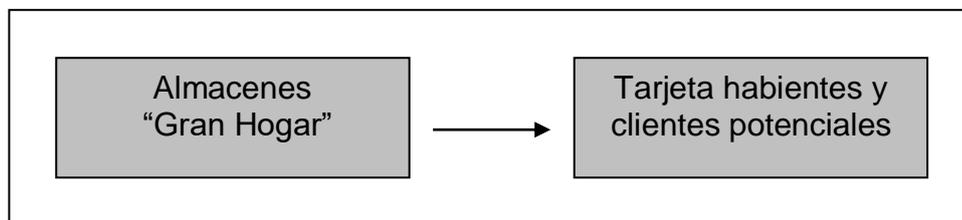
Manejando a la par las siguientes políticas:

- Variedad de precios para una misma subcategoría
- Precios que no tiendan al redondeo
- Precios psicológicos
- Dos etiquetas de precios, el de tarjeta habiente (que incluye el 10% de descuento) y el precio para los que no están afiliados.
- Utilizar una tipografía de mayor tamaño para los precios de tarjeta habiente de tal manera que el cliente perciba las ventajas en ahorro de poseer la tarjeta, y se vea motivado a adquirirla.

Se debe utilizar los siguientes canales:

- Por medio del almacén.

Figura # 4.3.1.2: Canal de distribución para tarjeta habientes y clientes potenciales para la categoría compra directa.



Elaboración: Autores

Este canal de distribución es directo, entre el mayorista en este caso Gran Hogar y el cliente, sin embargo, para solucionar el problema de poseer dos almacenes que cubren el mismo sector geográfico, el almacén de Albán Borja será el almacén matriz donde se desarrollen actividades, eventos y promociones exclusivas y se invertirá en la remodelación tanto dentro como fuera del mismo.

El almacén de Plaza Quil, será destinado únicamente para liquidar mercadería de la línea hogar de alto costo, de esta manera se soluciona el problema de inventario de baja rotación, además a lo largo del año se mantendrá saldos rebajados para la mercadería que pase de temporada.

4.3.4.1. Publicidad

Objetivos

Sobre el público

- Disminuir las percepciones negativas de los clientes potenciales frente a la marca Gran Hogar.
- Incentivar a los clientes a que participen en las actividades dentro del almacén.
- Incentivar y educar a los clientes al uso de la tarjeta de descuento “ Club Gran hogar”.

Sobre la imagen

- Posicionarnos como líderes en la creación de servicios adicionales pensados para el cliente.
- Diferenciar las cualidades tanto del almacén de Albán Borja como el de Plaza Quil.

Para el diseño de la campaña se deberá contratar un diseñador in-house por el ahorro en costos, pero para la venta de los medios se deberá contratar una agencia de publicidad, previamente evaluada bajo los parámetros del departamento de mercadeo.

El tipo de campaña a utilizar es, campaña de **Relanzamiento**, dentro del cual informaremos los cambios de la marca Gran Hogar.

Mapa de públicos

El público al cual estará dirigida nuestra publicidad serán los clientes actuales y clientes potenciales.

Estrategias y herramientas

Brief Campaña Institucional

Objetivo de comunicación	Crear fidelidad de marca
Objetivo de publicidad	Construir afinidad entre Gran Hogar y clientes
Imagen a transmitir	Familiaridad y Creatividad
Mensaje Publicitario	Se comunicará la importancia del cliente.
Receptor del mensaje	Hombres y mujeres mayores de 20 años, con capacidad económica.
Tono	Emotivo
Medio de Comunicación	Radio Local, Prensa Local, y Publicidad no tradicional

Estilo de ejecución

- Campaña Institucional

Se utilizará un tono emocional, y se basará en el estilo de vida, haciendo énfasis en la forma en que los productos que ofrece gran hogar se ajusta a las necesidades, gustos, y preferencias de sus clientes.

4.3.4.2. Merchandising

Detallamos nuestra propuesta para el *merchandising-mix*²⁵:

- Concepción del espacio de venta
- Surtido
- Precios
- Comunicación
- Servicios

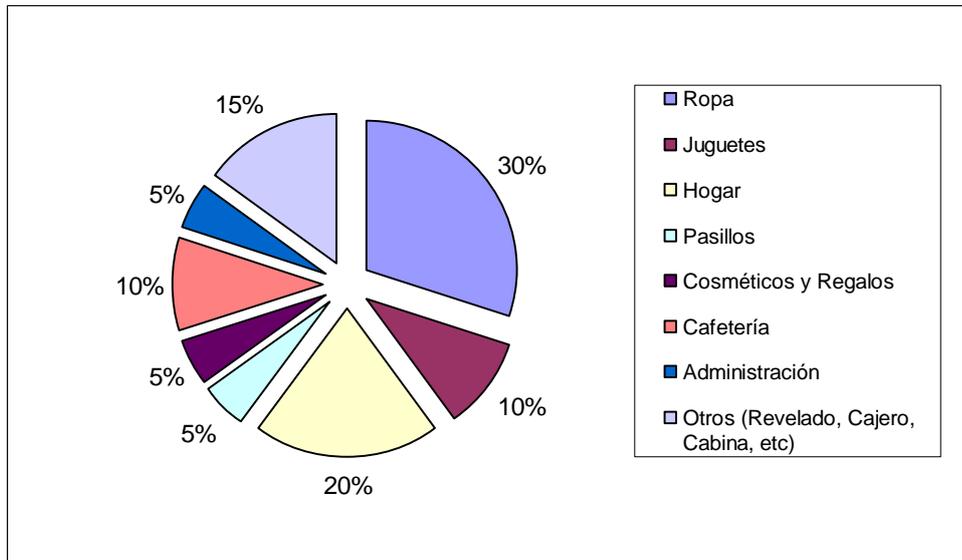
Concepción del espacio de venta.- la zona general en el que se exhiben los diferentes productos debe poseer una armonía de colores, diseño y espacios, esta tarea puede ser realizada por un diseñador de interiores, con la comunicación del jefe de marketing del almacén. Para orientar a los clientes en cuanto a distribución de los productos, es recomendable colocar a la entrada del almacén un plano general en el que se grafique las respectivas líneas de productos, así mismo la distribución de venta considerando las categorías principales puede fijarse en los siguientes porcentajes:

²⁵ Masson, J.E. y Wellhoff, A. (1990).- **El Merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta.**

Cuadro # 4.3.4.2.1 : Propuesta de distribución de la superficie de venta

DISTRIBUCIÓN POR LINEAS/AREA	%
Ropa	30
Juguetes	10
Hogar	20
Pasillos	5
Cosméticos y Regalos	5
Cafetería	10
Administración	5
Otros (Revelado, Cajero, Cabina, etc)	15
TOTAL	100

Gráfico # 4.3.4.2.1 : Nueva distribución de espacio por línea del almacén



Elaboración: Autores

Distribución de espacio por líneas

Reducir espacio de la línea hogar de lujo, quedando con la mercadería más económica y de mayor rotación, entre estas audio y video, cristalería, adornos y línea blanca. El mobiliario de exposición de la mercadería debe ir acorde a cada línea.

Reducir espacio de la mercadería que ya no se encuentra de moda dentro de la línea juguetes, y liquidarla por otros medios, de manera que no afecte a la nueva imagen de los productos.

Incrementar espacio de mercadería para la línea de vestir, cosméticos, y perfumería.

Cuadro # 4.3.4.2.2 : Dimensiones de exposición mobiliaria para Línea Ropa

	Rejillas Giratorias	Estantes Zapatos	Repisas
Altura máxima (m.)	1,5	1,8	1,5
Niveles (número)		5-7	3-5
Profundidad /Diámetro (cm.)	60	20-30	80

Elaboración: Autores

Cuadro # 4.3.4.2.3 : Dimensiones de exposición mobiliaria para Línea Hogar

	Repisas Mural ⁴	Estantes	Mesas Decoradas
Altura máxima (m.)	2,5	1,7	1,20
Niveles (número)		5-7	
Profundidad /Diámetro (cm.)	80-60-60	20-30	80

Elaboración: Autores

En este caso se han considerado medidas acorde a la altura del cliente promedio, el uso de repisas mural, será para artículos electrodomésticos de línea blanca y artículos de dormitorio como edredones de tal manera que los niveles se adapten de acuerdo a las dimensiones de los artículos, los estantes se destinarán para artículos de cocina y decoración, como vasos, vajillas, cerámica, adornos, etc, las medidas son menores para que esté al alcance de los clientes. Así mismo para mercadería especial, ya sea por promociones, por marcas o por temporada, recomendamos sea exhibida en mesas individuales con una especial decoración que realce las características de los artículos.

⁴ Repisa que permite regular la altura en función de los artículos.

Cuadro # 4.3.4.2.4 : Dimensiones de exposición mobiliaria para Línea Juguetes

	Repisas Mural	Estantes	Mesas Decoradas
Altura máxima (m.)	2,5	2	1,20
Niveles (número)		5-7	
Profundidad /Diámetro (cm.)	80-60-60	20-30	80

Elaboración: Autores

Surtido.- es una variable importante en el *merchandising-mix* dado que a la vista de los clientes, encontrar variedad en cada línea, les permite comparar precios, marcas, diseños y tallas, de esta manera tiene mayor poder de elección. Se recomienda la organización de el surtido de manera que se logre este efecto visual, tomando en cuenta la temporada y época del año, y cuidar de no parecer mercadería en serie, ni cause confusión o desorden a la vista.

Se debe mantener un equilibrio entre espacio del almacén, número de líneas y surtido de mercadería de tal manera que no se afecte la densidad de ocupación que es la sensación de agobio que el cliente percibe al realizar las compras en el establecimiento.

Nivel de precios.- los precios deben ser colocados en cada artículo y en habladores y afiches sobre cada grupo de productos mostrando los rangos de precios, estos deben ser competitivos, de manera que la compañía no sea perjudicada por la mala percepción de los

clientes potenciales, en el caso de que los precios de nuestros productos sean más elevados a los de la competencia.

Comunicación y servicios.- cada artículo dentro del almacén debe comunicarse por sí sólo, y contribuir para crear un ambiente de bienestar, para lograrlo, se debe incluir publicidad dentro del almacén, como posters de las diferentes líneas y marcas, utilizar elementos visuales atractivos que realcen las promociones y descuentos, así también como hacer visible los diferentes rangos de precios, de tal manera que el cliente al observar una sola vez pueda tener un panorama general de las características de los productos. Se debe incluir elementos decorativos acorde a cada línea, música ambiental, folletos informativos, carteles de información y de servicios.

Entre los servicios más importantes que no se debe descuidar se encuentran los departamentos de crédito y servicio postventa.

Para reanimar la imagen del almacén desde su exterior se recomienda colocar posters gigantes en el exterior del mismo, estos posters deberán comunicar los principales atributos considerados por los clientes: servicio, calidad de productos, precios competitivos, promociones y descuentos, comodidad al comprar, para ello se escribirá en cada poster un texto que cubra la cuarta parte del mismo y se apoyará con una foto de pocas imágenes pero de gran impacto.

4.3.4.3. Promoción de Ventas

Realizaremos promociones con el objetivo de incentivar las ventas, éstas estarán destinadas no solo hacia nuestros clientes actuales, sino también enfocadas a captar nuevos clientes pero que mantengan el mismo perfil, se desarrollarán promociones y descuentos con justificación, de tal manera que se mantenga la equidad de la marca y no se devalúe por promociones excesivas que a la larga no creen fidelidad.

Se deberán ejecutar estas promociones luego de realizar un análisis previo de los clientes, segmentándolos a través de la información actual que Gran Hogar posee sobre el perfil de sus tarjetahabientes, y además se deberá registrar los nuevos clientes que capturen las promociones con dos objetivos, el primero para aumentar la información sobre nuevos clientes y segundo para evaluar la efectividad de cada promoción, por lo tanto, estas promociones son abiertas no sólo serán para tarjetahabientes de tal manera que se puede captar nuevos clientes y almacenar información de ellos.

Renovar el Programa de Fidelidad de Puntos Gran Hogar.

Transformar el programa de puntos de Gran Hogar en multimarca, para ello se buscarán alianzas con otras empresas, que patrocinen la entrega de premios a los clientes.

Atraer mas tráfico al almacén

- Realizar eventos semanales de comida internacional y nacional.
- Promociones “Happy Hour” en las que se establezca horas especiales de descuento.
- Alquilar espacio del almacén para marca de revelados de fotos y cajeros automáticos.
- Realizar showrooms, cursos y exposiciones, con un líder de opinión referente a la línea de venta.
- Realizar o auspiciar eventos en la cafetería como torneos, bingos, entre otros.
- Realizar alianza con Diners para realizar promociones conjuntas tales como los “Jueves Diners”, ofreciendo descuentos y beneficios especiales a los que compren con dicha tarjeta.

Promociones de ventas y actividades por líneas

Línea de hogar

•Mantener ofertas y descuentos por secciones durante el año.

Ej: Mes de la cocina-descuentos en Kitchen Ware y productos relacionados.

Línea de vestir

•Marketing Comparativo.- Atacar a clientes De Prati comprando sus marcas y mercaderías de mayor rotación y quemarlas a un precio más bajo para usarlos como gancho.

Línea de juguetes

Adquirir y promover juguetes de temporada, y realizar eventos con personajes animados para promocionar la mercadería, según fechas festivas.

Eventos especiales para niños, tales como:

- Campeonato de video Juegos
- Campeonato de Ajedrez Escolar en cafetería
- Concurso de Arte
- Concurso de Armar Rompecabezas
- Campeonato de Yu Gi Oh Cards
- Batallas de Heroclix

Promoción “Gana comprando”

Esta promoción se realizará con el objetivo de motivar a clientes actuales y potenciales a la compra dentro del almacén para ello premiaremos con bonos de descuentos y premios especiales a los clientes que realicen las siguientes actividades dentro del almacén:

- Bono del 20% descuento para el cliente que compra por primera vez en el almacén, durante el mes de agosto.

Los bonos y regalos especiales para dicho programa serán extraídos de mercadería propia del almacén.

El medio de comunicar esta promoción será por medio de correo directo para tarjetahabientes y dos publicaciones vía prensa para captar nuevos clientes, el cuadro de costos de cada esta actividad ingresos especificado en el anexo # 13 Cédula de costos por campaña al final del proyecto.

Promoción “Juega como un niño y compra como grande”

El objetivo de esta promoción es incentivar las ventas por categoría, para ello se renovará la mecánica de compras mediante la creación de juegos tal manera que el cliente juegue con los productos del almacén.

Se realizarán estas promociones en base al cronograma de promociones, no se realizarán promociones simultaneas y cada una tendrán inicialmente un período de un mes para ser evaluadas, posteriormente se renovará la que causó mayor incremento en ventas para la empresa, la mecánica de esta promoción se especifica en el anexo # 21 al final de este proyecto.

Se elegirán los meses de marzo, abril y mayo, de tal manera que utilizamos los dos últimos meses de temporada de playa y el mes de abril inicios de clases para la región costa donde el mercado se vuelve más competitivo, se comunicará la promoción vía tres anuncios por diario el universo de ¼ de página el primer domingo de cada mes de la duración de la campaña, sección actualidad.

Programa de “Beneficios blandos”

Este programa es creado con el propósito de incentivar las compras mediante el interés de los clientes de conseguir pequeños obsequios como por ejemplo:

- Bonos de descuento para boletos de cine
- Tickets de descuento en restaurantes, discotecas y bares
- Entradas a clubes de entretenimiento familiar
- Obsequios de cumpleaños

Para la entrega de este tipo de beneficios se deberá realizar alianzas con los establecimientos que capten mayor público en cada categoría, y que estén acorde a los gustos de nuestro segmento.

En cine se deberá considerar la cadena Multicines que es la que posee más locales en la ciudad de Guayaquil, en restaurantes se puede considerar la Parrillada del Nato por ser un lugar familiar y de gran prestigio en el medio, restaurantes nuevos y de gran acogida como el Gran Chef, discotecas como Fizz y Santé que tienen algún tiempo en el mercado, y el Pedregal dentro de la categoría de club familiar.

Se comunicarán estas promociones vía dos avisos de prensa durante los tres meses de la promoción por el diario el universo y material P.O.P en los establecimientos participantes durante los meses de mayo, junio, y julio que son meses en los que la temporada de playa termina y las personas buscan entretenimiento dentro de la ciudad, el presupuesto de esta promoción se encuentra en el anexo # 13 al final del proyecto.

Alianzas estratégicas promocionales para tarjeta habientes

Se realizarán estas alianzas con el objetivo de mejorar los servicios de la tarjeta gran hogar y motivar a los clientes potenciales a la obtención de la misma, por medio de descuentos del 10% a todos los clientes que presenten su tarjeta Gran Hogar en las siguientes categorías de establecimientos con los cuales se logre la alianza, serán considerados las siguientes marcas:

- Gimnasios (Gold Gym, Miriams, etc.)
- Farmacias (Pharmacys, Fybeca, Victoria, etc.)
- Cines (Cinemark, Multicines, etc.)
- Centros de Estética y Belleza (Cuty Icaza, Le Marquise, Drama Spa etc.)
- Supermercados (Santa Isabel, Fernández, etc.)
- Aseguradoras (GEA, etc.)
- Servicios de Cable (TV Cable, Univisa, Direct TV)
- Revistas de Actualidad (Vanipubli, Grupo Ensa)
- Detalles y Rosas (Braganca)

Se comunicará los beneficios de la tarjeta vía correo directo para tarjeta habientes, y vía un aviso de prensa en el diario El Universo para clientes potenciales junto con la comunicación de los beneficios de Gran hogar y las mejoras realizadas en el almacén.

4.3.5. Marketing de Base de Datos

Implementaremos esta herramienta con los siguientes objetivos a mediano y largo plazo :

- Registrar información sobre clientes y posteriormente analizar la conducta de los mismos.
- Ahorrar recursos en la publicidad tradicional mediante el diseño de estrategias acorde a cada grupo de clientes.
- Obtener una respuesta mucho más efectiva de los clientes frente a las promociones.

Para ello, se registrará información del siguiente tipo:

- Categoría de productos que compran los clientes
- Momento de compra de los clientes
- Promedio de gasto de los clientes
- Tipo de pago que utilizan
- Publicidad que reciben de la compañía
- Tipo de respuesta de los clientes a la publicidad de la compañía
- Datos demográficos de los clientes
- Pasatiempos y gustos de los clientes

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA FUNCIONAL DE MARKETING CON BASE DE DATOS PARA “GRAN HOGAR”

1.- Objetivos

El uso del marketing con base de datos debe permitir a la compañía las siguientes metas:

- Finanzas
Mejorar la rentabilidad

- Marketing
Aumentar las compras promedio de los clientes.
Hacer el perfil de los clientes y desarrollar segmentos de ellos.

- Comercialización
Aumentar la venta de mercancía de mayor precio.
Disminuir la reducción de precios o descuentos.

2.- Plan de transición del sistema “viejo” al “nuevo”

Antes de iniciar el proceso nuevo de la recopilación de información se analizará los registros de la compañía, y se actualizará la información primaria de la base de datos, que son los datos demográficos de los clientes, comenzando por aquellos 15.000 tarjeta habientes inactivos, de tal manera que se pueda realizar el marketing directo posterior para los grupos seleccionados.

3. Personal de control.

Cuadro # 4.3.5.1 : Personal de control involucrado en la tarea del desarrollo y administración de la base de datos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Planear la función de la base de datos	Jefe de Marketing
Administración del Sistema	Jefe de Sistemas
Actualización de la base de datos	Asistente de Marketing, Ejecutivas de Cobranzas
Selección y envío de Correspondencia	Dpto. de Marketing
Reportes gerenciales específicos	Jefe de Marketing
Segmentación	Dpto. de Marketing
Auditoria del rendimiento de los clientes	Dpto. Finanzas y Marketing
Soporte técnico	Dpto. de Sistemas

Elaboración: Autores

La implementación de este sistema no deberá incurrir en costos administrativos adicionales, pues el personal que estará involucrado en el manejo de la base de datos es personal actual de la compañía.

4. Actividades de mejoramiento continuo de la base de datos

Cuadro # 4.3.5.2 : Personal de control involucrado en la tarea del mejoramiento continuo y distribución de información de la base de datos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLES
Medir los Resultados	Dpto. Marketing y Finanzas
Hacer los envíos con grupos de control ²⁶	Dpto. de Marketing
Modelar un mejor sistema de información	Dpto. de Marketing y Sistemas

Elaboración: Autores

²⁶ Elegir un grupo de clientes a los cuales no se le enviará promociones específicas, pero que posee las mismas características del grupo que si las reciba, con el propósito de realizar comparaciones.

5. Actividades de soporte

Cuadro # 4.3.5.3 : Personal de control involucrado en la tarea de actividades de soporte de la base de datos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLES
Redes de comunicación interna de datos	Dpto. de Sistemas
Reparaciones menores	Dpto. de Sistemas
Mantenimiento del software	Dpto. de Sistemas

Elaboración: Autores

6. Comunicar los éxitos y los fracasos.

Se deberá realizar reportes a la gerencia y departamentos involucrados en el desarrollo de la base de datos, informando los resultados obtenidos de cada implementación y estrategia utilizada, sean estos positivos o negativos.

Datos a Registrar y a analizar en la base de datos

- Registro de datos demográficos de los clientes.
- Registro de la Recencia, Frecuencia y Valor Monetario de las compras de los clientes.
 - Recencia.- registrar el momento en el que los clientes efectuaron la última compra.
 - Frecuencia.- Número de veces que los clientes compran algo, lo mediremos en un período semestral, para las líneas de vestir y juguetes, y anual para la línea hogar, debido al ciclo de vida de las líneas.
 - Valor Monetario.- Almacenar el promedio de gasto de un cliente en un período establecido, de la misma manera que la frecuencia se analizará semestralmente para las líneas de vestir y juguetes y anual para la línea hogar.
- Registro de características de los productos que compran los clientes.
- Registro de preferencias y comportamiento de compra.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 INGRESOS ESPERADOS

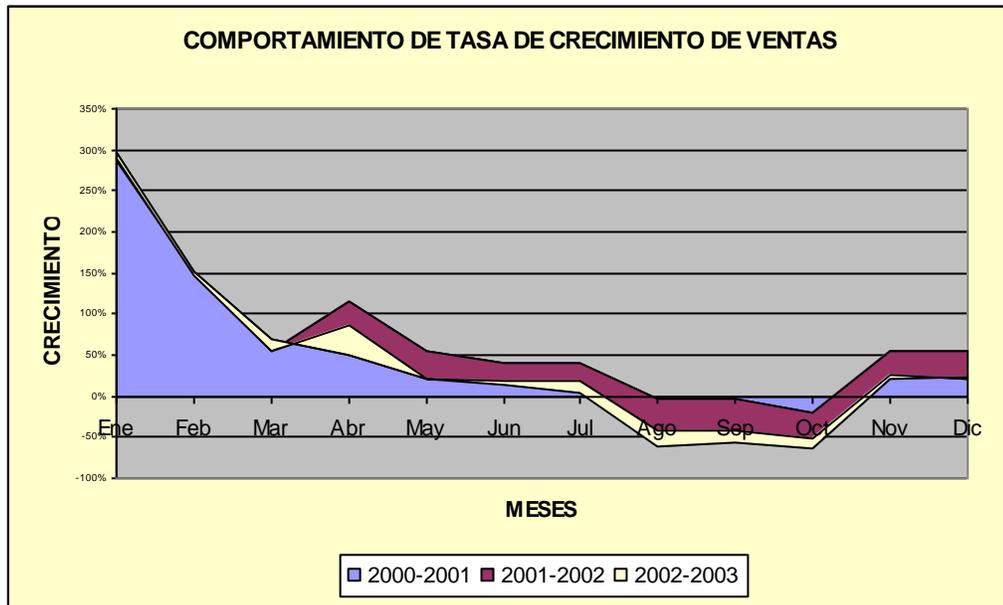
Para realizar un pronóstico de los ingresos esperados, calcularemos una tasa de crecimiento en base a las siguientes variables:

- Comportamiento histórico de la demanda
- Tasa de crecimiento de la industria o mercado. (PIB x sector)
- Criterio cualitativo basado en la experiencia de administradores de Gran Hogar

Se analizó la tasa promedio de crecimiento entre años por cada temporada (mensual) para poder realizar un pronóstico basado en el comportamiento de la demanda de Gran Hogar a través del tiempo.

MES	CRECIMIENTO PROMEDIO ENTRE AÑOS			
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	TASA PROMEDIO
Ene	286%	11%	-8%	96%
Feb	150%	2%	-5%	49%
Mar	56%	13%	-15%	18%
Abr	115%	-65%	35%	28%
May	56%	-36%	1%	7%
Jun	40%	-22%	-5%	4%
Jul	40%	-22%	-15%	1%
Ago	-3%	-39%	-20%	-21%
Sep	-3%	-39%	-15%	-19%
Oct	-19%	-33%	-12%	-22%
Nov	55%	-30%	-5%	7%
Dic	55%	-35%	2%	7%
PROM ANNUAL	69%	-25%	-5%	13%

GRÁFICO # 5.1: Comportamiento de la tasa de crecimiento de las ventas



Los altos y bajos de las ventas corresponden a situaciones puntuales, mas no a un comportamiento ordinario de las ventas del almacén, por lo tanto, no utilizaremos la tasa promedio de crecimiento histórico de las ventas. Utilizaremos una tasa **i** promedio de crecimiento de la industria por temporada a la que le sumaremos una tasa **m** de crecimiento por campañas o actividades de mercadeo aplicadas.

De la siguiente manera:

$$T : i + m$$

T: *Pronóstico de crecimiento mensual.* (tasa aplicada a ventas del 2003 para cálculo del pronóstico del 2004)

i: *Promedio* entre (Tasa de crecimiento del sector comercial * Penetración esperada) * (Tasa de crecimiento promedio esperada (entre la industria y la empresa).

m: *Impacto por campaña o actividad aplicada.* (Criterio Cualitativo de la Gerencia de Mercadeo de Gran Hogar basado en experiencia)

CUADRO # 5.1 : Tasa de crecimiento por sector o línea de negocio

LINEAS	J
Hogar	41%
Prendas de Vestir	33%
Juguetes	34%
Crecimiento anual promedio entre líneas	36%

Fuente: Mastercard

Elaboración: Autores

Para el cálculo de la tasa **T** de crecimiento aplicado a las ventas se utilizaron los siguientes valores:

TABLA # 5.1: Valores para el cálculo de la Tasa de crecimiento pronosticada (T)

MESES	CRECIM	Componentes I		I	m	T
		% Penetración Esperado	Prom Indust			
Feb	3%	15%	9%	5%	13%	18%
Mar	3%	2%	3%	1%	10%	11%
Abr	3%	3%	3%	2%	10%	12%
May	3%	6%	5%	2%	13%	15%
Jun	3%	2%	3%	1%	7%	8%
Jul	3%	2%	3%	1%	3%	4%
Ago	3%	2%	3%	1%	2%	3%
Sep	3%	3%	3%	2%	0%	2%
Oct	3%	6%	5%	2%	13%	15%
Nov	3%	5%	4%	2%	6%	8%
Dic	3%	10%	7%	3%	15%	18%
TOTAL PROM						10%

Elaboración: Autores

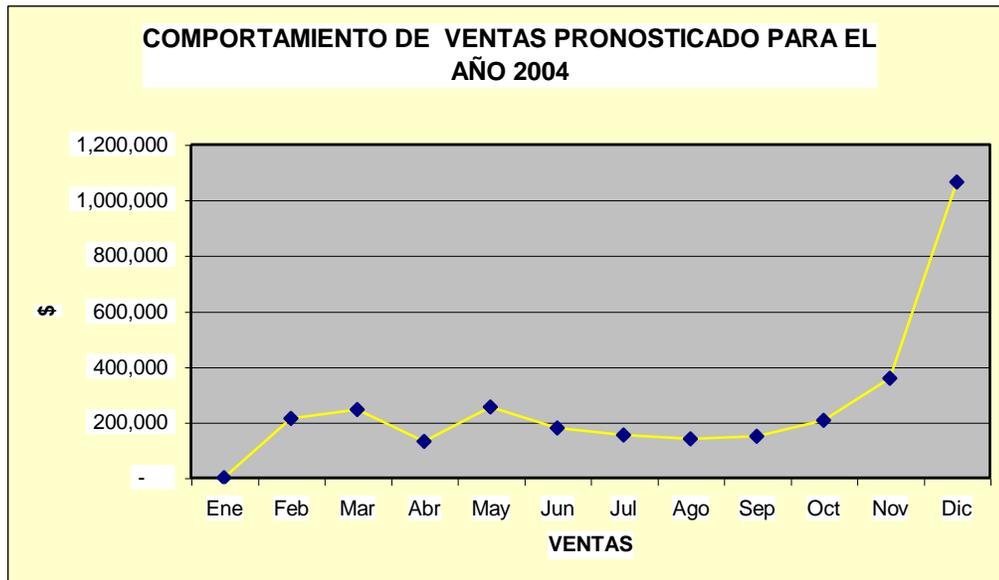
A continuación el detalle de los ingresos pronosticados para el 2004, aplicando una tasa **T** de crecimiento a las ventas del 2003.

TABLA # 5.1.2 : Ingresos pronosticados para el 2004 envase a la tasa T

MESES	2003	% CRECIMIENTO	2004
Ene	168,425	-100%	-
Feb	178,229	18%	210,310
Mar	218,049	11%	242,034
Abr	112,982	12%	126,540
May	215,783	15%	248,151
Jun	160,951	8%	173,827
Jul	144,009	4%	149,769
Ago	134,179	3%	138,204
Sep	142,565	2%	145,416
Oct	174,480	15%	200,652
Nov	320,534	8%	346,177
Dic	871,957	18%	1,028,910
TOTAL	2,842,143	6%	3,009,990

Elaboración: Autores

GRAFICO # 5.1.2 : Comportamiento de ventas pronosticado para el 2004



Elaboración: Autores

Para los siguientes 4 años se utilizará la tasa promedio de crecimiento anual del 6% considerando que el crecimiento se mantiene.

5.2 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN COSTOS Y GASTOS

5.2.1 Inversión

Dentro del Plan de Mercadeo se considerará el Relanzamiento de la imagen del almacén como clave para el cumplimiento del Plan Estratégico y Reposicionamiento:

Para el relanzamiento del almacén se deberán considerar los siguientes rubros:

Se cerrará los almacenes por un periodo de 35 días (Ene 1 hasta Feb 5) para realizar la remodelación del almacén, cambio de distribución interna y demás adecuaciones necesarias.

El almacén de Plaza Quil será convertido en un almacén de mercadería en liquidación y de poca rotación que estará constantemente en descuentos.

Por este motivo se le cambiará únicamente el nombre del almacén a “ **Descuentos Gran Hogar** ” y las instalaciones sólo sufrirán cambios de los letreros, vallas y distribución. Descuentos Gran Hogar se convertirá en una marca independiente dentro de los productos de Gran Hogar. En este almacén se trasladará la mercadería de poca rotación, fuera de temporada o que no esté de acuerdo al grupo objetivo planteado para la nueva imagen de Gran Hogar.

El almacén de Alban Borja será el eje de las actividades o eventos realizados, contará con la nueva mercadería, y sus estrategias estarán diseñadas de acuerdo al nuevo posicionamiento e imagen planteada. Este será reestructurado de acuerdo a lo recomendado por una Decoradora de Interiores de acuerdo a la inversión detallada a continuación

- **Adecuación de las instalaciones:** Pintura exterior e interior, Decoración, Muebles y enseres, Iluminación, Mantenimiento, Letreros, Señalización, etc.

TABLA # 5.2.1: Inversión inicial en adecuaciones de los almacenes “Gran Hogar”

ACTIVIDAD	COSTO TOTAL
Replanteo	\$ 1,195
Pintura de paredes interior	\$ 6,144
Limpieza de ventanales	\$ 454
Repulida de baldosas	\$ 5,730
Letreros de señalización	\$ 6,000
Cambio de lámparas fluorescentes 4*40w	\$ 18,000
Instalaciones eléctricas puntos 110 v.	\$ 6,000
Estanterías de acero inoxidable	\$ 39,600
Otras perchas	\$ 9,800
Banners gigantes para decoración	\$ 3,750
8 letreros de exteriores	\$ 6,400
Cambio de lona de valla	\$ 1,000
Pintura exterior 2 almacenes	\$ 8,000
SUBTOTAL	\$ 112,073
Etiquetado del Almacén	\$ 8,050
15.000 Tarjetas con banda magnética	\$ 6,900
COSTO TOTAL	\$ 127,023

Fuente: Compañía Econometal / JC Pictures/ ID Master

Elaboración: Autores

5.2.2 Costos

- **Costos Fijos**

- Costo de Ventas.- Es igual al inventario inicial menos el inventario final más las compras realizadas. Este incrementará en la misma proporción que las ventas.
- Depreciaciones y amortizaciones de los activos y gastos en la inversión.

*Ver Anexo 11 y 12 Tabla de Depreciación y Amortización en Anexo

* Ver Anexo 10 Estado de Pérdidas y Ganancias

- **Costos Variables**

5.2.3 Gastos

- **Gastos de Ventas.-** Comprenden los egresos por Publicidad y Mercadeo de cada campaña por temporada. Nuevo material gráfico con nueva imagen corporativa.

*Ver anexo 10.- Estado de pérdidas y ganancias

* Ver anexo 13.- Cédula de costos y campañas

* Ver anexo 14.- Presupuesto de Ingresos y Egresos por Campañas

- **Gastos de Administración.-** En estos egresos se consideran los Gastos de alquiler, luz, agua, teléfono, movilización, imprevistos, suministros, mantenimiento, correspondencia, seguridad, y misceláneos. Para pronosticar los gastos de administración se ha calculado un incremento con respecto a los gastos del 2003 del 4.05% correspondiente a la tasa promedio anual de inflación.
- **Gastos de personal.-** En estos egresos se consideran los gastos del rol del personal, capacitación, planes de incentivos o comisiones, y uniformes.

Para pronosticar los gastos de personal se ha calculado un incremento con respecto a los gastos del 2003 del 4.05% correspondiente a la tasa promedio anual de inflación.

Adicionalmente se incrementó el gasto correspondiente a las nuevas contrataciones y adquisiciones del almacén de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA # 5.2.2: Gastos de Personal para implementación del Plan de Mercado

Actividad	Costo unitario (\$)	Cantidad Mes	Costo total (\$)
100 Uniformes	2,000	1	2,000
Servicio al Cliente (Recolección info base de datos 5 meses)	200	7	1,400
Procesador y Analista de Base de Datos (fijo)	450	5	2,250
Capacitaciones	1,000	1	1,000
GASTOS ADICIONALES PERSONAL	3,650		6,650

Fuente: Agencia de Personal Manpower

Elaboración: Autores

5.3. RESULTADOS Y SITUACIÓN FINANCIERA

5.3.1 Flujo de Caja

Incluye los Ingresos Operacionales dados por la diferencia entre los resultados esperados por Gran Hogar y los resultados que incluye la contribución por el desarrollo del presente proyecto, ya que estos serían los ingresos reales que generará la nueva imagen del almacén.

Como egresos constan: Los Gastos Administrativos, Gastos de Personal, Gastos Financieros, Reservas por incobrables y Gastos de Ventas correspondientes a las actividades puntuales de cada mes puesto que estos gastos detallados en el capítulo anterior son

financiados por el ingreso generado en la facturación de esa categoría en la fecha específica.

*Ver Anexo de Flujo de Caja Anual descontado en dólares escenario moderado.

5.4 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

5.4.1 Cálculo de Indicadores de Rentabilidad

5.4.1.1 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto, requiere de una tasa de descuento la cual se la ha calculado mediante el WACC (Tasa de costo capital promedio ponderado) de la siguiente manera:

$$\text{WACC} = [W1 (K_d)] + [W2 (1-T) (K_e)]$$

Donde:

W1 = Porcentaje a financiar con capital propio.

W2 = Porcentaje a financiar de manera externa (bancos).

K_e = Costo de capital para accionistas (tasa de rentabilidad de la Bolsa de Valores de Guayaquil).

K_d = Costo de la deuda. Tasa activa del Banco Central.

T = Tasa Impositiva

W1 = 70%

W2 = 30%

K_e = 18%

$$K_d = 12.06\%$$

$$T = 25\%$$

$$WACC = 13.84\%$$

Con esta tasa (WACC) se obtuvo un Valor Actual Neto de \$43.203 (Ver Anexo #15)

5.4.1.2 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno obtenida sobre la inversión es de 24.75 % valor que es mayor a la tasa de descuento (13.84% TMAR) , lo cual indica que la inversión es rentable.

5.4.1.3 Análisis de Sensibilidad

Se analizarán varios escenarios con respecto a las variables y su comportamiento pronosticado:

- 1) Ingresos por facturación adicional esperada por la implementación del proyecto, y los costos directamente relacionados.
- 2) Los ingresos netos por Campañas puntuales.
- 3) La inflación esperada que trae como consecuencia la variación de los Gastos Administrativos y de Personal.
- 4) La variación de estos factores trae como consecuencia la variación del VAN y TIR

- **Escenario Moderado/Esperado**

A continuación se detalla las variables que afectaron los rubros del flujo de caja del proyecto bajo un escenario moderado:

TASAS	T
RESERVA POR INCOBRABLES	1.00%
TASA INFLACIÓN	4.05%
TASA DE CRECIMIENTO POR CAMPAÑAS PUNTUALES	2.29%
TASA FINANCIAMIENTO (ACTIVA)	12.06%
TASA PROMEDIO DE CRECIMIENTO Ventas anuales /Gasto de ventas/ Costo de ventas	6%
TMAR = WACC	13.84%

- El proyecto genera un 6% de incremento neto en la facturación el primer año, (un 10% de incremento promedio de los meses, a partir de que se encuentra abierto el almacén), y un 6% los siguientes años.
- El 70% de la inversión es financiada por medios externos (bancos).
- Los ingresos netos por promociones puntuales se mantienen.

Con estas variables el proyecto genera un VAN de \$ 43.203 y un TIR 24.75%. La inversión tiene un periodo de recuperación de 5 años. Como el TIR es mayor que la TMAR de 13.84%, el proyecto se considera rentable.

- **Escenario Optimista (TIR > TMAR)**

- El proyecto genera incremento de la facturación por su implementación en un 50% superior a los esperado. Incremento del 9% en la facturación.
- La inflación disminuye a un 3% en el 2005 y se mantiene estable por los años siguientes.
- Los ingresos netos por promociones puntuales se mantienen.

Con estas variaciones el proyecto genera un VAN de \$429,772 y un TIR del 91.84%. Por lo cual proyecto continua siendo rentable (Ver Anexo 16).

- **Escenario Pesimista 1 (TIR < TMAR)**

- El proyecto genera un incremento 50% menor de la facturación esperada. Tasa de crecimiento del 3%.
- La inflación aumenta a un 6% en el 2005 y se mantiene los años siguientes.
- Los ingresos netos por promociones puntuales se mantienen.
(Ver anexo 17)

Con estas variaciones el proyecto genera un VAN de \$-494.079 por lo cual el proyecto no resulta rentable en este escenario y se considera riesgoso.

CAPÍTULO 6.-

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Almacenes “Gran Hogar” cuenta con una atractiva oportunidad en el mercado dentro del segmento de clase media típica que prefieren realizar sus compras en tiendas por departamentos. Este proyecto permitirá a “Gran Hogar” captar este grupo objetivo mediante el relanzamiento de su imagen y diferenciación por sus servicios adicionales enfocados al cliente. Se espera crear un sentimiento de afinidad con los clientes y lograr su fidelidad hacia el almacén lo que incrementará las ventas y creará un posicionamiento, en la mente del consumidor.
2. La competencia directa de “Gran Hogar” formada por los almacenes De Prati, Casa Tosi, Pycca y Grupo Comisariato (Ferrisariato, Río Store y Mi Juguetería), no se han preocupado por desarrollar actividades que involucren a sus clientes dentro del almacén a más de la actividad netamente de compra. “Gran Hogar” tiene una oportunidad para posicionarse en la mente de los consumidores por medio de

esta estrategia y ser un almacén que se preocupe por mejorar el estilo de vida de sus clientes.

3. Los clientes perciben como debilidades de “Gran Hogar” el servicio, precios, y calidad de productos, se espera que al cambiar la imagen del almacén, al capacitar e incentivar al personal, al brindar servicios diferenciales con la tarjeta por medio de alianzas estratégicas, al crear promociones puntuales, al usar precios de gran valor, al realizar actividades que aumenten el tráfico dentro del almacén y al usar un concepto publicitario diferente y poco tradicional; se logrará cambiar las percepciones negativas hacia la empresa y diferenciarse de su competencia.

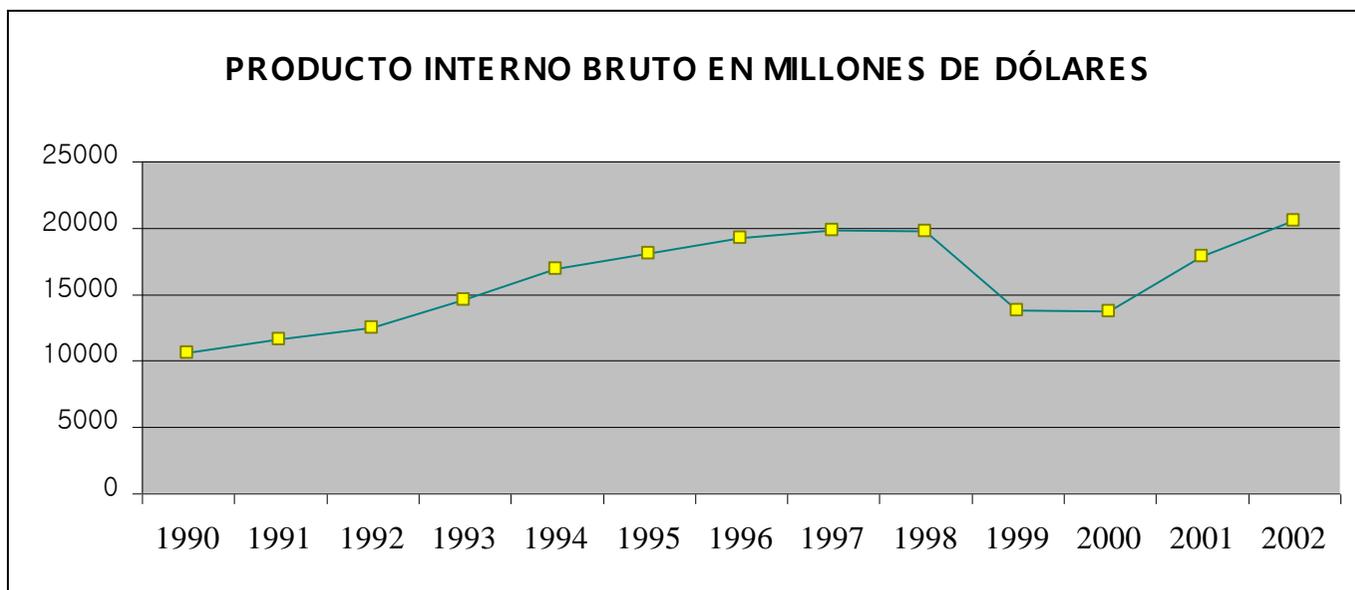
6.2. RECOMENDACIONES

1. Las recomendaciones explicadas en el Plan de Mercado del presente proyecto están enfocadas a renovar la imagen del almacén mediante una campaña de relanzamiento en donde sea el precursor de una publicidad moderna con un estilo original. Se recomienda también, crear una zona de liquidación exclusivamente en el almacén de Plaza Quil para la mercadería de menor rotación y para aquella mercadería que pase de temporada. Las actividades a lo largo del año serán exclusivamente para el almacén de Albán Borja, en donde se impulsará básicamente el consumo para los tarjetahabientes a través de beneficios específicos para este grupo.
2. El estudio de mercado detectó una oportunidad en el canal de distribución de venta por catálogo, recomendamos que “Gran Hogar” realice un benchmarking a las compañías Yambal y Oriflame líderes en las ventas por catálogo, para analizar e implementar la manera más adecuada de llevar a cabo esta vía de venta.

ANEXOS

ANEXO No 1: Gráfico # 1.2.1.1.

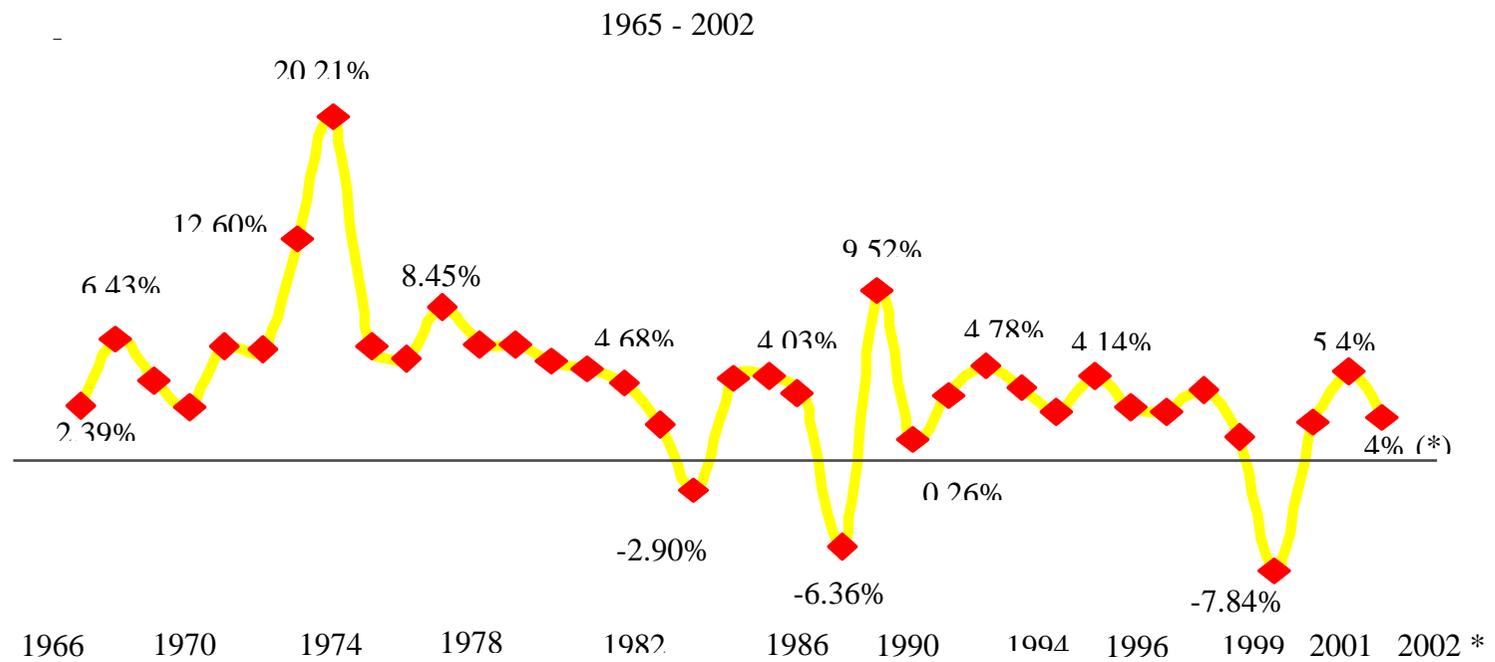
Comportamiento del PIB desde el año 1990- 2002



Fuente: Banco Central del Ecuador.

ANEXO No 2: Gráfico # 1.2.1.2.

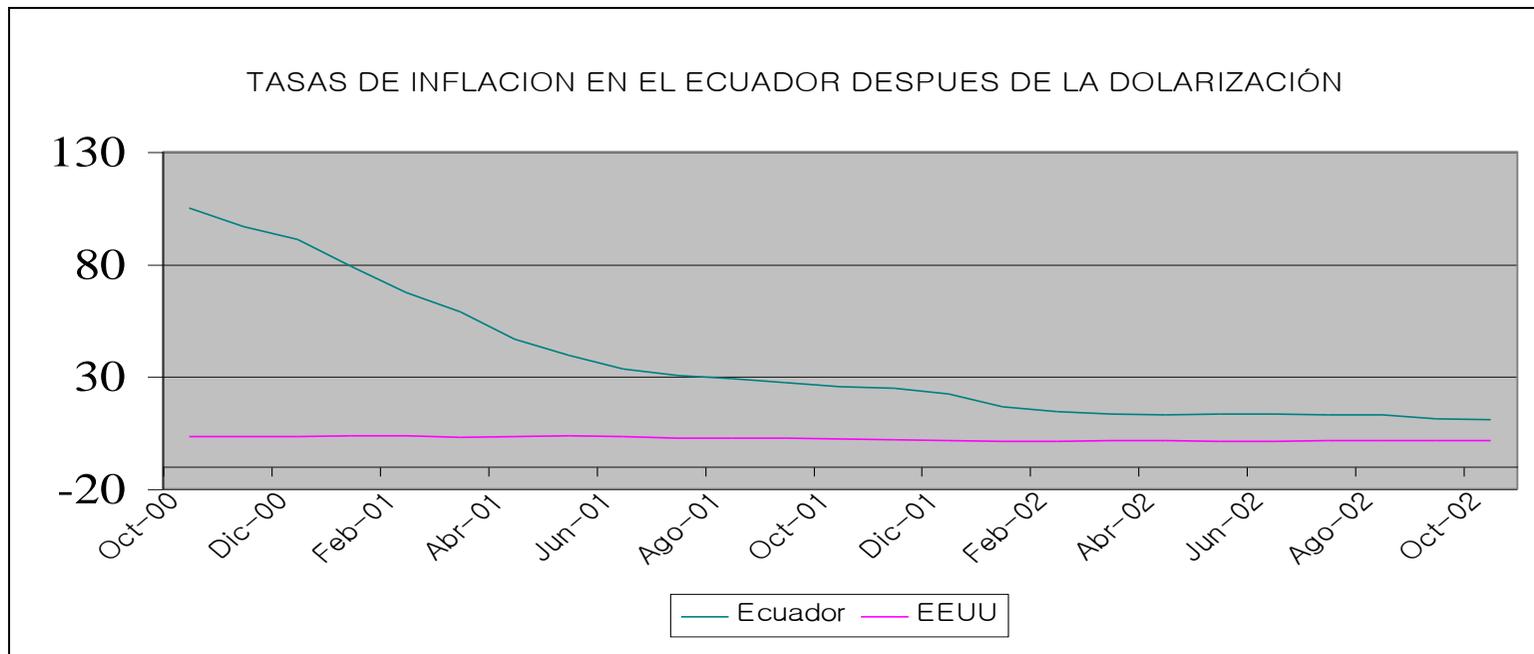
Crecimiento de la Economía Ecuatoriana 1965-2002



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO No 3: Gráfico # 1.2.1.3.

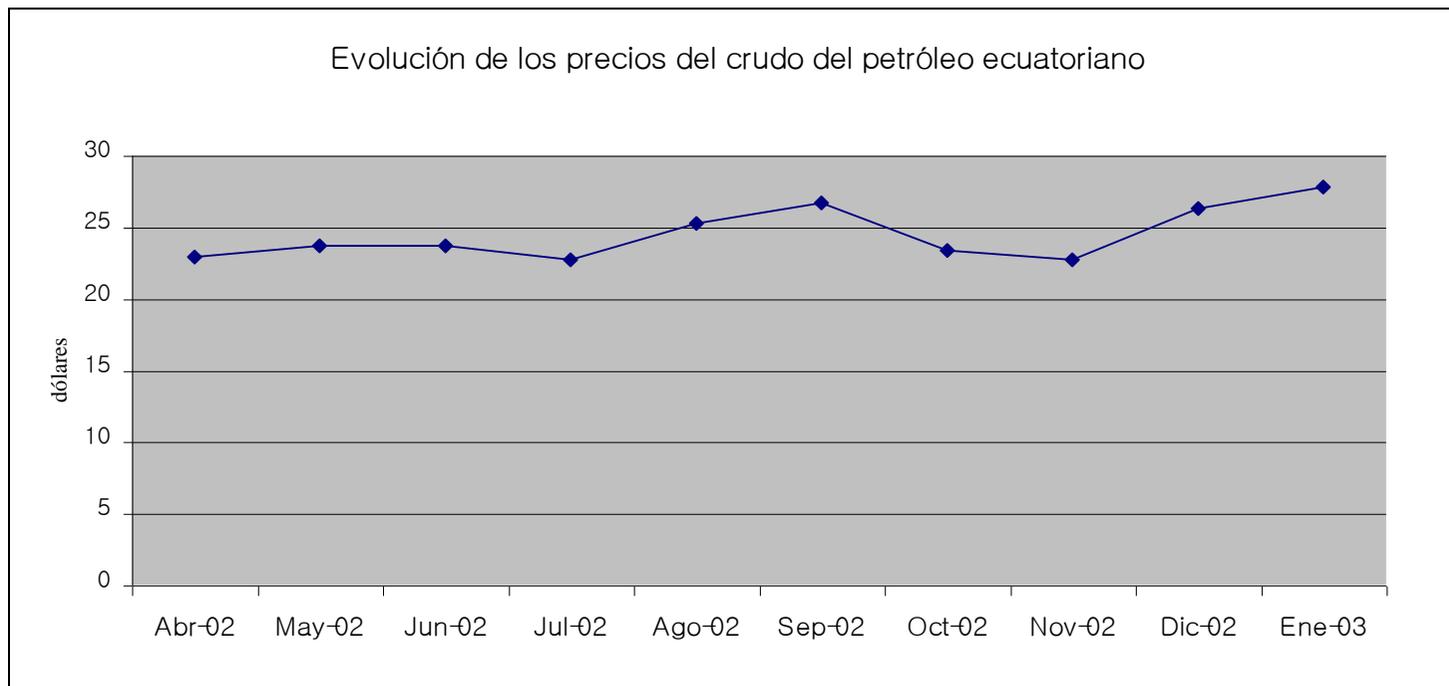
Evolución de las tasas de inflación en el Ecuador después de la dolarización



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO No 4: Gráfico # 1.2.1.4.

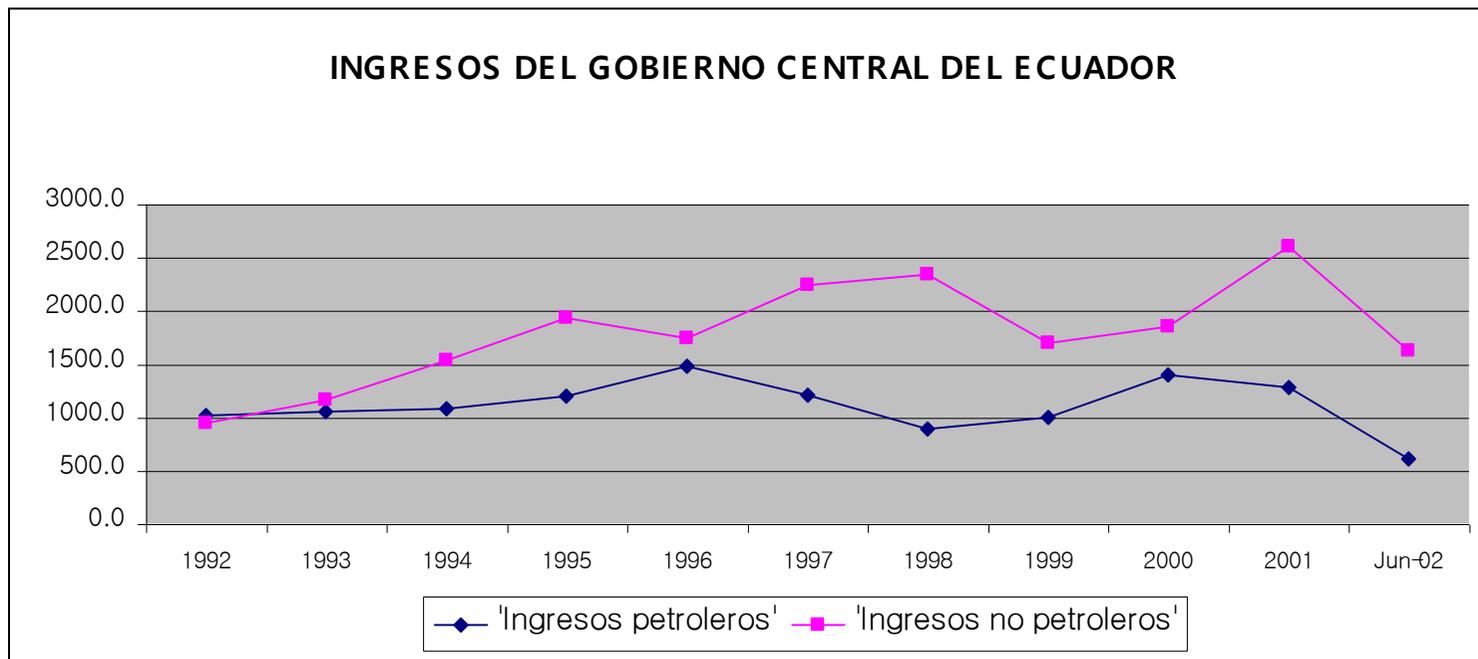
Evolución de los precios del crudo del Petróleo Ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador

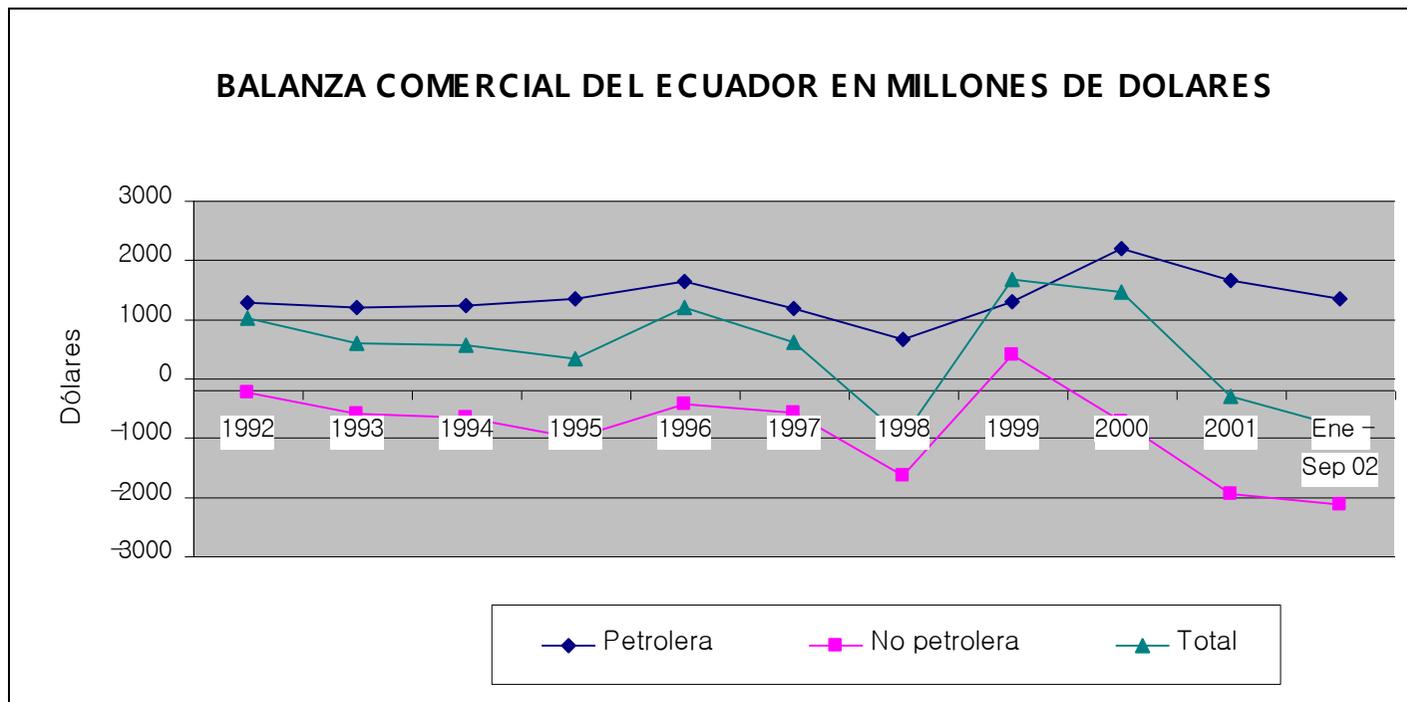
ANEXO No 5: Gráfico # 1.2.1.5.

Ingresos petroleros y No Petroleros del Gobierno Central del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO No 6: Gráfico # 1.2.1.6.
Balanza Comercial del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

ANEXO No 7 Cuadro # 2.6.1: VARIABLES PARA EL CALCULO DE LA MATRIZ GENERAL ELECTRIC

CRITERIOS ATRACTIVIDAD DEL MERCADO	LINEA HOGAR			LINEA ROPA			LINEA JUGUETES		
	PESO	CALIF.	TOTAL	PESO	CALIF.	TOTAL	PESO	CALIF.	TOTAL
- ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	0.3	3	0.9	0.3	3	0.9	0.3	2	0.6
- TASA DE CRECIMIENTO	0.2	3	0.6	0.3	3	0.9	0.2	3	0.6
- EXTENSIÓN DEL CICLO DE VIDA	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	3	0.6
- DUREZA DE COMPETENCIA	0.3	3	0.9	0.3	3	0.9	0.2	4	0.8
- POSIBILIDADES DE DIFERENCIACIÓN	0.15	3	0.45	0.2	3	0.6	0.15	2	0.3
- ASPECTOS LEGALES Y POLITICOS	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2
TOTAL	1		3.5	1		3.8	1		2.55

ANEXO No 8 Cuadro # 2.6.2 : VARIABLES PARA EL CALCULO DE LA MATRIZ GENERAL ELECTRIC

CRITERIOS COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	LINEA HOGAR			LINEA ROPA			LINEA JUGUETES		
	PESO	CALIF.	TOTAL	PESO	CALIF.	TOTAL	PESO	CALIF.	TOTAL
- CUOTA DE MERCADO	0.3	1	0.3	0.3	1	0.3	0.3	1	0.3
- PRECIO DE COSTE	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6	0.2	3	0.6
- CUALIDADES DISTINTIVAS	0.2	2	0.4	0.2	2	0.4	0.2	1	0.2
- DOMINIO DE TECNOLOGÍA	0.05	1	0.5	0.05	1	0.5	0.05	1	0.5
- HABILIDAD DE VENTAS	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	2	0.3
- PROMOCION Y PUBLIIDAD	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.35	1		2.2	1		2

ANEXO No.- 9 Figura # 3. 4.1 : CUESTIONARIO FINAL

DATOS PERSONALES

Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Estado Civil: _____	Trabaja: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Posee tarjeta de crédito: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Edad: _____ años	Sector: Norte <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> Sur <input type="checkbox"/>		

PARTE I : PREFERENCIA DE COMPRA

1.1 ¿Dónde compra más a menudo los artículos de hogar? (Marque con una cruz el casillero)

Sukasa	Mi Comisariato Ferrisariato	Pycca	Gran Hogar	Megamaxi	De Prati Hogar	Casa Tosi	OTRO	No compra

¿Por qué?

Servicio al cliente _____ Ubicación de los locales _____
 Precios _____
 Calidad de los productos _____ Promociones _____
 Facilidades de _____
 Crédito _____ Ambiente del almacén _____

1.2. ¿Dónde compra más a menudo sus prendas de vestir? (Marque con una cruz el casillero)

Mi Comisariato Río Store	Gran Hogar	Megamaxi	De Prati Moda	Casa Tosi	OTRO	No compra

¿Por qué?

Servicio al cliente _____ Ubicación de los locales _____
Precios _____

Calidad de los productos _____ Promociones _____
Facilidades de

Crédito _____ Ambiente del almacén _____

1.3 ¿Dónde compra más a menudo juguetes? (Marque con una cruz el casillero)

Mi Comisariato Mi juguetería	Pycca	Gran Hogar	Juguetón	OTRO	No compra

¿Por qué?

Servicio al cliente _____ Ubicación de los locales _____
Precios _____

Calidad de los productos _____ Promociones _____
Facilidades de

Crédito _____ Ambiente del almacén _____

PARTE II : PREFERENCIA DE PAGO

2. ¿Como prefiere realizar los pagos de sus compras?

Tarjeta de Crédito:

Visa Mastercard Diners American

Otra _____

Efectivo

Tarjeta del Almacén ¿Cuál? _____

Cheque

PARTE III : NUEVO CANAL DE VENTA

3.- ¿ A más del método de compra tradicional, que otro método de compra estaría dispuesto a utilizar si pudiera?

Vía Internet Vía telefónica Pedidos por catálogo

Ninguno, prefiere comprar en el mismo almacén

No opina

PARTE IV : PERCEPCIÓN SOBRE GRAN HOGAR

4.- ¿Si ha comprado en Gran Hogar, señale que categoría de artículos ha comprado?

Hogar Juguetes Prendas de vestir

Nunca ha comprado

5.- En base a su experiencia en Gran Hogar evalúe los siguientes atributos en la escala a continuación: (Marque con una cruz el casillero)

Atributo	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No se ha percatado
Vendedor						
Precios						
Productos						
Almacén						

6. Si nunca ha comprado en Gran Hogar, ¿Cuál cree usted que ha sido el principal motivo?

BIBLIOGRAFIA

- ROMAN G. HIEBING, JR, SCOTT W. COOPER, Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia
- EVANS/BERMAN/ Marketing (7ma. Edición)
- KINNEAR/TAYLOR, Investigación de Mercados (5ta. Edición)
- KOETLER, Dirección de Mercadotecnia – Análisis, Planeación, Implementación y Control (8ava. Edición)
- BESLEY/BRIGHAM/ Fundamentos de administración Financiera (12ava. Edición)
- JEAN JACQUES LAMBIN, Marketing Estratégico (3era. Edición)
- KLEPPNER/RUSSELL/LANE, Publicidad (12ava. Edición)
- SHAVER, El siguiente paso en mercadotecnia directa
- DIAMOND, Merchandising Visual – Exhibición y Promoción de productos en el punto de venta
- Informe de Escopusa: Monitoreo de Inversión en Publicidad de “Gran Hogar” y su competencia.
- Test de Imagen y Posicionamiento de “Gran Hogar” 1999, Realizada por Mercaper en
- FOLLETOS, CUÑAS, COMERCIALES, ANUNCIOS: Publicidad de “Gran Hogar” y su Competencia (prensa-radio-televisión)

- Datos Internos del Sistema Contable de “Gran Hogar”
- Cotización Imprentas Gráficas Senefelder.
- Cotización Productora “Genial”
- Cotización Diario Meridiano
- Cotización Grupo Vanipubli.
- Cotización Grupo ENSA.
- Cotizaciones varias Agencia de Publicidad Saltiveri Ogilvy.
- Entrevista a Gerente de Mercadeo de Gran Hogar.
- Investigación de Mercados Cualitativa de Mercaper acerca de los Estilos de Vida en Guayaquil, 2003.
- Encuesta Anual de Comercio Interno año 2000 (INEC)
- Censo Condiciones de vida año 1998 (INEC)
- Super Intendencia de Compañías
- Archivo Histórico de Guayaquil, Revista Vistazo #152
- Archivos del diario el Universo Año 1965

- Informe del Directorio del Banco Central año 2002

- Internet:
 - [www. El universo.com](http://www.Eluniverso.com)
 - www.bvg.fin.ec
 - www.bce.fin.ec

