



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

"COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS UTILIZANDO LA MARCA DE UN RETAIL"

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por

Andrea Castillo y Andrea Saeteros

Guayaquil - Ecuador

2013

DEDICATORIA

Dedicamos este logro a nuestros padres, quienes nos apoyaron cada día que trabajamos en la tesis y porque sabemos que sólo ellos viven nuestros triunfos y alegrías como si fueran propios.

Con inmenso cariño,

Andrea Castillo y

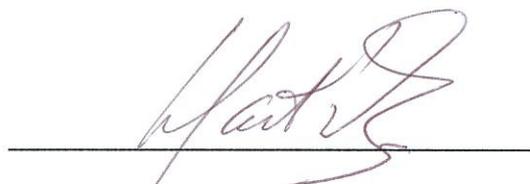
Andrea Saeteros

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a Dios por ayudarme a tener perseverancia, dedicación y empeño, lo que permitió que la tesis se concluya satisfactoriamente, así mismo a mis padres, amigos, maestros y familiares que contribuyeron de alguna forma, y finalmente un muy sincero gracias, a los Directivos de Juan Marcet que depositaron su confianza para el desarrollo de este proyecto.

Andrea Castillo Castañeda

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Washington Martínez', is written over a horizontal line.

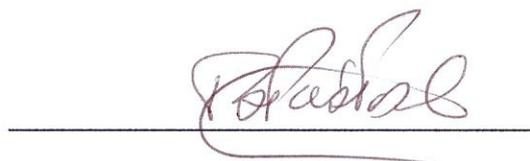
Dsc. Washington Martínez

Presidente

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Horacio Villacís', is written over a horizontal line.

M. Sc. Horacio Villacís

Director del Proyecto

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Bolívar Pastor', is written over a horizontal line.

M. Sc. Bolívar Pastor

Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica de Litoral.



Andrea Castillo Castañeda



Andrea Saeteros Dávalos

RESUMEN

Juan Marcet es una cadena detallista ecuatoriana que ha identificado la oportunidad para incrementar el crecimiento de unidades vendidas, aprovechando el posicionamiento que ha logrado a lo largo de más de 65 años, utilizando su marca para reempacar ciertos ítems, por lo tanto el proyecto revisa la variable “Producto” para las diferentes categorías en las que se ha identificado la oportunidad.

En la composición de las ventas netas anuales de la empresa, se logró identificar que el 27% corresponde a productos con marcas genéricas o sin marca, los mismos que han tenido un crecimiento interesante especialmente en los dos últimos años, esto quiere decir que se podría identificar a algunos de productos en los que la inclusión de la marca podría ayudar a aumentar el valor del negocio.

Se ha decidido iniciar el análisis para los productos de transformación, es decir aquellos que se re empacan o se les cambia el formato original para adaptarlo a los requerimiento del cliente, ya que actualmente no existe una presentación estándar, lo que resta valor a los productos.

Para confirmar si el posicionamiento es adecuado, y la marca puede trasladarse a productos logrando que sus clientes estén dispuestos a adquirirlos, se ha

desarrollado una investigación de mercados cualitativa y cuantitativa que permite conocer el grado de aceptación de la marca y validar las opciones de empaque. Además se realizó una evaluación financiera que permitirá conocer los resultados del proyecto.

La empresa espera que éste sea el primer paso para establecer las directrices de los productos con su propia marca y a largo plazo poder desarrollarlo en otras unidades de negocio.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE MAPAS Y TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE OTRAS ILUSTRACIONES.....	XIII
ÍNDICE ANEXOS.....	XV
ABREVIATURAS	XVI
INTRODUCCIÓN	- 1 -
CAPITULO I:.....	- 2 -
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	- 2 -
1.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	- 3 -
1.2 PROBLEMA Y OPORTUNIDADES	- 8 -
1.3 PRODUCTOS CON LA MARCA DEL RETAIL.....	- 10 -
1.4 ALCANCE	- 13 -
1.5 OBJETIVO GENERAL	- 14 -
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 14 -
CAPITULO II:.....	- 15 -
ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	- 15 -
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	- 16 -
2.2 ORGANIGRAMA.....	- 18 -
2.3 FODA DEL PROYECTO.....	- 22 -
2.4 ANÁLISIS T.O.W.S.....	- 26 -

CAPITULO III:.....	- 29 -
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	- 29 -
3.1 ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	- 30 -
3.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	- 39 -
3.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: FOCUS GROUP.....	- 41 -
3.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: ENCUESTA.....	- 45 -
3.5 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: MUESTREO.....	- 47 -
3.6 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: OBSERVACIÓN.....	- 63 -
3.7 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	- 65 -
3.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	- 68 -
3.9 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	- 70 -
CAPITULO IV:.....	- 72 -
PLAN DE MARKETING	- 72 -
4.1 ANTECEDENTES	- 73 -
4.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	- 82 -
4.3 ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN	- 86 -
4.4 OBJETIVOS GENERALES.....	- 87 -
4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	- 87 -
4.6 POSICIONAMIENTO	- 87 -
4.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	- 90 -
4.8 ANÁLISIS DAFO	- 91 -
4.9 MICROENTORNO	- 96 -
4.9.1 EMPRESA	- 96 -
4.9.2 PROVEEDORES	- 97 -
4.9.3 INTERMEDIARIOS DEL MARKETING	- 97 -
4.9.4 MERCADOS DE CLIENTES.....	- 98 -
4.9.5 COMPETIDORES	- 99 -
4.9.6 PÚBLICOS.....	- 100 -

4.10 MACROENTORNO	- 100 -
4.10.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS	- 100 -
4.10.2 FACTORES ECONÓMICO	- 102 -
4.10.3 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES.....	- 108 -
4.10.4 FACTORES NATURALES.....	- 110 -
4.11 MARKETING MIX.....	- 112 -
4.11.1 PRODUCTO	- 113 -
4.11.2 PRECIO.....	- 122 -
4.11.3 COMUNICACIÓN	- 125 -
4.11.4 PLAZA - DISTRIBUCIÓN	- 133 -
4.11.5 PERSONAS.....	- 134 -
4.11.6 PROCESOS.....	- 135 -
4.11.8 PRUEBA FÍSICA	- 136 -
 CAPITULO V:.....	 - 138 -
EVALUACIÓN DEL PROYECTO	- 138 -
5.1 INVERSIÓN.....	- 139 -
5.2 INGRESOS	- 139 -
5.3 EGRESOS.....	- 140 -
5.4 TABLAS DE AMORTIZACIÓN y DEPRECIACIÓN.....	- 140 -
5.5 CAPITAL DE TRABAJO	- 141 -
5.6 ESTADO DE RESULTADOS.....	- 142 -
5.7 TMAR	- 143 -
5.8 FLUJO DE CAJA.....	- 144 -
5.9 TIR.....	- 146 -
5.10 VAN O VNP	- 146 -
5.11 PAY BACK.....	- 147 -
5.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNI-VARIABLE.....	- 147 -

CONCLUSIONES.....- 152 -
RECOMENDACIONES.....- 154 -
REFERENCIAS- 157 -
ANEXOS- 159 -

ÍNDICE DE MAPAS Y TABLAS

Tabla I - Ventas netas anuales por tipo de marca	- 8 -
Tabla II. Ventas netas anuales de los productos seleccionados.....	- 13 -
Tabla III. Organigrama de Juan Marcet	- 20 -
Tabla IV. Matriz TOWS	- 26 -
Tabla V. Diseño de la investigación	- 40 -
Tabla VI. Distribución de la muestra por estratos	- 52 -
Tabla VII. Distribución de la muestra por estratos con el total de registros	- 53 -
Tabla VIII – Resumen de Empaques probados en el punto de venta.....	- 64 -
Tabla IX. Resumen de cantidad de productos de origen y productos finales	- 76 -
Tabla X. Resumen selección de productos de origen para el Proyecto.....	- 78 -
Tabla XI. Resumen selección de productos finales para el Proyecto	- 78 -
Tabla XII. El Inventario es al corte de Julio/2013.....	- 80 -
Tabla XVI. Resumen de Productos de acuerdo al tipo de empaque	- 119 -
Tabla XVIII - Empaques de referencia	- 120 -
Tabla XIX– Ventas en unidades de productos del proyecto	- 123 -
Tabla XX – Distribución de precio promedio para la línea estudiantil	- 123 -
Tabla XXI– Fórmulas distribuir el precio promedio	- 124 -
Tabla XXII – Inversión en campaña de introducción.....	- 140 -
Tabla XXIII – Capital de Trabajo del Proyecto	- 142 -

Tabla XXIV - Estado de Pérdidas y Ganancias del proyecto.	- 143 -
Tabla XXV – Flujo de caja del Proyecto	- 145 -
Tabla XXVI – Parámetros del Precio Promedio por sub-línea	- 149 -

ÍNDICE DE OTRAS ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Productos con marcas de Supermercados	- 34 -
Ilustración 2 – Productos con marca propia en Super Paco	- 35 -
Ilustración 3. Modelo gráfico de problemática del proyecto.....	- 36 -
Ilustración 4. Distribución de la muestra según la validez de los datos	- 54 -
Ilustración 5. Distribución de la muestra por rangos de edad	- 55 -
Ilustración 6. Distribución de la muestra por ciudad de residencia	- 56 -
Ilustración 7 Aspectos positivos de Juan Marcet	- 56 -
Ilustración 8. Aspectos negativos de Juan Marcet	- 57 -
Ilustración 9. Aceptación de la marca en productos	- 58 -
Ilustración 10. Aceptación de la marca en productos por rango de edades	- 58 -
Ilustración 11. Aceptación de la marca en productos por ciudad	- 59 -
Ilustración 12. Aceptación de la marca en productos por categoría.....	- 60 -
Ilustración 13. Aceptación de la marca en productos por ciudad	- 61 -
Ilustración 14. Información relevante para el empaque	- 61 -
Ilustración 15. Alternativas para la campaña de comunicación	- 62 -
Ilustración 16 – Prueba de empaque en Punto de Venta	- 64 -
Ilustración 17 – Ganchera nueva vs Ganchera actual.....	- 65 -
Ilustración 18- Ciclo de Vida de los productos categoría Estudiantil	- 82 -
Ilustración 19 - Ciclo de Vida de los productos categoría Fiesta	- 83 -

Ilustración 20 - Ciclo de Vida de los productos categoría Oficina	- 84 -
Ilustración 21- Ciclo de Vida de los productos categoría Papelería	- 85 -
Ilustración 22 – Niveles de producto	- 113 -
Ilustración 23 - Empaque 1 (Presentación Final).....	- 121 -
Ilustración 24 - Empaque 2 (Presentación Final).....	- 121 -
Ilustración 25 – Referencia de Aviso de Prensa Temporada Escolar Sierra.....	- 126 -
Ilustración 26 – Aviso en Facebook	- 128 -
Ilustración 27 – Acción Promocional en Twitter	- 129 -
Ilustración 28 – Hablador de percha Juan Marcet	- 131 -
Ilustración 29 – Material POP.....	- 132 -
Ilustración 30 – Referencia de exhibición en sucursal Orellana.....	- 134 -
Ilustración 31 – Simulación de Flujo Neto del año 1	- 149 -
Ilustración 32 – Simulación de TIR.....	- 150 -
Ilustración 33 – Simulación de VAN.....	- 151 -

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO A: Definición del problema – Reunión con comité de compras.....	- 160 -
ANEXO B: Definición del problema - Entrevista a experto del sector	- 161 -
ANEXO C: Manual de funciones de área comercial y logística.....	- 162 -
ANEXO D: Observación de Supermercados	- 174 -
ANEXO E: Matriz DAFO.....	- 175 -
ANEXO F: Variables para selección de integrantes del focus group	- 176 -
ANEXO G: Guía de moderador	- 177 -
ANEXO H: Ficha de asistentes de focus group	- 179 -
ANEXO I: Análisis focus group	- 180 -
ANEXO J: Entrevista a jefe de bodega Juan Marcet	- 190 -
ANEXO K: Formato del cuestionario	- 193 -
ANEXO L: Resumen de registros de la muestra.....	- 196 -
ANEXO M: Tablas demográficas del INEC	- 197 -
ANEXO N: Tablas Producto Interno Bruto (PIB)	- 199 -
ANEXO O: Productos antes/después de prueba de empaques	- 200 -
ANEXO P: Ficha de registro de observación.....	- 201 -
ANEXO Q: Cálculo de capital de trabajo	- 202 -

ABREVIATURAS

A.L.C.	América Latina y el Caribe
B.C.E.	Banco Central del Ecuador
C.M.	Centímetro
C. LTD.	Compañía Limitada
F.M.I.	Fondo Monetario Internacional
G.R.D.I.	Global Retail Developmet Index – en castellano Índice Global de Desarrollo de Mercados Minoristas
I.E.P.I.	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
I.N.E.C.	Instituto Nacional de Estadística y Censo
K.M.	Kilómetro
P.I.B.	Producto interno bruto
P.O.P.	Point of Purchase - en castellano punto de venta
S.K.U.	Stock Keeping Unit – en castellano número de referencia
T.I.R.	Tasa interna de retorno
T.M.A.R.	Tasa mínima atractiva de retorno
V.A.N.	Valor actual neto

RESUMEN EJECUTIVO

Hace más de treinta años que los grandes detallistas a nivel mundial han trabajado en el desarrollo de productos bajo su propia marca. En el Ecuador ésta tendencia ha sido adoptada principalmente por las grandes cadenas de supermercados y han tenido un evidente éxito.

En este proyecto se propone aplicar la misma estrategia a un detallista especializado en productos de papelería, suministros y tecnología, cuyo objetivo a largo plazo es desarrollar productos en cada unidad de negocios para incrementar su poder de negociación con proveedores y aprovechar su marca. A corto plazo su objetivo es mejorar la presentación de los productos a los que realiza transformación en cuanto a unidades de empaque y formato original. Haciendo el análisis de estos productos se puede concluir que los 158 productos contribuyeron con el 12% de las ventas netas de marcas genéricas del año anterior y el 2% de las Ventas Netas Nacionales, además la investigación de mercados realizada refleja que los clientes están dispuestos a comprar los productos, pues la marca Juan Marcet agregar valor y confianza a los productos.

Actualmente los productos tienen diferentes presentaciones que van desde no tener empaque y únicamente identificar el producto con el código de barras, o en fundas

selladas, hasta gancheras que llevan el logotipo de la empresa, todo esto constituye una inversión que presupuesta el área de compras y que con la participación del área comercial podría ser mejor aprovechada, para renovar la presentación, utilizando la marca registrada de la empresa y entregando más beneficios al cliente.

En una investigación preliminar realizada para este proyecto se pudo comprobar que cadenas como Supermaxi, Mi Comisariato y Tía ya tienen sus propias marcas, siempre aplicada a productos de consumo masivo y ofreciendo menor precio, en los empaques se puede verificar que el fabricante, que por lo general, es alguno de sus proveedores de las otras marcas. La misma investigación se realizó en los principales competidores de la empresa llegando a la conclusión de que ninguno está trabajando en un proyecto similar, lo que constituiría un diferenciador importante para la empresa.

Los productos van dirigidos a los actuales clientes que son más de 44,000 activos, también se pretende llegar al 40% de la población que constituyen sus potenciales clientes, que incluye a los habitantes entre 5 a 19 años y de 25 a 59 años, y que pertenezcan al sector económico A, B y C+ a los que la empresa concentra todos sus esfuerzos de marketing, y que según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC] tiene un buen potencial crecimiento en los próximos años.

El proyecto está dividido en dos fases: la primera de investigación, en la que confirmó que la aplicación de marca en productos tuvo una respuesta favorable para el 80% de los clientes de la empresa y la segunda fase, de implementación del proyecto, para lo que se requiere una inversión de \$29,000.00 que permitirá comunicar los productos dentro y fuera de los puntos de venta.

Puede concluirse que este es prácticamente un negocio ganar – ganar, porque la inversión es mínima con relación a las ventas, y en un panorama conversador puede llegar a tener una tasa interna de retorno del 61%, esto sin considerar todos los beneficios intangibles adicionales para los clientes.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha consolidado la utilización del concepto “marca”, a pesar de que aunque tal vez no se la reconocía con el mismo nombre, la marca en sí ha sido utilizada desde tiempos remotos, por ejemplo en la manufactura, cuando los artesanos estampaban su nombre o símbolo en el objeto fabricado, o cuando se valoraban los productos que llegaban de una determinada región o zona.

Juan Marcet es una empresa ecuatoriana que entiende la importancia que tiene la marca, no sólo para fines comerciales y de negocios, sino también para sus clientes, por eso durante más de 65 años de trayectoria en el comercio al detalle de productos de papelería, suministros y tecnología, se ha preocupado en trabajar para convertir su nombre en un sinónimo de variedad, calidad, servicio y confianza.

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar un beneficio más para los clientes, basado en la gran fortaleza que ha alcanzado la empresa después de tantos años de esfuerzo e inversión en marketing, esto es, poder introducir productos bajo su propia marca, una tendencia que se presenta cada vez con más fuerza en otras cadenas detallistas y que por lo general permite al cliente acceder a productos de buena calidad a precios más competitivos.

CAPITULO I:

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La palabra retail, en inglés, es utilizada para referirse al sector económico que se especializa en la comercialización “al detalle” o “menudeo” para el cliente final que compra el producto y/o servicio para su consumo personal. El ejemplo más común de detallistas lo constituyen los supermercados, tiendas de artículos para el hogar, ferreterías, venta de vestimentas, librerías, etc.

Los detallistas pueden identificarse por las siguientes características en cada uno de sus componentes:

- **Canales de Venta:** uno de los componentes esenciales, y gran parte de los esfuerzos y diferenciación se concentran en el diseño y experiencia de compra que proporcionan en los puntos de venta.
- **Logística:** por lo regular cuenta con centros de distribución, grandes depósitos o almacenes ubicados en puntos logísticamente estratégicos.
- **Precios y costos:** el precio de costo y de venta de todos los artículos cambia cada vez que se negocian nuevas condiciones de compra y el margen constituye la unidad elemental de medición de las unidades de negocio y de la compañía.
- **Productos:** prácticamente no existe elaboración de los productos, centrando su actividad en la compra, abastecimiento, distribución y venta. Son una excepción los productos masivos que requieren algún grado de elaboración, por ejemplo

las cadenas de venta de computadora que comercializan “clones” o el desarrollo de productos con marcas del detallista.

Analizando el componente **producto**, se ha podido observar a nivel mundial a partir del siglo XX, es cada vez más común ver las marcas creadas o compradas por las cadenas para la venta exclusiva en sus tiendas, este esquema permite al fabricante desentenderse de la publicidad y dedicarse a la fabricación, lo que suele suceder frecuentemente es que entregan productos muy similares a las diferentes cadenas con pequeñas diferencias de estéticas, sin embargo los canales detallistas reciben un costo de adquisición menor donde no se incluye la publicidad y un producto con la calidad estándar esperada por sus clientes. La buena aceptación de esta tendencia ha llevado a que muchas cadenas tengan segundas y hasta terceras marcas propias.

Kotler y Armstrong (2001:288), definen a la marca como un “nombre, término, signo distintivo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores”. Es decir, que la marca ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que por su carácter y calidad se adecua a sus necesidades.

La marca tiene diferentes connotaciones con la que puede ser utilizada, por ejemplo, para **el consumidor** simplemente es el nombre de un producto o servicio, mientras que para **la empresa**, es un valor integral que no solamente resume las características principales de un producto o servicio, sino que incorpora los mejores atributos intangibles como su cultura y filosofía.

Según la literatura (Subirá, 2010:12) del conjunto de marcas existentes, la mayoría se generan en el sector privado, y pueden distinguirse tres tipos de marcas: marcas de fabricante, marcas del detallista o retail y marcas genéricas.

La marca de Fabricante, corresponde a los productos fabricados por una empresa marcados con su propio nombre o con la marca elegida por ella. El cliente dispone de información acerca de la empresa fabricante y puede diferenciarla claramente de lo que producen otras empresas similares, en estos casos, la función principal de la marca es diferenciar el bien o servicio, creando una identidad propia frente al resto del mercado. La marca ofrece protección a su titular, y le garantiza el derecho exclusivo a usarla para identificar sus bienes o servicios, y/o a autorizar a un tercero a utilizarla a cambio de una compensación. La ventaja radica en la diferenciación, ya que los fabricantes utilizan gran cantidad de recursos para la innovación y renovación de los productos, y para la creación y mantenimiento de la marca, todo esto debe trasladarse al precio.

Marcas Genéricas: Son desarrolladas por fabricantes sin ningún nombre específico para distinguir sus productos, el ahorro en actividades de marketing y promoción se traslada al cliente en el precio. La ventaja se concentra en las economías de escala.

Marcas del detallista o retail: son bienes exitosos en el mercado que los detallistas se limitan a reproducir con su marca, estos productos los manufacturan los fabricantes tanto de marcas reconocidas como de marcas no reconocidas. En el inicio, el consumidor las consideraba marcas de calidad inferior y económicas, pero con el paso del tiempo las empresas han aplicado a sus marcas propias, estrategias como por ejemplo la mimetización con las marcas líder, copiando envases, colores, e imitando en lo posible sus diseños (Borrero, 2009; Caplliure, Miquel y Mollá, 2010; Gómez Suárez, Rozano Suplet y Fernández Nogales, 2010). La calidad y presentación de las marcas del detallista son comparables a las del líder. No precisan destinar recursos a la creación y mantenimiento de la marca. Dicho ahorro puede trasladarse al precio. Su ventaja radica en la confianza y credibilidad del detallista.

Según el Consultor Hugo García (s.f.), lo que ha llegado a los detallistas a desarrollar productos bajo su propia marca es aumentar el valor de su negocio al utilizar y combinar tres elementos estratégicos a su favor:

- 1) Información de primera mano del comportamiento del consumidor final
- 2) Poder de negociación con proveedores, y

3) Discrecionalidad en el manejo de la oferta en su cadena, por este motivo se comenzó a envasar productos de consumo básico con la marca del canal retail, un claro ejemplo fue hace más de treinta años cadenas como Carrefour y Wal-Mart.

El objetivo de las marcas de retail es conseguir una fidelidad comercial para los artículos del establecimiento, los primeros productos con estas marcas fueron los de alimentación de compra frecuente como leche, arroz, legumbres, galletas y siguieron con otros artículos de uso regular en los hogares, por ejemplo limpieza e higiene personal. Las marcas de detallistas aparecen y se consolidan para artículos de compra con poca implicación emocional por parte del comprador o usuario final. En los últimos años ha tenido un gran auge en la distribución alimentaria, pasando en algunos países a superar las ventas de marcas reconocidas de algunos fabricantes. Lo que sucede es que los clientes están trasladando la confianza que tenían a sus marcas a la cadena retail de su preferencia.

Según Hugo García (s.f), en el Ecuador en cadenas importantes como Supermaxi, Comisariato y Tía, aproximadamente el 20% de sus ventas totales corresponden a marcas blancas.

1.2 PROBLEMA Y OPORTUNIDADES

Juan Marcet es un canal de venta al detalle líder en el sector de “Papelerías” que se ha constituido en una empresa reconocida y con una marca confiable. Ofrece a sus clientes útiles escolares, suministros de oficina, papeles, equipos electrónicos de uso común, junto con otros productos menores de bazar.

Actualmente la empresa cuenta con un inventario de 8,308 códigos de productos activos, es decir, aquellos que se continúan comprando a proveedores y reponiendo al inventario, un número similar de productos inactivos y maneja todo tipo de marcas, donde el 73% de las ventas del último año correspondieron a marcas de fabricantes, el 16% a las marcas genéricas y 11% restante son productos sin marca.

En la tabla I se puede observar que el último año las marcas genéricas y productos sin marca han tenido un crecimiento en ventas muy similar al de los productos con marcas de fabricante.

Tabla I - Ventas netas anuales por tipo de marca

Tipo marca	2010	2011	2012	Part (%)	2011 vs 2010	2012 vs 2011
Fabricante	\$ 10,122,701.78	\$ 11,924,870.66	\$ 12,770,760.86	73%	18%	7%
Genérica	\$ 2,176,647.25	\$ 2,630,183.14	\$ 2,785,147.23	16%	21%	6%
Sin marca	\$ 1,594,102.91	\$ 1,775,330.14	\$ 1,879,427.94	11%	11%	6%
Total	\$ 13,893,451.93	\$ 16,330,383.94	\$ 17,435,336.03	100%	7%	7%

Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltda

Según los Directivos de la empresa, actualmente menos del 1% de productos llevan el logotipo del retail y la única forma para encontrarlos es por mediante un control manual en una hoja de cálculo o una revisión física, ya que no están plenamente identificados dentro de las herramientas del sistema. Han informado también que la selección e implementación de la marca ha sido el resultado de la improvisación en presentaciones cuya imagen no es la adecuada pero ofrece las unidades que un cliente final requiere y que este proceso de re empaque y re etiquetado se lleva a cabo en bodega antes de efectuar el despacho diario a los puntos de venta.

Utilizar la marca del detallista para comercializar productos, ofrece una muy buena oportunidad para incrementar las ventas, en el corto y largo plazo, por la importante participación y crecimiento sostenido que tienen estos productos, para lo cual puede desarrollarse un plan para ir incrementando año a año los productos que se comercialicen bajo la propia marca e ir reemplazando aquellos que actualmente se comercializan bajo marcas desconocidas o genéricas. Además algunas de las marcas que se comercializan no tienen la credibilidad y confianza con la que cuenta la empresa, por lo que la presencia en los lineales de exhibición con productos con marca propia, reforzará la recordación en las líneas específicas.

Durante este proceso de incremento y reemplazo de productos, se puede reducir un número importante de proveedores y optimizar espacio de exhibición, porque

existen varias marcas genéricas desarrolladas por cada proveedor para satisfacer la demanda de productos de buena calidad a menor precio en su categoría, sin embargo tener diferentes marcas para cada línea sub-línea de productos resta poder de negociación e incrementa las caras de exhibición por producto.

1.3 PRODUCTOS CON LA MARCA DEL RETAIL

La marca propia apuesta a la comercialización de productos con una excelente relación calidad-precio elaborada por diferentes proveedores una misma marca, la introducción de las marcas de los detallistas se realizó guiada por una estrategia de precios bajos. Sin embargo, en los últimos años se ha apostado por otros posicionamientos, desarrollando en muchos casos una cartera de marcas que pretenden satisfacer las necesidades de distintos tipos de consumidores.

Juan Marcet, es empresa ecuatoriana especializada en comercialización al detalle, que se encuentra en un proceso de expansión y cuenta con 19 puntos de venta (4 de ellos inaugurados en los últimos dos años), tiene presencia en las principales ciudades del país y vende productos de las siguientes categorías:

- **Papelería:** Papeles, cartones, cartulinas y otros relacionados como corcho, fomix y plásticos, los mismos que se expenden en su mayoría en formatos A4, A5, A3 y pliegos, muy pocos productos aún son comercializados por metros.

- **Suministros:** está compuesta por tres sub-líneas: escolares, oficina y arte, está dirigida a tres públicos totalmente diferentes por lo que cada uno recibe un tratamiento diferente. Escolar y oficina son las líneas más competitivas, están en etapa de madurez y el mercado está saturado.
- **Tecnología:** compuesta principalmente por productos de consumo doméstico común como electrónica y computación, pero también incluye ítems muy especializados en cuanto a redes y cableado estructurado. Esta categoría que no se ha desarrollado completamente aún está en fase de crecimiento.
- **Variedades:** dentro de esta categoría se han incluido los productos que no forman parte de los anteriores y tiene pequeñas sub-líneas como son: confitería, navideños, hogar, vestimenta, lectura, etc.

La empresa siempre se ha caracterizado por ofrecer una amplia variedad de productos en cada una de sus categorías, por esto su slogan desde el 2005 ha sido "más de lo que te imaginas". Según la investigación realizada por Consultor Apoyo en Febrero del 2013, la empresa es principalmente conocida en Guayaquil y ha logrado proyectar una buena imagen debido a la atención personalizada y la calidad de sus productos, que a la vez se complementa con la confianza generada en los consumidores. En Quito y otras ciudades hay otras empresas que están compitiendo fuertemente con Juan Marcet. En general, no ha sido reconocida como una de las empresas de precios accesibles debido a que existen algunos productos sensibles

por encima del precio de mercado, con este proyecto se pretende contrarrestar esta debilidad, por lo que todos los productos que se comercialicen bajo la marca “Juan Marcet” deben tener la relación calidad-precio esperada por los clientes.

En los últimos 5 años varios proveedores han realizado propuestas para incluir la marca de la empresa en productos de las diferentes líneas, sin embargo no se ha realizado una selección definitiva, lo que ha mantenido el proyecto detenido. Con el objetivo de dar inicio de forma gradual a este proyecto, y a largo plazo tener productos con la marca en todas las categorías que sea posible, se ha determinado que se puede iniciar desarrollando una línea gráfica para empaquetar todos los productos que internamente se convierten a presentaciones y formatos diferentes a los despachados por los proveedores, estos productos en su mayoría se encuentran identificados bajo el proveedor llamado “Proveedor cortes varios” y cuentan con productos de varias sub-líneas como son Papelería, Fiesta, Escolar y Oficina.

Los productos seleccionados para el proyecto, representan el 11% de las ventas netas de marcas genéricas del año anterior y el 2% de las Ventas Netas Nacionales, como puede observarse en la tabla II.

Tabla II. Ventas netas anuales de los productos seleccionados

Nomlinea	Items		2011		2012
FIESTA	10	\$	11.68	\$	4,491.02
OFICINA	34	\$	90,011.65	\$	113,318.44
ESTUDIANTIL	6	\$	12,622.40	\$	13,182.80
PAPELERIA	108	\$	170,905.93	\$	174,694.36
Total general	158	\$	273,551.66	\$	305,686.62
Total M. Genéricas		\$	2,630,183.14	\$	2,785,147.23
Vtas Netas Cía		\$	16,330,383.94	\$	17,435,336.03
Proy./Total Gen.			10%		11%
Proy./Total Cía			2%		2%

Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

Actualmente se comercializan 158 productos con un empaque genérico, sin marca, ni información básica de producto, lo que implica una mala presentación y desconfianza de los clientes en adquirirlos. La empresa requiere del desarrollo de soluciones que minimicen o reduzcan este problema obteniendo: **buena presentación, calidad que garantice la durabilidad promedio de productos de su línea y precio competitivo.**

1.4 ALCANCE

El proyecto incluye el análisis del inventario de productos que se re-empacan, el desarrollo de marca, línea gráfica para empaques y el plan de marketing para el proceso de implementación en puntos de venta a nivel nacional.

1.5 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto es desarrollar el empaque con marca de Juan Marcet para todos los productos que se comercializan en cantidades o formatos diferentes de las que despacha el proveedor a la empresa.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De forma específica el proyecto busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Analizar las estrategias utilizadas por otros minoristas para la implementación de sus marcas en productos.
- Evaluar la percepción de los clientes con respecto a la utilización de la marca en los productos
- Analizar si es factible utilizar la marca del retail en los productos que se re-empacan o cambian de formato para su comercialización en los punto de venta de Juan Marcet.
- Establecer el diseño, colores y uso del logotipo e información necesaria para el empaque con la marca del retail.
- Establecer estrategias para la implementación de los productos con la marca Juan Marcet en los puntos de venta

CAPITULO II:

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1993: 344) describen que “una organización es un patrón de relaciones – muchas relaciones simultáneas, entrelazadas- por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes”, estas metas por lo general, se establecen por medio de la misión y visión.

La misión expresa de forma escrita el propósito principal o razón de ser de una organización, por medio de ella se alinea y dirigen los planes y programas corporativos. La misión de Juan Marcet es la siguiente:

Somos una compañía innovadora de ventas al Retail, especializada en papelería, suministros escolares, oficina, tecnología, arte y variedades, capaz de entregar a nuestros clientes, satisfacción de compra a través de calidad y buen servicio.

Analizando este enunciado podríamos concluir que la diferenciación de la empresa radica principalmente en la innovación del proceso de ventas o la experiencia de compra que tiene el consumidor, pero esta afirmación no es totalmente evidente para los clientes, ya que Juan Marcet funciona básicamente igual que cualquier detallista u autoservicio y por tanto es probable que sea necesario ajustar la misión o plantear acciones que evidencien al cliente la innovación descrita en el enunciado. También se define concretamente que para la empresa, la satisfacción de los

clientes se mide en función de calidad y buen servicio, pero son términos muy amplios que la empresa debe entender de forma precisa y cuantificable, para poder medir su gestión y asegurar que el propósito de la organización se cumpla.

La visión es una expresión verbal y concisa de la imagen que se desea para la empresa en el futuro y que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, lo que se quiere llegar a ser. La visión que Juan Marcet ha definido es:

Ser la primera opción de compra, con liderazgo, excelente servicio, innovadores, rentables, con personal competente, procesos tecnológicos de punta, que satisfaga a clientes externos e internos con responsabilidad social.

La misión de Juan Marcet, es muy ambiciosa y difícil de lograr, porque no solo implica ser la primera opción de compra, sino que incluye una serie de requerimientos adicionales que acompañen ese liderazgo y no especifica su categoría de negocios, lo que vuelve mucho más amplio su campo de acción. Además, no solo se limita a sus clientes externos, sino que incluye a su cliente interno (empleados), pero para ningún caso expresa concretamente como lograrlo. Se considera necesario que la visión sea menos subjetiva, incluyendo indicadores concretos y que no sean susceptibles a discusión dependiendo de la percepción del lector.

2.2 ORGANIGRAMA

Según Stoner, et al (2003:345) la estructura organizacional “se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados”, además proponen que existen tres formas de establecer los departamentos de una organización “por función, por producto/mercado o en forma de matriz”:

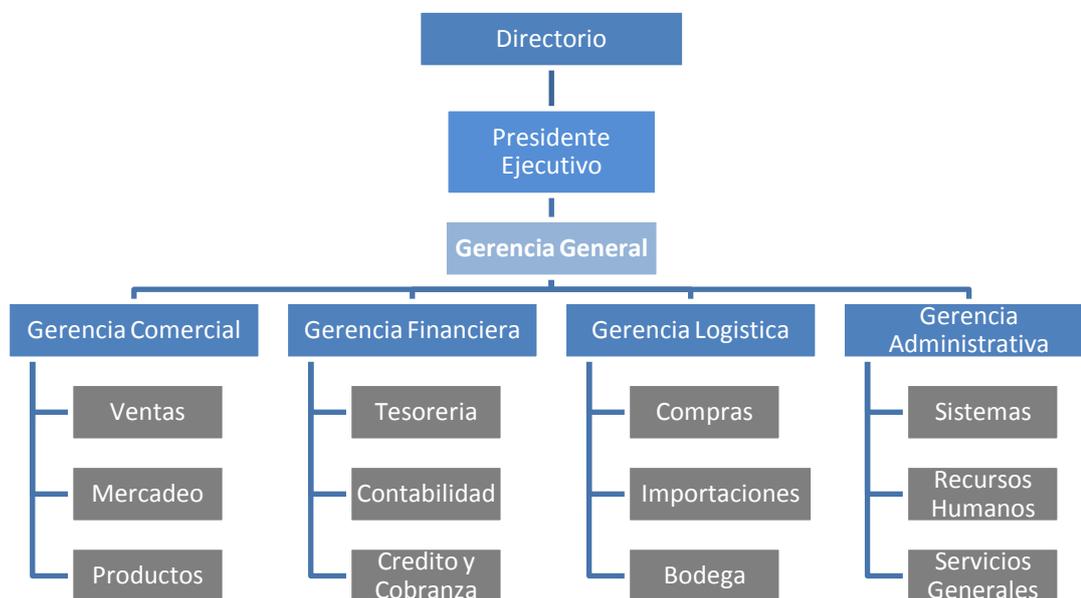
- 1) Organización funcional: Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad.
- 2) Organización por producto/mercado: Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto, o involucradas con un tipo dado de mercado.
- 3) Organización por matriz: Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de un proyecto o grupo.

Stoner et al, (2003:G8), proponen que “la estructura organizacional de una empresa se define por medio del organigrama, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones”.

En el organigrama de Juan Marcet que se muestra en la tabla III, podemos observar que la empresa tiene una organización funcional, que ha venido utilizando desde el año 2005, donde pueden distinguirse cuatro funciones: administración, comercial, finanzas y logística, cada una de ellas con sus respectivos departamentos, sin embargo debido al crecimiento de la empresa en términos geográficos y ampliación de línea de productos, han surgido algunas desventajas como: la centralización de las decisiones lo que hace lenta la operación; es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados; dificulta la coordinación entre los miembros de cada departamento, ya que probablemente se sientan aislados unos de otros, y dificulta al Gerente coordinar actividades con los empleados.

Es recomendable que la compañía replantee su estructura organizacional para diseñar aquella que sea más compatible con la realidad actual de la empresa.

Tabla III. Organigrama de Juan Marcet



Fuente: Archivo “Juan Marcet C. Ltda”

Analizando el alcance del proyecto, es posible trabajar con la estructura organizacional actual, pero a largo plazo para el desarrollo de nuevos productos es probable que sea necesario adaptar la estructura. Las áreas relacionadas para el desarrollo del proyecto son Comercial y Compras.

El departamento comercial, es el responsable de la venta de todas las líneas de productos que maneja la empresa por medio de la Coordinadora de Productos y la Coordinadora de mercadeo quienes supervisarán y aportarán al proyecto para posteriormente dar las instrucciones de implementación a los puntos de venta.

El área de compras y logística está relacionada con el proyecto debido a que es quien se encarga por medio de la bodega de la transformación de los productos, es decir convertir un producto de un empaque mayor a presentaciones menores adecuadas para los clientes que compran al detalle.

Las personas relacionadas y sus responsabilidades para el proyecto se detallan a continuación:

- Gerente Comercial: validar el objetivo, alcance del proyecto y establecer las metas comerciales.
- Coordinadora de Productos: selección, análisis de productos y plan de implementación en puntos de venta.
- Coordinadora de Mercadeo: supervisión de la investigación de mercados, desarrollo de línea gráfica y plan de comunicación.
- Gerencia de Compras: coordinación con proveedores y planificación de compras de los productos relacionados.
- Jefe de bodega: coordinación del re empaque y despacho de productos con marca Juan Marcet.
- Personal operativo de almacenes: implementación de proyecto.

2.3 FODA DEL PROYECTO

Según Kotler et al (2003), el análisis FODA “es una herramienta utilizada para familiarizarse con la situación interna y externa de la empresa, para canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas que hace falta mejorar”. La situación interna de la empresa se analiza identificando las fortalezas y oportunidades para combatir las debilidades y amenazas del entorno que corresponden a la situación externa, en el anexo E se incluye la matriz FODA que se explicará en los próximos párrafos.

SITUACIÓN INTERNA: son todos aquellos aspectos controlables de la empresa, los cuales están presentes en todas las relaciones con los clientes, empleados, proveedores, bancos, instituciones gubernamentales, entre otros.

FORTALEZAS

- F1** La empresa cuenta con excelente reputación y con 65 años de trayectoria en el sector de papelerías.
- F2** Los clientes asocian a la marca con productos de calidad.
- F3** Según la última investigación en Guayaquil y Quito, realizada por Consultor Apoyo en Febrero del año 2013, Juan Marcet se encuentra en el top of mind de su categoría.

- F4** La empresa tiene una excelente relación con proveedores locales y extranjeros.
- F5** Amplia cobertura con 19 puntos de venta para la exhibición de productos.
- F6** Posee una marca registrada en el Registro de Propiedad Industrial del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

OPORTUNIDADES

- O1** El 16% de las ventas de las ventas netas anuales de la empresa corresponden a productos con marcas genéricas que podrían pasar a comercializarse con la marca del retail.
- O2** El 11% de las ventas netas anuales de la empresa corresponden a productos sin marcas que podrían pasar a comercializarse con la marca del retail.
- O3** Las ventas de los productos genéricos tienen crecimiento durante los dos últimos años.
- O4** El desarrollo de productos con marcas del retail, ha funcionado en otros autoservicios con productos alimenticios y de uso personal.
- O5** Incrementar el poder de negociación al reducir el número de proveedores y marcas.
- O6** Algunos proveedores han ofrecido manejar la marca de la empresa en sus productos por prácticamente el mismo costo.

SITUACIÓN EXTERNA: son todos los asuntos externos e independientes de la empresa, siempre tomando en cuenta las tendencias y la situación externa.

DEBILIDADES

- D1** La empresa carece de un responsable por categoría con conocimiento especializado de sus productos.
- D2** Bajo grado de diferenciación en los productos que no llevan ninguna identificación de marca.
- D3** Escaso presupuesto para invertir en comunicación
- D4** Inventario adquirido bajo presentación anterior, el stock de productos que no poseen ninguna marca.
- D5** Deficiente gestión del portafolio de productos lo que implica que exista poca renovación de inventario, manteniendo prácticamente la misma oferta para sus clientes.
- D6** Decrecimiento de ventas en unidades, lo que sugiere que el crecimiento de ventas anuales responde a un incremento en precios o un cambio en el mix de ventas por ticket.

AMENAZAS

- A1** Pérdida de participación de mercados por la percepción de clientes de precios altos.
- A2** Estrategias agresivas en precios de competidores directos e indirectos.
- A3** Dificultad para conseguir proveedores que manejen grandes cantidades con calidad constante.
- A4** Desconfianza de los clientes respecto a la calidad de los productos con marca Juan Marcet.
- A5** La mayoría de productos son importados, por lo que cualquier cambio en la legislación ecuatoriana incrementar los costos.

2.4 ANÁLISIS T.O.W.S.

Sánchez (2003: 85), define el análisis TOWS como una herramienta de análisis situacional sistémico entre los factores internos y externos de una compañía u organización. El acrónimo del cual toma el nombre esta herramienta está formado por las iniciales en inglés de los factores que la componen: Threats (amenazas), Opportunities (oportunidades), Weaknesses (debilidades), Strengths (fortalezas), en español es conocida como matriz DAFO o FODA.

Tabla IV. Matriz TOWS

T. O. W. S.	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
Amenazas (A)	<p>ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA (D/A)</p> <p>Mejorar la gestión del portafolio</p> <p>a. de productos para establecer precios competitivos (D5/A1)</p> <p>Búsqueda de alternativas</p> <p>b. económicas en productos de mayor rotación (D6/A2)</p> <p>Seleccionar productos básicos</p> <p>c. que faciliten ofrecer garantía propia a los clientes (D2/A4)</p> <p>d. Proyección de importaciones (D1/A5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F/A)</p> <p>Establecer estándares mínimos de</p> <p>a. calidad para la selección de proveedores (F2/A3)</p> <p>Comunicación enfocada a vincular</p> <p>b. el prestigio de la marca con la calidad de los productos (F3/A4)</p>
Oportunidades (O)	<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (D/O)</p> <p>Adaptar la estructura</p> <p>a. organizacional para reaccionar más rápidamente (D1/O3)</p> <p>Diseñar el plan de</p> <p>b. implementación que incluya el desalojo de productos sin marca (D4/O4)</p> <p>Métodos comunicativos no</p> <p>c. tradicionales, como la viralidad y correcta exhibición en locales (D3/O5)</p>	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F/O)</p> <p>Desarrollo de productos bajo la</p> <p>a. marca "Juan Marcet" (F2/O3)</p> <p>Benchmarking de autoservicios</p> <p>b. del sector alimenticio y farmaceutico (F1/O4)</p> <p>Selección de productos con buena</p> <p>c. relación calidad/precio (F2/O6)</p>

Fuente: A. Castillo

En la tabla IV consta resumido el análisis TOWS, la evaluación situacional de la compañía expone que la falta de gestión del portafolio de productos ha ocasionado la pérdida de participación de mercado, sobre todo debido a la percepción de precios altos por parte de los clientes.

Las estrategias ofensivas que se detectaron, están relacionadas a aprovechar la marca del retail desarrollando productos con precios competitivos y utilizando estrategias no tradicionales de comunicación que involucren bajos costos de marketing. Sin embargo es necesario establecer mecanismos propios que permitan minimizar la desconfianza inicial que podrían tener los clientes al momento de adquirir los productos.

También identificó la necesidad de adaptar la estructura organizacional para manejar cada categoría como una unidad estratégica de negocios y aprovechar al máximo las oportunidades detectadas, gestionar adecuadamente la relación con proveedores e incrementar los beneficios para la compañía.

Para poder iniciar el proyecto con los recursos actuales y para combinar estrategias de sobrevivencia (que sugieren incrementar la oferta con productos más económicos), con las estrategias ofensivas y defensivas que se incluyen en la “Matriz TOWS”, Juan Marcet ha decidido realizar la introducción de su marca en los productos

básicos de reempaque y transformación. Y largo plazo, cuando la estructura organizacional lo permita, extender la propuesta a las demás categorías basándose en las necesidades de cada segmento de mercado.

CAPITULO III:

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según Malhotra (2004:7) la “investigación de mercado es la identificación, acopio, análisis, difusión, y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y las oportunidades de marketing”.

Las compañías inician investigaciones de mercado por dos motivos:

- 1) para identificar oportunidades, y
- 2) para solucionar problemas comerciales o de marketing.

En el proyecto la investigación está enfocada a solucionar un problema de marketing, para los productos seleccionados que actualmente se comercializan, siendo estos de buena calidad, sin ninguna identificación en el empaque y con mala presentación, lo cual podría afectar a largo plazo la imagen de la empresa, las ventas y la rotación de los productos.

La investigación de mercado es sistemática; por lo que se necesita una planeación en todas etapas del proceso de investigación de mercados. Cada etapa está compuesta por procedimientos metódicos, los mismos que deben ser planeados con anticipación y ser comprobados. La investigación de mercados aplica el método

científico a los datos que se recaban y a analizan para comprobar nociones previas o hipótesis.

Malhotra (2010:9) establece que el proceso de investigación es un conjunto de seis etapas “definición del problema, elaboración de un método para resolver el problema, elaboración del diseño de la investigación, trabajo de campo, preparación y análisis de datos, y preparación y presentación del informe”.

En Juan Marcet todas las decisiones con relación a los productos e inventario, son tomadas por el Comité de compras, que está conformado por altos y medios mandos de los departamentos de compras y ventas, donde el área de adquisiciones manifestó su inquietud respecto al crecimiento de s.k.u. en los productos que son reempacados en unidades inferiores a su empaque original, por ejemplo las pirrotinas se reciben del proveedor en paquetes de 200 unidades pero son comercializadas en empaque de 50 unidades, también de aquellos productos que se transformar de formatos grandes a otros más pequeños, podemos citar el ejemplo de la cartulina iris que se adquieren en formato 70cm x 100 cm y se comercializa en formatos A4 de 10 unidades, este proceso se lleva a cabo en las bodegas de la compañía en empaque o fundas sin marca en donde no existe diferenciación alguna con relación a los otros productos (ver anexo J). La solicitud puntual del área de

adquisiciones para el jefe de marketing es una propuesta para mejorar la presentación de estos productos.

Durante la conversación con los directivos (anexo A), se concluyó que es necesario desarrollar una marca con el nombre del retail, el objetivo a corto plazo es mejorar la presentación de los productos mencionados anteriormente, y a largo plazo adaptarlo para otros productos genéricos, tal como lo han manejado otras empresas como Mi Comisariato, Supermaxi y Tía (anexo D). Durante la entrevista, surgieron muchas inquietudes respecto a la información que debe incluirse en el empaque, colores y diseños a utilizar, tamaño y ubicación del logotipo entre otras (1).

Se realizó una entrevista con el Director Creativo de la agencia Saltivery Ogilvy (anexo B), que maneja la cuenta de Supermaxi y que fue parte del equipo responsable del desarrollo de la marca propia para este retail (2). Los directivos de Supermaxi a cargo del proyecto realizaron benchmarking a retailers del exterior especialmente a Walmart (Estados Unidos) y Wong (Perú), para identificar la aplicación de su marca en productos, el objetivo principal de comercializar estos

(1) Reunión con el comité de compras de Juan Marcet – Realizada el 29 de abril del 2013.

(2) Entrevista realizada Sr. Cristhian Mieles – Director Creativo de Saltivery Ogilvy – Realizada 30 de abril del 2013.

productos es el de ofrecer mejor servicio al cliente, por medio de productos de buena calidad a un precio inferior. En la parte gráfica se trabaja con combinaciones de colores en donde predominan los colores corporativos, ubicando el logotipo en la parte frontal del producto junto a la descripción, pero no es predominante en su tamaño. El director creativo califica este diseño como “genérico” y fácilmente adaptable a diferentes empaques. En cuanto a comunicación, son productos que no se promocionan a nivel de medios, únicamente se resalta por las diferentes ubicaciones que se les da en los puntos de ventas.

También se realizó una observación exploratoria en los principales supermercados de Guayaquil (detalle completo en el anexo D), obteniendo como resultado que cada uno utiliza una estrategia diferente y que se resumen a continuación, en la ilustración 1 se puede observar además sus empaques:

- **Comisariato:** amplia variedad de productos; estrategia mimetizarse con el líder, es decir que no existe uniformidad en los empaques sino que intenta imitar al líder de la categoría y muchas veces el cliente compra por confusión.
- **Supermaxi:** amplia variedad de productos; estrategia colores corporativos, sus empaques son homogéneos y su marca se distingue en la exhibición del lineal.

- **Tía:** poca variedad de productos; estrategia nueva marca “Multiahorros” desarrollan una marca no se relaciona, ni se parece a la del detallista, ni a los líderes de la categoría.

Ilustración 1 – Productos con marcas de Supermercados

		
<p>Tía</p>	<p>Mi Comisariato</p>	<p>Supermaxi</p>

Fuente: A. Castillo

Al realizar la misma observación en los principales competidores de Juan Marcet, se pudo observar que el único que tiene algunos productos con un empaque sencillo y que lleva su marca es Super Paco, sin embargo su gama de productos es muy limitada y se puede concluir que no están utilizándolo como una herramienta de ventas, en la ilustración 2 se incluyen algunos casos de la aplicación del marca en productos.

Ilustración 2 – Productos con marca propia en Super Paco



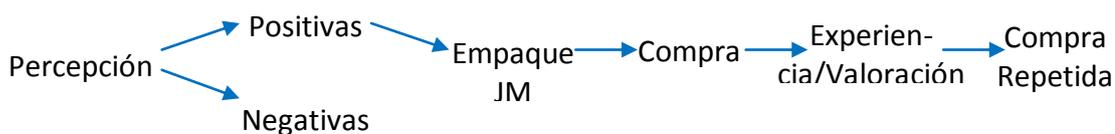
Fuente: A. Castillo

En el proyecto de Juan Marcet, el problema de investigación de mercados es desarrollar una imagen para los productos que no tienen empaque, basándonos en los factores positivos percibidos por los clientes respecto a la marca. En concreto, la investigación debe arrojar información sobre las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué aspectos positivos perciben los clientes de la marca Juan Marcet?
- 2) ¿Cuáles son los motivos por los que no comprarían productos con la marca?
- 3) ¿Compraría las categorías de productos propuestas?
- 4) ¿Cuál es la percepción de los clientes respecto a la combinación de los colores corporativos?
- 5) ¿Qué información del producto es importante incluir en los empaques?
- 6) ¿Qué medios de comunicación les gustaría que se utilicen para el lanzamiento de los productos?

La problemática del proyecto expresada de forma gráfica, para fines de mejor comprensión se representa mediante la siguiente ilustración 3:

Ilustración 3. Modelo gráfico de problemática del proyecto



Fuente: A. Castillo y A. Saeteros

Para poder emprender la investigación y encontrar la información que requiere la empresa, es necesario desarrollar las afirmaciones que van a someterse a prueba para establecer si son ciertas o no, a estas afirmaciones se las denomina **hipótesis** y para que sean útiles deben establecerse sin que el investigador influya en los resultados de su proceso de comprobación.

Partiendo de las reuniones con los Directivos de Juan Marcet, expertos en el mercado y el análisis de los investigadores, se desarrolló la **hipótesis de trabajo**:

“Los clientes van a preferir los productos con el respaldo de la marca Juan Marcet en lugar de los que actualmente se comercializan sin marca”.

Y las **hipótesis descriptivas** son:

1. Los clientes prefieren identificar los productos de marca Juan Marcet bajo una misma línea gráfica (3).
2. Tendrá más notoriedad para los clientes los productos que tenga un empaque en lugar de los que no los tienen.
3. A los clientes les gustaría que el diseño del empaque esté relacionada con los colores corporativos de la marca.
4. La mayoría de clientes percibirían bien que el logotipo se encuentre en la cara principal del empaque del producto.
5. Para los clientes no es importante que en el empaque se incluya el fabricante y el lugar procedencia del producto
6. Los clientes consideran necesario que en el empaque se comunique las características básicas de los productos.

Al centrar la atención en los componentes del problema para determinar toda la información que debe recabarse de los individuos seleccionados para la encuesta se obtiene lo siguiente:

(3) Línea Gráfica es la presentación visual de la marca, debe estar relacionada con la identidad corporativa; los colores formas, texturas y más deben concordar de cierto modo. Bernardo Jeremías Infógrafo especializado en identidad e imagen corporativa.

Componente 1.

En este componente se busca identificar si la percepción de la marca Juan Marcet es positiva o negativa, y determinar las características más comunes para cada caso, con el propósito de realizar una evaluación general sobre la imagen de la marca.

Componente 2.

En este componente corresponde al análisis de los motivos que tienen los clientes para no comprar productos con la marca del retail.

Componente 3.

En este componente se debe identificar las motivaciones para adquirir productos sin marca versus otros productos que si tengan el respaldo de una marca.

Componente 4.

La parte más importante de este componente son categorías específicas de productos. Se eligieron 4 categorías de productos que son las que nos interesan analizar que incluyen, papelería, oficina, escolar, y fiesta.

Componente 5.

En este componente es importante identificar el grado de relación de los colores corporativos y la marca Juan Marcet, y conocer su aceptación para el desarrollo del empaque de productos.

Componente 6.

En este componente debe obtenerse características básicas que los entrevistados esperan encontrar en el empaque de los productos.

3.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para cubrir todos los componentes trazados, se ha diseñado la investigación de mercados contemplando dos etapas:

- 1) Exploratoria y,
- 2) Descriptiva

La investigación exploratoria por lo general tiene por objetivo primordial proporcionar conocimiento y comprensión del problema que enfrenta el investigador, donde en este caso el método a utilizar es el focus group.

La etapa descriptiva está compuesta por dos partes, la primera para determinar el grado de aceptación de los productos con la marca, por medio de una encuesta. Y la segunda simula la aplicación del empaque en productos seleccionados para establecer criterios válidos que servirán en la implementación del proyecto.

En la tabla V se resume los objetivos y metodologías a utilizar en cada una de las etapas de la investigación.

Tabla V. Diseño de la investigación

	Exploratoria	Descriptiva	
Objetivos	Identificar la percepción de los clientes a la marca.	Conocer el grado de aceptación y características positivas de la marca.	Confirmar la aceptación de productos con la marca del retail.
	Analizar la opinión del consumidor respecto a productos con la marca del retail.	Analizar la aceptación por categorías de productos para escolar, fiesta, manualidades, oficina y papelería.	Comprobar si el cambio del empaque en los productos, incrementaría el grado de notoriedad en percha.
	Evaluar la percepción de los clientes respecto a los colores corporativos.	Confirmar la aceptación de colores corporativos en el diseño de empaque y determinar la información relevante a incluirse.	Establecer la combinación de colores adecuada para el empaque.
	Establecer información relevante para el cliente de los productos.	Establecer los posibles medios de comunicación para la campaña de introducción.	
Métodos	Focus Group	Encuesta	Observación

Fuente: A. Castillo

3.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: FOCUS GROUP

Por medio de focus group, se realizará la investigación cualitativa, que según Malhotra (2004: 139) “es una metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan punto de vista y comprensión de los problemas”.

El focus group de acuerdo a definición de Malhotra (2004:139) es:

Una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural, el propósito principal es obtener puntos de vista al escuchar personas de mercado objetivo apropiado hablar sobre temas de interés para el investigador.

Los objetivos del proyecto de la investigación son:

- Determinar qué aspectos positivos de la marca respaldarían la comercialización de productos con la marca del retail.
- Definir imagen e información que debe incluirse en el empaque de los productos que actualmente se comercializan sin marca.

En la investigación cualitativa, los objetivos son:

- Entender las percepciones de los consumidores, sus preferencias y conducta en relación con productos con la marca Juan Marcet.
- Obtener información útil para estructurar el empaque y la información a incluir, basándonos en los puntos positivos percibidos de la marca.

Los cuestionamientos que se analizaron por medio del grupo focal fueron los siguientes:

- Identificar la percepción de los clientes a la marca Juan Marcet
- Analizar la opinión del consumidor respecto a productos con la marca del retail
- Evaluar la percepción de los clientes respecto a los colores corporativos de Juan Marcet
- Establecer información relevante para el cliente de los productos Juan Marcet

En base a estos cuestionamientos se desarrolló un breve cuestionario para seleccionar a las personas que participaron en el focus group, tal como lo detalla el anexo F.

Para la investigación se utilizó doble moderador, que según Malhotra (2004: 139) permite que uno de los moderadores sea el responsable del flujo suave de la sesión y el otro se asegure de que se discutan sobre temas específicos.

La guía que siguieron para la entrevista de grupo se encuentra en el anexo G y en el anexo H se incluye la ficha de participantes.

Debido a la restricción de recursos y tiempo se realizó un sólo grupo de enfoque, encaminado al segmento más representativo de los clientes de Juan Marcet según la Gerencia Comercial de la empresa, es decir, hombres y mujeres padres de familia de 25 o más.

En el anexo I consta el análisis completo de la grabación del grupo de enfoque realizado en el junio del año 2013, en la sucursal ubicada en Alborada. En base a este análisis las respuestas encontradas a los cuestionamientos y objetivos inicialmente planteados son los siguientes:

- 1) La percepción de los clientes es positiva, consideran que es una marca que se está modernizando, por sus nuevos locales y manejo en redes sociales, sin embargo aun conservan una imagen bastante tradicional. Sienten que es una marca con la tienen respaldo y a la cual califican de “agradable y preocupada por sus clientes”. Además los aspectos positivos identificados son:

Servicio al cliente: la atención y asesoría es muy buena.

Cobertura: tiene locales en cualquier lado.

Imagen: los nuevos locales son más modernos.

Productos de Calidad: comercializa mercadería de buena calidad.

Surtido: variedad de productos.

El principal aspecto negativo identificado fue que expende productos más caros que sus competidores. Y también sugieren que la atención al cliente debería ser uniforme en cualquier punto de venta porque actualmente depende del local.

2) Los colores corporativos de Juan Marcet son llamativos se distingue principalmente el rojo y pueden hacerse combinaciones de blanco y gris con menor predominancia.

3) Respecto a las marcas con el nombre del retail, hay mayor resistencia en probar los productos que van a ser utilizados y que podrían causar algún daño a la salud del usuario.

Si Juan Marcet tuviera productos con su marca, los comprarían siempre y cuando sea económico y de buena calidad.

4) La información relevante a incluir en el empaque de los productos se resume en los siguientes aspectos:

Logotipo: es indispensable que lleve el logotipo de la empresa.

Información de producto: de forma concreta y corta. Si es un producto especializado es necesario agregar al fabricante, si es un producto menos complejo como artículos de fiesta o papeles de uso regular, esta información no es necesaria.

Certificación de calidad: es suficiente que la empresa se responsabilice por la calidad de los productos por medio de un departamento interno de control de calidad.

3.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: ENCUESTA

La investigación cuantitativa recaba datos cuantificables para poder aplicar el análisis probabilístico, para ello emplea el cuestionario que debe ser cuidadosamente diseñado para cumplir con los objetivos de la investigación. Malhotra (2004:168) explica que “el cuestionario es la técnica estructurada para la recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales, que él encuestado responde, con el objetivo de obtener información específica”.

Objetivos:

- 1) Conocer el grado de aceptación y características positivas de la marca
- 2) Analizar la aceptación por categorías de productos para: escolar, fiesta, oficina y papelería
- 3) Confirmar la aceptación del logotipo en el diseño de empaque y determinar la información relevante a incluirse.
- 4) Establecer los posibles medios de comunicación para la campaña de introducción.

Para el diseño del cuestionario la información requerida es la siguiente:

- Con relación a la percepción de la marca, se espera cuantificar los aspectos positivos y negativos, para poder identificar como la califican a la marca Juan Marcet.
- Se espera medir la aceptación que podrían tener productos con la marca Juan Marcet para el mercado objetivo.
- Con relación a la información deseada por el consumidor en el empaque, se espera verificar la información a incluirse.
- Alternativas de medios de comunicación para la campaña de lanzamiento.

Debido a las restricciones de tiempo y recursos, se van a realizar entrevistas telefónicas, que según Malhotra (2004:170), “es el método tradicional que incluye llamar a una muestra de encuestados y hacerles una serie de preguntas. El encuestador utiliza un cuestionario impreso y registra las respuestas”.

El cuestionario con el contenido y las preguntas individuales que se desarrollaron en función de los objetivos se encuentran en el anexo K y se hicieron tomando en cuenta que las preguntas deben ser simples y concretas porque el entrevistado no podrá ver el cuestionario.

La investigación solo utilizó preguntas estructuradas, ya que no se trata de una investigación exploratoria sino de una investigación descriptiva, y lo más importante es poder cuantificar y comprobar los resultados obtenidos en la investigación exploratoria realizada por medio del focus group.

Finalmente se determinó la redacción de las preguntas, se las dispuso en el orden correcto, se identificaron la forma y la distribución, se efectuó una prueba previa del cuestionario, la misma que confirmó que la duración aproximada de cada entrevista es de 3-5 minutos y que es clara y fácil de responder para el entrevistado.

3.5 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: MUESTREO

Generalmente el objetivo de los proyectos de investigación de mercados es conseguir información sobre las características de la población que el investigador determine que son importantes para el análisis, para ello cuenta con el muestreo o el censo.

Según Malhotra (2004:314) en su libro “Investigación de mercados, un enfoque aplicado”, menciona que:

La población es el total de los elementos que comparten algún conjunto de características comunes y que comprenden el universo elementos que componen el problema de investigación.

Un censo incluye una enumeración completa de los elementos de una población.

Una muestra es un subgrupo de la población seleccionado para participar en el estudio. Las características de la muestra, llamada estadística, se utilizan para hacer deducciones acerca de los parámetros de la población

En este caso no es posible ni conveniente realizar un censo, y por tal motivo se aplicará el muestreo.

El proceso de diseño de muestreo inicia con la definición de la población objetivo en términos de:

- Elementos: hombres o mujeres, que realicen compras en Juan Marcet
- Unidades de muestreo: clientes activos con número telefónico que se encuentren registrado en la base de datos de la empresa al cierre del primer semestre del año 2013.
- Extensión: zona urbana de Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Libertad, Portoviejo, Quevedo, Riobamba.
- Fecha: 2013

Posteriormente se determina el marco del muestreo que es una lista o conjunto de instrucciones para identificar la población objetivo, en este caso es la base de datos de clientes de Juan Marcet. Para eliminar errores de muestreo se va a verificar los datos seleccionados respecto a las siguientes características, donde los elementos inapropiados no serán parte de la muestra:

- Personas Naturales: no se consideraron clientes corporativos
- Haber realizado compras al menos 1 vez en los últimos 6 meses, quiere decir que se admiten datos con última compra registrada hasta 1 enero 2013.
- Con número de teléfono: para lo que se eliminará todo registro sin esta información o cuyo que fácilmente identificable como erróneo, esto incluye que en lugar de números tenga símbolos o que repita el mismo dígito 9 veces, etc.

El segundo elemento a verificar debe hacerse durante la entrevista por medio de una pregunta filtro ya que no se tiene el control de la persona que contesta el teléfono. En cuanto al primer y tercer elemento, será filtrado previamente del marco de muestreo. Tomando esto en consideración, el marco consta de 44,205 registros.

La técnica del muestreo a utilizarse es el método tradicional con muestreo sin reemplazo, estratificado probabilístico. En el muestreo tradicional (Malhotra, 2004:317), se selecciona la muestra completa antes de que comience la recolección de datos, al utilizar el método de muestreo sin reemplazo el elemento seleccionado se remueve del marco de muestreo, y por lo tanto no puede ser seleccionado otra vez.

Para definir el número de elementos a incluir en la muestra, es decir el tamaño, se deben considerar factores cuantitativos y cualitativos. Los factores cualitativos que se consideraron para esta investigación son las restricciones de recursos y la naturaleza del análisis, el mismo que es necesario para el desarrollo de la marca pero que no tiene una incidencia económica representativa como para invertir mayor tiempo y recursos en ella.

En este caso la población es finita ya que tiene menos de 100,000 individuos (registros) y se espera encontrar la proporción de clientes que comprarían productos con la marca Juan Marcet, por lo cual se utilizó la fórmula propuesta por Weiers (2006:302), y es la siguiente:

$$n = \frac{Nz^2 p(1-p)}{N e^2 + z^2 p (1-p)}$$

Donde:

n = tamaño requerido de la muestra

p= variabilidad positiva = se asume que es 50%

N= Tamaño de la población = 44,205 clientes

e= máximo error aceptado = 8%

z= valor crítico correspondiente al NC = 1.75 para un Nivel de confianza 92%

Al ejecutar esta fórmula, la muestra es de 167 encuestados válidos, es decir que contesten la llamada telefónica, y dividirla para cada estrato, que en este caso es cada sucursal, la distribución es la que consta en la tabla VI:

Tabla VI. Distribución de la muestra por estratos

CIUDAD	LAPERTURA	Registros	Partic	n (MUESTRA)
				167
CUENCA	CUENCA	2,710	6%	10
GUAYAQUIL	CEIBOS	737	2%	3
	RIOCENTRO SUR	2,360	5%	9
	SAMBORONDON	1,345	3%	5
	ALBORADA	2,990	7%	11
	HIPER NORTE	2,435	6%	9
	KENNEDY	3,454	8%	13
	URDESA	1,622	4%	6
	PRINCIPAL	1,747	4%	7
LIBERTAD	LA LIBERTAD	2,420	5%	9
MANTA	MANTA	2,162	5%	8
PORTOVIEJO	PORTOVIEJO	2,763	6%	10
QUEVEDO	QUEVEDO	486	1%	2
QUITO	QUITO 1	2,780	6%	10
	QUITO 3	4,452	10%	17
	QUITO EL RECREO	3,088	7%	12
	EL BOSQUE	1,859	4%	7
	QUITO 2	3,029	7%	11
RIOBAMBA	RIOBAMBA	1,766	4%	7
		44,205		

Fuente: Base de datos Juan Marcet. Corte a Julio 2013.

Durante el proceso de muestreo, los números que no respondieron cuando no hay nadie en casa, que hayan cambiado o que estén mal registrados, fueron contabilizados como “registros inválidos”, para lo que se continuó con el muestreo aleatorio hasta completar la muestra establecida, para la investigación fue necesario realizar un 62% más de llamadas para poder completar la muestra de 167 individuos, como puede observarse en la tabla VII. En el anexo L se están en detalle los registros seleccionados.

Tabla VII. Distribución de la muestra por estratos con el total de registros

Sucursal	N	n	VALIDAS	INVALIDAS	TOTAL
CUENCA	2,710	10	10	4	14
CEIBOS	737	3	3	0	3
RIOCENTRO SUR	2,360	9	9	7	16
SAMBORONDON	1,345	5	5	4	9
ALBORADA	2,990	11	11	6	17
HIPER NORTE	2,435	9	9	4	13
KENNEDY	3,454	13	13	14	27
URDESA	1,622	6	6	8	14
PRINCIPAL	1,747	7	7	3	10
LA LIBERTAD	2,420	9	9	4	13
MANTA	2,162	8	8	3	11
PORTOVIEJO	2,763	10	10	3	13
QUEVEDO	486	2	2	1	3
QUITO 1 (CENTR	2,780	10	10	6	16
QUITO 3 (CCI)	4,452	17	17	17	34
QUITO EL RECRE	3,088	12	12	6	18
EL BOSQUE	1,859	7	7	4	11
QUITO 2 (INCA)	3,029	11	12	6	18
RIOBAMBA	1,766	7	7	3	10
		167	167	103	270

Fuente: A. Castillo

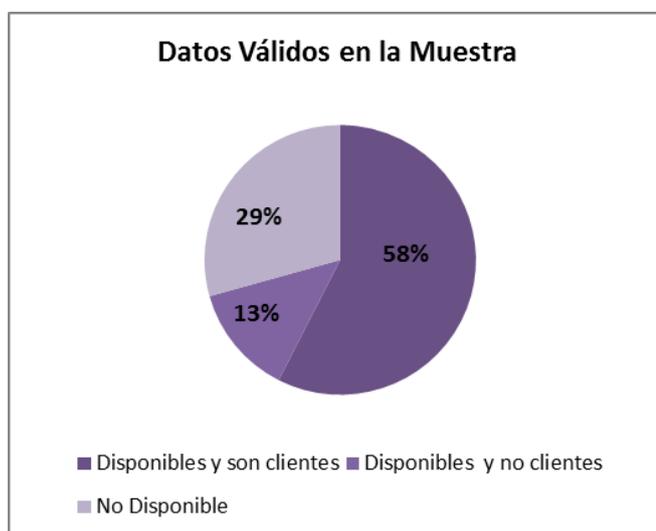
Para seleccionar los encuestados entre los estratos de la muestra se utilizó la selección aleatoria computarizada en el marco muestral, donde cada individuo tuvo un código numérico para poder identificarlo.

Los requisitos para poder realizar la encuesta telefónica fueron dos:

- Disponibilidad, es decir, después de contestar el teléfono, accede a realizar la encuesta.
- Ser cliente, por medio de la pregunta filtro se confirma que quien contestó la llamada ha comprado en Juan Marcet

Al utilizar solamente preguntas estructuradas, es muy sencillo poder cuantificar y comprobar los resultados obtenidos. Para este caso, más del 50% de los encuestados cumplieron con los requisitos de “disponibilidad” y de “ser clientes” como se puede observar en la ilustración 4 y a los cuales se analizará con profundidad para la investigación.

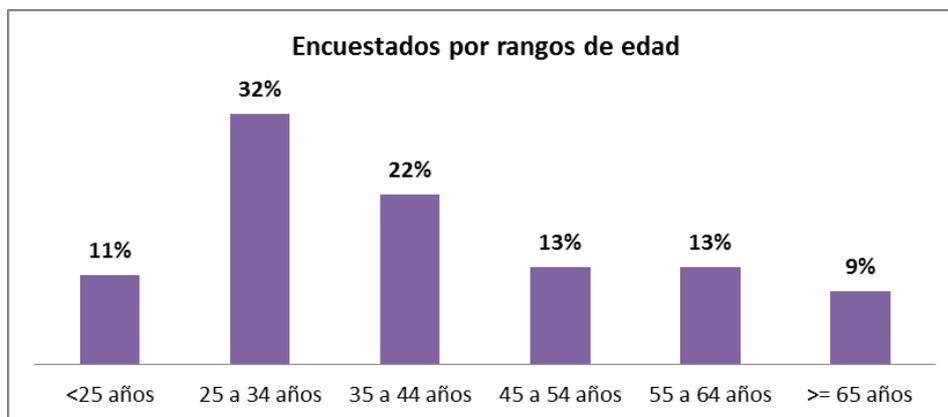
Ilustración 4. Distribución de la muestra según la validez de los datos



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Esta muestra de datos válidos, distribuida por rangos de edad, se puede observar en la ilustración 5, donde el 54% de los individuos se concentran en edades de 25 – 44 años, que corresponden al segmento de mercado objetivo, sin embargo también se ha incluido a los demás rangos de edades en menor proporción.

Ilustración 5. Distribución de la muestra por rangos de edad



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

La misma muestra distribuida por ciudad consta en la ilustración 6, donde se observa que a pesar de que Guayaquil tiene mayor número de sucursales, es la ciudad de Quito que tiene mayor participación en la muestra, debido a que la distribución se hizo en función del número de clientes registrados y las sucursales de Quito cuentan con mayor número de clientes.

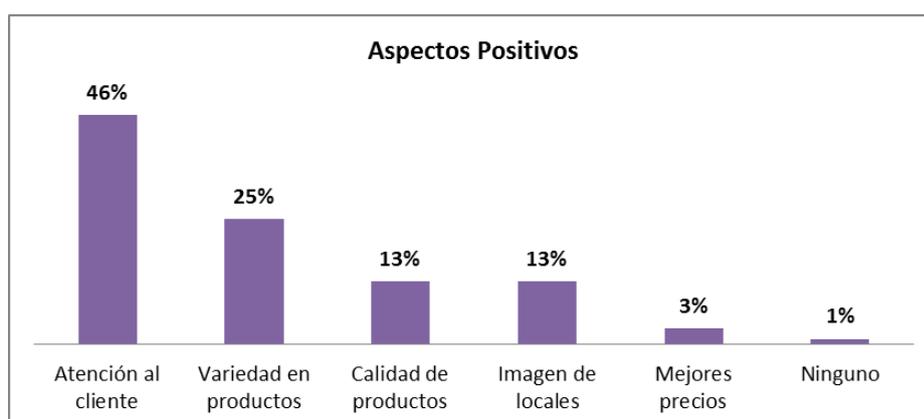
Ilustración 6. Distribución de la muestra por ciudad de residencia



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Con relación a la percepción de la marca, al evaluar los aspectos positivos y negativos que se extrajeron del focus group, como se muestra en la ilustración 7, más del 50% de los encuestados indicaron que lo más positivo de Juan Marcet es la “atención al cliente” y la “variedad de productos”, es decir que estos dos aspectos son los que deben reforzar la campaña de comunicación y destacarse en el empaque.

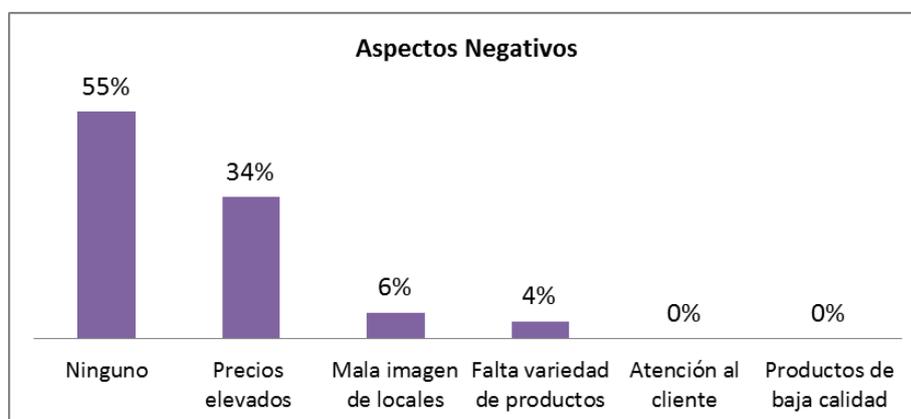
Ilustración 7 Aspectos positivos de Juan Marcet



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Además, en el ilustración 8, se destaca que para el 55% de los encuestados no existe ningún atributo negativo, sin embargo hay que tener en cuenta el factor precio, expresado por el 34% de los encuestados. Lo que quiere decir que si los productos con la marca del retail tienen un buen precio, ayudarán a contrarrestar de forma indirecta esta percepción.

Ilustración 8. Aspectos negativos de Juan Marcet



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Con este antecedente, se preguntó a los encuestados, de forma directa, si comprarían productos bajo la marca del retail, y el 89% respondió de forma afirmativa, tal como puede observarse en la ilustración 9.

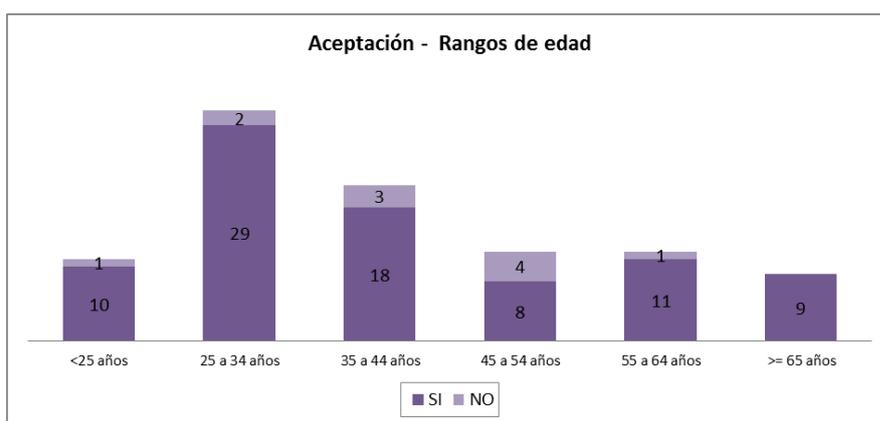
Ilustración 9. Aceptación de la marca en productos



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Al segmentar la aceptación de la marca por rangos de edades y por ciudad podemos observar en ningún estrato encontramos participación representativa para la introducción de los productos con la marca de Juan Marcet, tal como lo demuestran las ilustraciones 10 y 11.

Ilustración 10. Aceptación de la marca en productos por rango de edades



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Ilustración 11. Aceptación de la marca en productos por ciudad

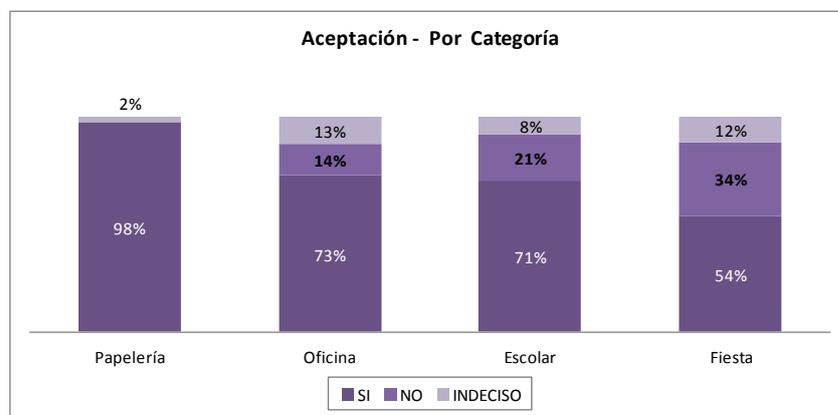


Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Finalmente se consultó a los encuestados acerca de las categorías de productos que interesan evaluar, partiendo de la premisa de tener el precio adecuado, ya que en el focus group fue uno de los factores más importantes para tomar una decisión de compra. En la ilustración 12 se puede observar que en todas las categorías se puede incluir la marca del retail porque todas cuentan con un grado de aceptación superior al 50%, siendo la categoría de papelería en la que es mucho más fácil introducir la marca.

La categoría que probablemente tenga más resistencia es fiesta, si consideramos que la suma de los negativos e indecisos es 46%.

Ilustración 12. Aceptación de la marca en productos por categoría



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Para entender mejor los motivos del 11% de encuestados que respondieron negativamente a la alternativa de comprar productos con la marca Juan Marcet y en la ilustración 13 se resumen los resultados, donde el 45% indica que no confían en la marca y por tanto no comprarían sus productos, el 36% cree que los productos no tendrán la calidad esperada y por tanto no los comprarían y el 18% restante se negaría a comprar productos con precios altos o prefieren mantener la fidelidad a sus marcas habituales.

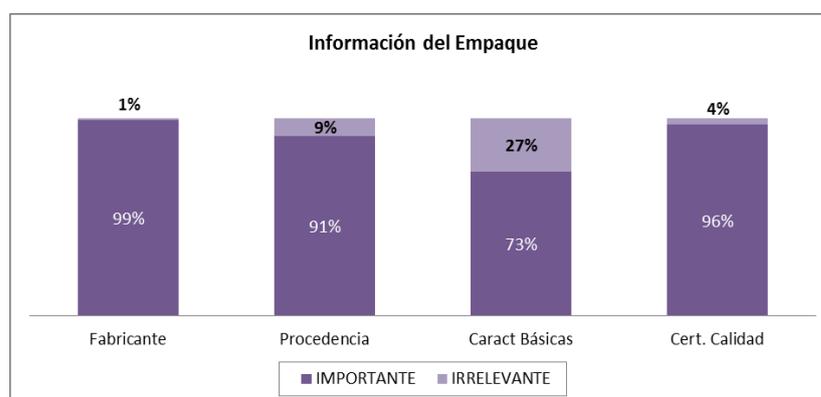
Ilustración 13. Aceptación de la marca en productos por ciudad



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

Con relación a la información deseada por el consumidor, de acuerdo a los atributos detectados en el focus group se confirmó son necesarios, sin embargo el Fabricante y Certificado de Calidad tienen la mayor importancia, tal como lo muestra la ilustración 14. Además la investigación demostró que el 89% está de acuerdo en incluir el logotipo de forma predominante en el empaque.

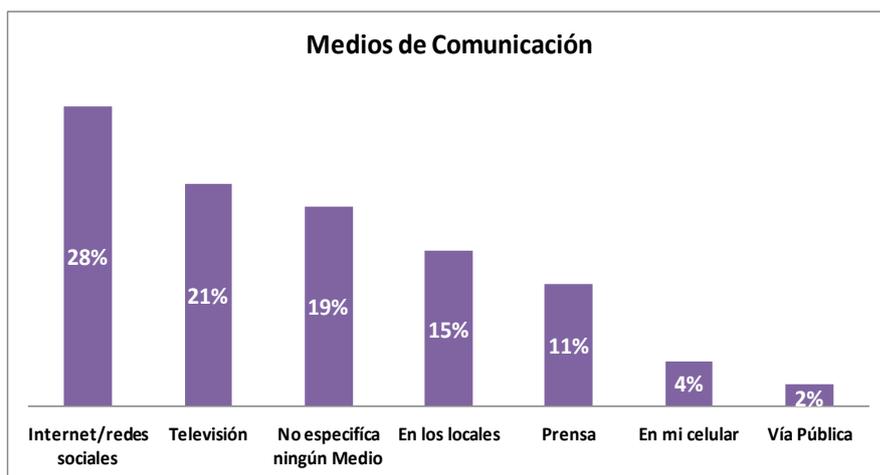
Ilustración 14. Información relevante para el empaque



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

En cuanto a la forma de comunicar cuando los productos ya estén disponibles, en la ilustración 15 se identifican que los medios más solicitados fueron: el internet por medio de redes sociales con el 28% de preferencia y la televisión con el 21%, el 15% corresponde a publicidad dentro de los locales y al 11% le gustaría que se utilice la prensa. El celular y la vía pública son medios con bajo índice de preferencia y hay que considerar que el 19% de los encuestados no especificó ningún medio de comunicación.

Ilustración 15. Alternativas para la campaña de comunicación



Fuente: Investigación de mercados A. Castillo

3.6 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: OBSERVACIÓN

El método en esta fase de la investigación es la observación, que según Vértice (2008:111) es una herramienta utilizada para recolectar datos primarios acerca del comportamiento de las personas y los fenómenos de marketing, sin entrar en contacto directo con ellos.

La observación en el punto de venta tiene como finalidad los siguientes objetivos:

- Confirmar la aceptación de productos con la marca del retail.
- Comprobar si el cambio del empaque en los productos, incrementa el grado de notoriedad en la percha.
- Establecer la combinación de colores adecuada para el empaque.

Para lograr este objetivo se ha seleccionado la **técnica de observación estructurada y encubierta** en donde el sujeto observado, ignora completamente que está siendo investigado, colocando en el lineal de forma contigua los productos que tienen el empaque nuevo y aquellos que tienen el empaque habitual, para establecer si existe un incremento en el grado de notoriedad del producto, en la ilustración 16 puede observarse un ejemplo con productos de papelería.

Ilustración 16 – Prueba de empaque en Punto de Venta



Fuente: A. Castillo

Las opciones de empaque presentadas por el área de marketing en función de los resultados de la investigación se aplicaron en distintos productos según se resumen en la tabla VIII, también se incluyen fotografías en el anexo O.

Tabla VIII – Resumen de Empaques probados en el punto de venta

No. Arte	Nombre	Tipo de Empaque	Aplicación
1	Fondo blanco y logotipo	EMPAQUE 1	Protector de hojas y Cartulina Esmaltada
2	Ganchera fondo blanco	EMPAQUE 2	Portacredencial y Piroquinas
3	Fondo rojo y logo	EMPAQUE 1	Cartulina negra, Cartulina fabriano y Cartulina bristol

Fuente: A. Castillo

Los resultados registrados en la observación y que se incluyen en el anexo P e indican que el 89% de los clientes que vieron productos del ARTE#3 prefirieron la nueva presentación, además generó curiosidad e inquietudes lo que sugiere que el

grado de notoriedad del producto es mucho más alto que las presentaciones del ARTE #1 y ARTE#2. Especialmente en el caso del ARTE #2, que se adaptó al empaque de tipo ganchera, no se percibe gran diferencia entre la presentación actual y la nueva, tal como muestra la ilustración 17.

Ilustración 17 – Ganchera nueva vs Ganchera actual



Fuente: A. Castillo

3.7 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Luego de efectuar el análisis de resultados de la investigación de mercados podemos concluir que la **hipótesis de trabajo** es verdadera, por tanto los clientes van a preferir los productos con el respaldo de la marca Juan Marcet en lugar de los que actualmente se compran sin marca.

Con relación a las hipótesis descriptivas, se concluye lo siguiente:

1. Por medio de la observación, en pruebas con productos reales, se pudo concluir que **la notoriedad de los productos incrementa dependiendo de los colores utilizados en el diseño del empaque.**
2. Los clientes prefieren identificar los productos de marca Juan Marcet bajo una misma línea gráfica, esta afirmación puede sustentarse por medio de la observación realizada, ya que **en el lineal es muy difícil llamar la atención del cliente, y mantener la misma línea gráfica ayuda a identificar los productos más fácilmente.**
3. A los clientes les gustaría que el diseño del empaque esté relacionada con los colores corporativos de la marca, esta hipótesis es afirmativa, ya que **todos los diseños realizados guardaron relación con los colores corporativos y tuvo mucha más aceptación en el que predominó el rojo.**
4. Los resultados de la encuesta revelaron que el 89% de los clientes están de acuerdo en **que el logotipo se encuentre de forma predominante en la cara principal del empaque del producto.** Durante la observación, ningún cliente

emitió comentarios negativos respecto al logotipo en el empaque, además durante el focus group señalaron que agrega valor y confianza al producto.

5. Según los resultados de la encuesta, **el fabricante** muy importante para los clientes, por tanto la hipótesis es nula, puesto que la misma expresaba que el fabricante y lugar de procedencia no eran necesarios en el empaque. En cuanto al **lugar de procedencia** obtuvo el tercer lugar en nivel de importancia, además la investigación sugiere agregar algún **sello de calidad** interno puede cubrir las expectativas del cliente respecto a la garantía en los productos.

6. Según los resultados de la encuesta, las características **básicas son el atributo menos importante** y por tanto la hipótesis de la necesidad de agregar esta información se vuelve nula

3.8 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Los clientes de Juan Marcet están satisfechos con la experiencia de compra en los locales, sobretodo se destaca en todas las fases de la investigación la buena atención al público, la calidad y variedad de los productos que expende, éstos y otros aspectos positivos se traducen en confianza y fidelidad a la marca, lo que se ve reflejado en el 89% de aceptación de producto bajo la misma marca del retail. Esta realidad es la misma si se segmenta por edades o ciudad donde se ubican los puntos de venta y por lo tanto concluimos que el proyecto puede implementarse con facilidad a nivel nacional.
2. Según la investigación exploratoria y descriptiva podemos concluir que la marca no puede aplicarse en cualquier producto, depende mucho de las líneas en que la empresa es reconocida por eso tuvo el 98% de aceptación para productos de Papelería, 73% en oficina y 71% en escolar, sin embargo los resultados para la línea de fiesta fueron inferiores al 60%.
3. Para el empaque es importante desarrollar un diseño fácilmente adaptable a varios formatos y tipos de productos, ya que cada adaptación implica un costo

adicional, y el presupuesto es limitado, por lo tanto lo indispensable es colocar el fabricante y el sello de calidad que estuvieron muy cerca de tener el 100% de respuestas afirmativas, las otras características no son tan relevantes para el cliente.

4. El 11% de clientes que no están de acuerdo con la implementación del proyecto, a pesar de ser pocos, tienen alta desconfianza a la marca y a los productos que la empresa vende, situación que es muy difícil de cambiar en el corto plazo.

5. Finalmente en un pequeño sondeo sobre la difusión de estos productos, puede notarse que hubo gran desinterés al responder esta pregunta, porque el 19% de los encuestados no quisieron elegir ninguna opción, sin embargo aproximadamente el 50% de los encuestados sugirieron redes sociales y tv, medios que serán evaluados con el área de mercadeo para el plan de marketing.

3.9 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Como en la investigación no se ha incluido el precio, a pesar de ser un factor muy importante, se recomienda realizar de forma complementaria una investigación de precios para los productos donde se va a cambiar el empaque.
2. El cambio de empaque debe ser una oportunidad para reforzar la marca, por lo tanto dentro de la campaña se recomienda que el mensaje esté respaldado por los atributos positivos, principalmente la buena atención, que podrían traducirse en este caso, a productos que al tener la marca del detallista tienen una buena relación calidad-precio y se constituyen en un nuevo beneficio que ofrece la empresa a sus clientes.
3. Se recomienda que el diseño del empaque sea el que se manejó en el arte #2 y que se adapte a todas las presentaciones que sean necesarias. Para aminorar costos, se recomienda utilizar solo el diseño que va con troquel, sin distinguir aquellos que vienen en colores surtidos (esto puede detallarse en la descripción que acompaña el código de barras). Ya que el re empaque corre por cuenta de la empresa, se sugiere que en lugar de colocar el fabricante, se coloque una

leyenda indicando que la Juan Marcet C. Ltda es la responsable de la distribución de los productos, de esta forma el sentirá el respaldo que requiere según la investigación. Además es importante colocar un sello o garantía de calidad aunque sea interno con el cual la empresa se compromete a cubrir cualquier inconveniente que tenga el cliente por defecto de fábrica.

4. En cuanto a los medios de comunicación, recomendamos dar mucha importancia al punto de venta, a pesar de que no fue mencionado por los clientes encuestados, pero durante la investigación desarrollada por medio de la observación se puede concluir que es los lineales o perchas (locales), donde se debe reforzar las acciones de mercadeo.

CAPITULO IV:

PLAN DE MARKETING

Según Cohen (2001:10) el plan de marketing es esencial para cualquier empresa o proyecto económico, pues permite establecer cada etapa en cuanto a tiempo, esfuerzo y recursos, minimizando el riesgo y proporcionando una visión clara del objetivo final que se desea alcanzar.

4.1 ANTECEDENTES

Juan Marcet es una tienda detallista de especialidad, es decir que manejan líneas limitadas de productos con amplia variedad y profundidad en esas líneas. Como todo comercio al detalle las principales variables que deben manejarse estratégicamente son: servicio, amplitud y profundidad de las líneas y precios.

El proyecto presenta una estrategia de diferenciación, por medio del desarrollo de productos bajo la misma marca de la empresa. Como se mostró anteriormente (Capítulo I, Tabla I) durante los dos últimos años existe crecimiento de los productos con marcas genéricas y productos sin marca, cabe recalcar que son productos con mínima inversión publicitaria y que en algunos casos han logrado crear cierto reconocimiento en el mercado.

La oportunidad de negocio se encuentra en los productos sin marca que actualmente comercializa la cadena y en aquellos que a mediano y largo plazo se

pueden reemplazar algunas marcas genéricas que aún no han llegado a la etapa de madurez y que no son reconocidas valoradas por el mercado.

El primer paso, es comenzar con productos que Juan Marcet transforma para la venta al cliente final. El proceso de transformación es aquel en el que se adapta la presentación original de un producto a las necesidades de los clientes, sea en el formato o unidades de empaque, son ejemplos para cada uno de los casos los siguientes productos:

- **El papel Glassine**, sufre una transformación en formato, es importado en bobinas y el proceso involucra enviar a un proveedor para que lo corte en pliegos de 70 x 100 cm que corresponde a la presentación para la venta.
- **Los cordones porta-credenciales**, sufren una transformación en unidad de empaque, el proveedor los despacha en empaques de 500 unidades y el proceso involucra contarlos y reempacados en presentación de 5 unidades que son la que se coloca en los almacenes para la venta.

Según la entrevista realizada al Jefe de Bodega de la empresa (ver anexo J), el proceso para estos productos se lleva a cabo por dos vías:

- **Subcontratando el servicio a través de un proveedor**, donde mediante la automatización del sistema el costo adicional ya es cargado al costo de venta del producto.
- **Con recursos propios**, utilizando el personal de bodega y ciertos insumos básicos para el re empaque, y en este caso el costo adicional en etiquetas, gancheras, fundas, etc. es cargado a los costos venta del inventario general de la compañía.

La empresa cuenta con **403 productos** que forman parte del **proceso de transformación**, todos ellos dan lugar a uno o más **productos finales** e incluso algunos pueden también comercializarse directamente, por ejemplo, **el corcho de ¼ de espesor**, que es despachado por el proveedor en presentación de 60x90 cm y sufre una transformación en formato, donde es cortado en tamaño A3 (42cm x 29.7cm), y que sin embargo se vende tanto en presentación original (producto de origen), como en A3 (producto final).

Al analizar más a fondo la composición del inventario, podemos concluir que los 403 productos de origen, dan lugar a 338 productos finales. En la tabla IX se resume el inventario y muestra que 145 códigos son exclusivamente para **transformación en formato** o **en unidad de empaque**, esto quiere decir que esos productos no tienen ventas durante todo el año, ni se despachan a los locales.

Tabla IX. Resumen de cantidad de productos de origen y productos finales

STATUS PROD. ORIGEN	# PROD ORIGEN	# PROD FINAL
ES MATERIAL EXCLUSIVO PARA CORTE	60	60
ES MATERIAL EXCLUSIVO PARA REEMPAQUE	85	67
VENTA EN PAQUETE Y EN PRODUCTO TRANSFORMADO	46	34
VENTA EN PLIEGO Y EN PRODUCTO TRANSFORMADO	175	144
VENTA EN UNIDAD Y EN PRODUCTO TRANSFORMADO	4	4
VENTA EN UNIDAD Y EN PRODUCTO TRANSFORMADO	33	29
Total general	403	338

Fuente: A. Castillo

Los 258 códigos restantes se comercializan tanto en su presentación original (tal como despacha el proveedor), como en la nueva presentación resultante del **proceso de transformación**, sin embargo únicamente ciertos productos van a requerir el desarrollo de empaque con marca propia, por ejemplo en el caso del **corcho de ¼ de espesor** que se mencionó anteriormente no es necesario, a pesar de que es un **producto final**.

Para establecer que productos requieren de empaque con marca propia, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones para excluir aquellos productos que no estarán dentro del proyecto:

- Los productos exclusivamente de origen, no estarán nunca expuestos en los locales, ni disponibles para la venta.
- Los productos por unidad, es muy costoso y tedioso el proceso, además en el mercado se cuentan las unidades y se despachan, en el caso de papelería se hacen rollos y se entrega a los clientes, los demás productos únicamente se le coloca el código de barras, por ejemplo el corcho en formatos.
- Los saldos, descontinuados e inactivos, son productos que la empresa ya no va a continuar vendiendo.

Luego de clasificar uno a uno los **productos de origen** y **productos finales** de acuerdo a las consideraciones especiales establecidas, en las tablas X y XI se muestra el resumen y podemos concluir que el proyecto será aplicado para **158 productos**.

Tabla X. Resumen selección de productos de origen para el Proyecto

Producto de origen	Total
Descontinuado	42
Empaque original	33
Pliego (venta en unidad)	142
Saldo (inactivo)	41
Solo es materia prima	145
Total general	403

Fuente: A. Castillo

Tabla XI. Resumen selección de productos finales para el Proyecto

Producto Final	Total
Venta en Unidad	22
Descontinuado	36
Para proyecto	158
Pliego (venta en unidad)	83
Saldo (inactivo)	39
Total general	338

Fuente: A. Castillo

Los productos seleccionados pertenecen a las líneas de **papelería, escolar, oficina y fiesta**, en la tabla XII se resume el inventario actual y las ventas del último año. La mayor participación de ítems se concentra en la línea de papelería con el 68% de todos los productos analizados y oficina con el 22%.

Los productos de **papelería** corresponden a diferentes tipos de papel, todos de gran rotación y de consumo básico, que se transforman en formato, la mayoría son importados.

La línea **oficina** está formada por productos que sufren transformación de unidades de empaque. Está concentrado principalmente en productos para laminación, además de tres productos básicos que son folder fibra en 7 colores diferentes, porta-credenciales y protectores de hojas.

La línea de **fiesta** tiene únicamente con un producto que es **pirotina** en diez diferentes presentaciones, cuyo uso es doméstico para la presentación de bocaditos.

La línea **escolar** tiene dos productos, block de dibujo y 5 presentaciones de forros de cuadernos.

Tabla XII. El Inventario es al corte de Julio/2013

Nom Linea	Nom Producto	SKU	%	Inv Costo	Vta 2012 (\$)
ESTUDIANTIL	BLOCK DE DIBUJO	1	1%	\$ 429.63	\$ 5,238.90
	FORRO DE CUADERNO	5	3%	\$ 5,783.84	\$ 7,943.90
Total ESTUDIANTIL		6	4%	\$ 6,213.47	\$ 13,182.80
FIESTA	PIROTINA	10	6%	\$ 16,037.50	\$ 4,491.02
Total FIESTA		10	6%	\$ 16,037.50	\$ 4,491.02
OFICINA	CLIP PORTACREDENC	1	1%	\$ 1,176.59	\$ 3,735.89
	CORDON PORTACRED	8	5%	\$ 16,620.88	\$ 20,088.88
	CUBIERTA PARA LAM	15	9%	\$ 6,026.16	\$ 10,043.03
	FOLDER FIBRA	7	4%	\$ 6,195.19	\$ 26,451.00
	MICAS P.LAMINAR	1	1%	\$ 2,904.96	\$ 7,214.37
	PORTACREDENCIAL	1	1%	\$ 2,881.24	\$ 4,093.74
	PROTECTOR D.HOJAS	1	1%	\$ 10,014.15	\$ 41,691.54
Total OFICINA		34	22%	\$ 45,819.18	\$ 113,318.44
PAPELERIA	CARTON PAJA	2	1%	\$ 587.50	\$ 3,509.93
	CARTULINA BRISTOL	2	1%	\$ 567.36	\$ 3,751.56
	CARTULINA CANSON	4	3%	\$ 7,322.43	\$ 43,125.95
	CARTULINA ESMALTAD/	10	6%	\$ 2,660.61	\$ 6,756.79
	CARTULINA FABRIANO	29	18%	\$ 8,665.96	\$ 33,042.33
	CARTULINA NEGRA INTI	2	1%	\$ 971.20	\$ 455.09
	CARTULINA PLEGABLE	3	2%	\$ 1,502.20	\$ 6,804.03
	PAPEL BRILLANTE	1	1%	\$ 0.22	\$ 5.91
	PAPEL COUCHE	2	1%	\$ 277.59	\$ 3,838.05
	PAPEL FABRIANO	22	14%	\$ 11,827.32	\$ 3,232.53
	PAPEL FLUORESCENTE	1	1%	\$ 11.25	\$ 7.06
	PAPEL GREASSEPROOF	1	1%	\$ 360.37	\$ 1,592.27
	PAPEL IRIS	26	16%	\$ 14,868.99	\$ 53,755.20
	PAPEL PERIODICO	1	1%	\$ 176.12	\$ 2,500.82
	PAPEL PLANO	2	1%	\$ 2,401.04	\$ 12,316.85
Total PAPELERIA		108	68%	\$ 52,200.14	\$ 174,694.36
Total general		158	100%	\$ 120,270.29	\$ 305,686.63

Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

Luego de la preselección se revisaron físicamente todos los productos, y se determinó con el área de mercadeo que se desarrollarán 2 tipos de empaque, basados en 3 aspectos:

- Simplicidad: que sea sencillo de implementar y fácilmente adaptable a todas las presentaciones.

- Mercado:
 - La estrategia de marca propia seleccionada debe ser similar a la de Supermaxi
 - La investigación de mercados: de acuerdo al focus group y encuesta telefónica debe llevar los colores y logotipo de la empresa.

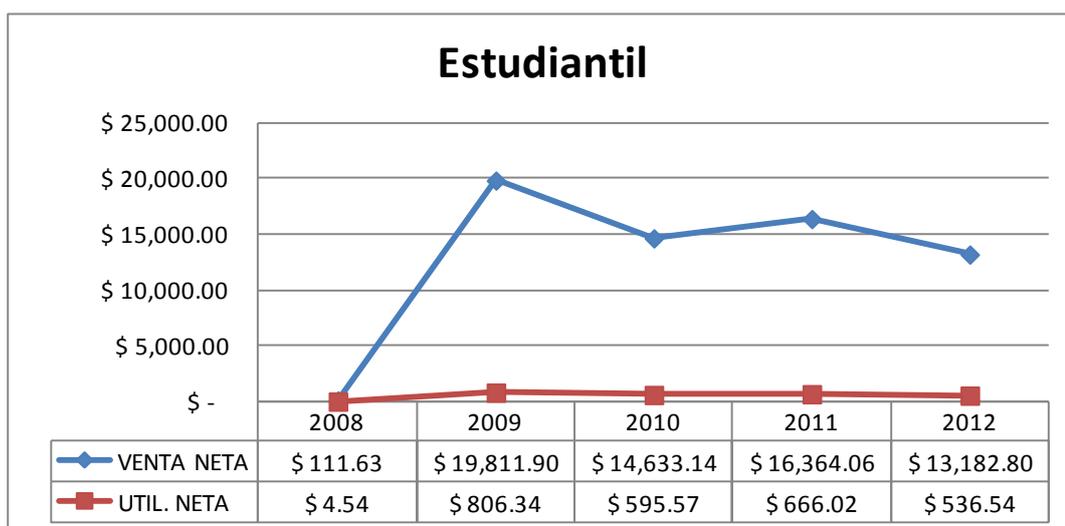
- Bajo costo: no debe superar el valor manejado actualmente en el presupuesto de gastos para la cuenta de RE-EMPAQUE Y TRANSFORMACIÓN.

4.2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de vida según Kotler et al (2001:G2) es el curso de las ventas y las utilidades de un producto durante su existencia. Consta con cinco etapas bien definidas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

En el ciclo de vida de la categoría estudiantil, que se muestra en la ilustración 18 se hace evidente que los productos se habían abandonado y que se reingresaron en el año 2009, sin embargo durante los siguientes años las ventas han venido decreciendo obteniendo utilidades muy bajas. Luego analizar las ventas de cada año se concluye que el problema se debe a la falta de abastecimiento de productos, para resolver el problema será necesario trabajar en la programación de compras con una proyección de ventas en unidades.

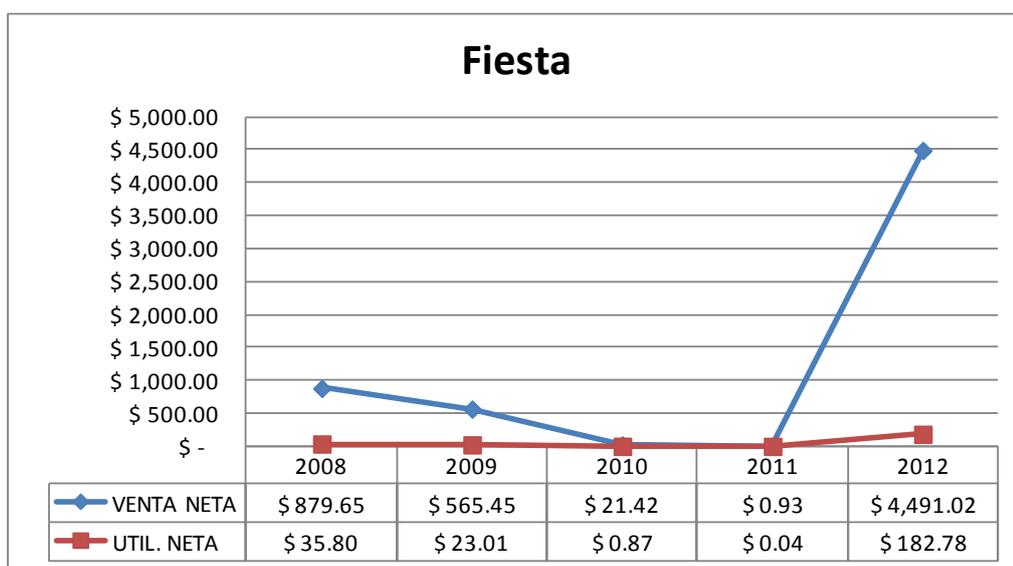
Ilustración 18- Ciclo de Vida de los productos categoría Estudiantil



Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

Para la categoría fiesta en la ilustración 19 el proceso de introducción de productos inicia recientemente, en el año 2011, y puede observarse que existe un alto pico de ventas durante su introducción ya que esta categoría está conformada por pirotinas de aluminio, un producto diferenciado de las pirotinas regulares en papel glassine.

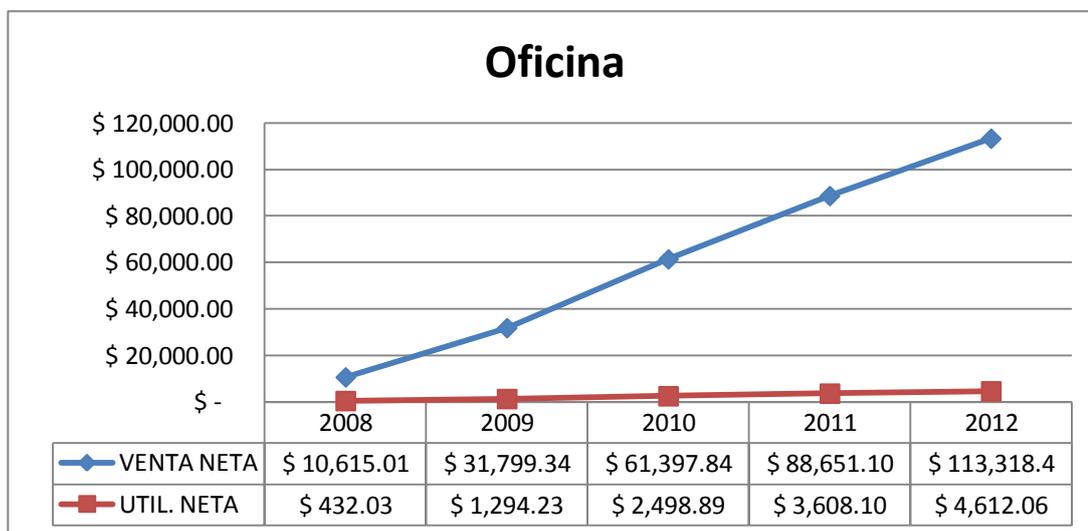
Ilustración 19 – Ciclo de Vida de los productos categoría Fiesta



Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

Los productos incluidos en la categoría oficina están principalmente enfocados a anillado, laminación y conferencias, todas son actividades que requieren constantemente de insumos, por lo tanto en la ilustración 20, podemos observar que la categoría se mantiene un crecimiento sostenido año tras año, tanto en ventas como en utilidades.

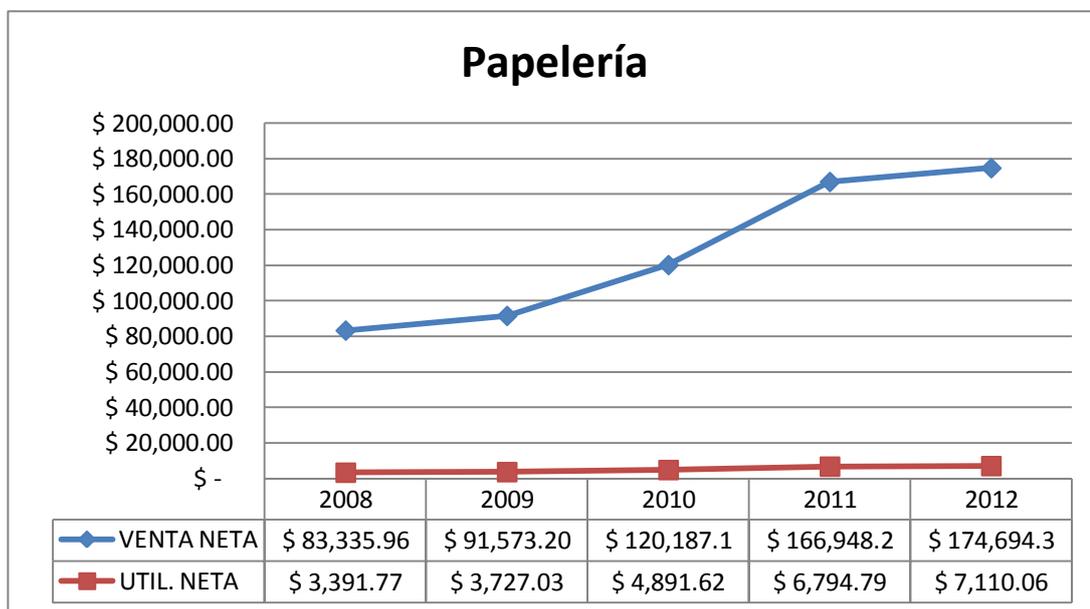
Ilustración 20 – Ciclo de Vida de los productos categoría Oficina



Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

Papelería es la línea en la que se concentra la mayor cantidad de productos del proyecto, además en esta línea la empresa inició a realizar la labor de reempaque y transformación, proceso durante el cual los papeles pierden totalmente la identificación de su marca, características detalladas en el empaque e incluso su presentación original. En la ilustración 21 se puede observar que se está iniciando la etapa de madurez, con un ligero incremento de utilidades pero con un menor crecimiento en ventas.

Ilustración 21- Ciclo de Vida de los productos categoría Papelería



Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

En cualquiera de las fases que se encuentren las líneas de productos, la empresa se ha concentrado en el incremento de utilidades sin realizar ninguna mejora en los productos, sea en presentación o calidad, y sobre todo en papelería que consta con productos con más años de comercialización y regularidad en su inventario podemos observar que es posible que se inicie una etapa de madurez y posterior declive, por este motivo para garantizar que el crecimiento se mantenga se ha decidido realizar el desarrollo de productos bajo la marca “Juan Marcet”.

4.3 ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN

Kotler y Armstrong (2001:235) definen la segmentación como “la división del mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”.

Juan Marcet ha segmentado el mercado geográficamente, psicográficamente y demográficamente por medio de las siguientes variables:

- **Variables geográficas:** territorio ecuatoriano en zona urbana de ciudades de Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo, Libertad, Quito, Quevedo y Riobamba.
- **Variables psicográficas:** de nivel socio económico Medio Alto, medio típico, medio bajo (A, B, C+)
- **Variables demográficas:** personas de género femenino o masculino, mayores de 12 años. Que dentro de la etapa de ciclo familiar se encuentren entre los jóvenes adolescentes (12 a 18 años), estudiantes universitarios (19-30 años) o padres de familia (adultos jóvenes con hijos)

4.4 OBJETIVOS GENERALES

El principal objetivo es la introducción de los primeros productos con marca propia que servirán de punto de partida para el desarrollo de más productos en otras líneas, para atender al segmento de mercado por beneficios que busca productos de calidad a buen precio.

4.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Partiendo de este objetivo general se va a realizar la creación de empaques con marca propia para los productos seleccionados y desarrollar el plan de introducción y comunicación

4.6 POSICIONAMIENTO

Los autores, Kotler y Armstrong (2001:235), refieren que el posicionamiento es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

Juan Marcet se ha caracterizado por ofrecer una amplia variedad de productos en cada una de sus categorías, además se ha consolidado como una marca confiable.

De acuerdo a la última investigación de mercados realizada en Guayaquil y Quito por Consultor Apoyo, la empresa ha logrado proyectar una buena imagen debido a la atención personalizada, los precios competitivos y calidad de sus productos, y a la vez se complementa con la confianza que generada en los clientes directos.

Según datos obtenidos en la investigación de mercados es importante aprovechar el nombre de la empresa para el desarrollo de la marca y establecer la relación **calidad – precio** esperada por los clientes.

Por tanto la estrategia que debemos comunicar es ofrecer “más por lo mismo” con una estrategia basada en los beneficios o problemas que solucionan, todos los productos del proyecto son de calidad comprobada, sin embargo los compradores no lo están percibiendo de manera directa porque no se lo comunica en el empaque, además se debe analizar el precio del mercado y trabajar en el diseño para que el valor percibido sea mayor.

Los responsables de Marketing y Producto de la empresa conocen el uso de la marca en los productos no tienen ningún posicionamiento y que los productos sin marca no pasan de ser productos genéricos distribuidos en fundas.

Por lo tanto, las características básicas que se necesitan para dar consistencia al **nuevo posicionamiento** establecido para los productos con la marca **“Juan Marcet”** son:

- **Presentación**, renovar la imagen de los productos, desarrollando empaques con la marca y mejorar la presentación actual de fundas de polifán con el código de barras o con una ganchera de cartón con el logotipo impreso a colores.
- **Certificados de Calidad**, se colocará un sello propio de garantía ofreciendo la promesa de cambio inmediato en caso de falla de fabricación. Esto es posible debido a que son productos comprobados y que han sido comercializado al menos por un año sin tener ningún reclamo registrado por garantía.
- **Buen Precio**: garantizando la durabilidad promedio de los productos de su categoría a un precio conveniente, es necesario un estudio de precios complementario por producto para confirmar que el precio este por debajo del 5% tomando como referencia los competidores directos.

4.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico para Espíndola (2005) es una etapa de la planeación de marketing que puede aplicarse organizaciones y proyectos individuales y tiene como finalidad: clarificar la misión de la empresa o la persona, analizar oportunidades externas e internas, analizar posibles riesgos, determinar fortalezas y oportunidades, generar opciones estratégicas y seleccionar las mejores y establecer objetivos de mediano y largo alcance.

En el capítulo II, se revisó **la misión y visión** de Juan Marcet, este proyecto aporta a la **misión** porque se entrega mayor satisfacción de compra a los clientes trasladando a productos la confianza que ellos sienten hacia la marca incluyendo su logotipo y mejorando el empaque, además en mercado de papelerías al que pertenece la empresa, los productos con la marca del retail aún no se han desarrollado como en los supermercados y por lo tanto constituyen una innovación en la experiencia de compra. En cuanto a la visión debido a las limitaciones que se analizaron anteriormente es difícil establecer concretamente la forma en que el proyecto aporta al cumplimiento de la visión corporativa.

4.8 ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO combina las cuatro variables críticas que pueden afectar en la consecución de los objetivos trazados, como muestra el análisis realizado en el Capítulo II y el anexo E. Para la planeación estratégica se profundizará en cada una de las estrategias planteadas:

Estrategias de sobrevivencia (Debilidades/Amenazas)

- a. Mejorar la gestión del portafolio de productos para establecer precios competitivos (D5/A1): Es necesario que cada categoría de productos sea manejada como “Unidad Estratégica de Negocios” para la compañía, con un rol y una estrategia definida, ya que actualmente todos los productos se manejan de manera uniforme, lo que ocasiona que el mix de marketing pierda la orientación al mercado.

- b. Búsqueda de alternativas económicas en productos de mayor rotación (D6/A2): Dentro del mix de productos de cada categoría se debe contemplar siempre una opción económica, pero tomando en cuenta que no deben ser productos de mala calidad que comprometan la imagen de calidad que ha logrado construir la empresa durante toda su trayectoria.

- c. Seleccionar productos básicos que faciliten ofrecer garantía propia a los clientes (D2/A4): La selección previa debe considerar productos de simple utilización y especificaciones técnicas, de este modo será más sencillo en el corto plazo determinar los requisitos básicos de calidad sin requerir de inversiones adicionales. Además el compromiso con los clientes en cuanto a la garantía puede ser asumido completamente por la empresa.

- d. Proyección de importaciones (D1/A5): Para establecer los resultados esperados del proyecto se debe realizar una evaluación económica del proyecto que incluye una proyección de ventas que permitirá programar y negociar los productos de importación.

Estrategias Defensivas (Fortalezas/Amenazas)

- a. Establecer estándares mínimos de calidad para la selección de proveedores (F2/A3): Se solicitará a los proveedores las certificaciones de calidad básicas requeridas en el país para la comercialización de los productos seleccionados, en caso de no existir exigencias de calidad se revisará el registro de garantías interno para constatar que no hayan existido casos de reclamos de clientes o devoluciones por fallas de fabricación.

- b. Comunicación enfocada a vincular el prestigio de la marca con la calidad de los productos (F3/A4): La investigación de mercados demostró que la marca tiene un excelente posicionamiento que respaldará a los productos que se comercialicen, siempre y cuando los clientes los relacionen con la marca.

Estrategias Adaptativas (Debilidades/Oportunidades)

- a. Adaptar la estructura organizacional para reaccionar más rápidamente (D1/O3):
Es importante para desarrollar cada línea como “Unidad de Negocios” de forma dinámica, adaptando constantemente la estrategia, haciendo seguimiento de todas las iniciativas comerciales y aprovechando las oportunidades que surgen en el mercado. Sin embargo para el desarrollo del proyecto no se ha contemplado contrataciones adicionales, pero para incrementar la oferta de productos con marca propia en el largo plazo si será necesario adaptar la estructura organizacional.

- b. Diseñar el plan de implementación que incluya el desalojo de productos sin marca (D4/O4): No se puede invertir en re empacar productos que actualmente no tengan la marca, por lo tanto se debe coordinar la implementación del plan revisando la rotación del stock que no tiene marca y establecer acciones

promocionales para el saldo al momento de realizar la introducción de productos “Juan Marcet”.

- c. Métodos comunicativos no tradicionales, como las redes sociales y correcta exhibición en locales (D3/O5): Adicionalmente a la campaña de comunicación tradicional diseñada para este proyecto hay dos aspectos claves que se deben aprovechar, el primero “la viralidad” donde se intentará lograr que los clientes comenten y recomienden los productos, y el segundo, la ubicación en los puntos de venta aprovechando las zonas calientes para exhibir los productos.

Estrategias Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades)

- a. Desarrollo de productos bajo la marca “Juan Marcet” (F2/O3): Es una estrategia importante que tiene por objetivo defender la participación de mercado, ya que permite competir con productos calidad a costos más convenientes ya que los proveedores no incurren en los gastos de publicidad y mercadeo que tienen los productos de marcas reconocidas. La clave es trasladar este beneficio a los clientes ofreciéndoles un precio competitivo.

- b. Benchmarking de autoservicios del sector alimenticio y farmacéutico (F1/O4): En supermercados como Mi Comisariato, Supermaxi, Tía se realizó observación, levantamiento de precios y revisión de proveedores como se detalla en el anexo

D y se puede concluir que ha sido una estrategia exitosa. En otras empresas como Sana Sana, Pharmacys y Fybecca también se han observado algunas iniciativas menos agresivas que pueden servir de punto de referencia para el proyecto.

- c. Selección de productos con buena relación calidad/precio (F2/O6): Debido a que la compañía tiene una política de precios estricta, es necesario que la aceptación del precio sea comprobada, en el caso de los productos seleccionados para este proyecto, se comercializado durante años sin ningún problema y por lo tanto no será necesario adaptar el precio.

4.9 MICROENTORNO

En el microentorno según Kotler et al (2001:118) se deben analizar todos los factores cercanos al entorno de marketing que eviten que la organización mantenga su estándar de calidad, servicios y las relaciones sus clientes, y son: la empresa, los proveedores, intermediarios del marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

4.9.1 EMPRESA

En el proyecto cuenta con la aprobación de la Gerencia General, quien realizó el requerimiento directo para el desarrollo de productos bajo la marca Juan Marcet, utilizando el un presupuesto similar al que se ha utilizado en los últimos años para el empaque y transformación de productos, también están involucradas las áreas de compras-logística y comercial.

Como se revisó en el Capítulo II, el área de compras y logística se encarga de realizar los pedidos a los proveedores locales y extranjeros, de re-empacar y solicitar la transformación de productos y proyectar el gasto para empaques.

El área comercial, incluye a las coordinaciones de productos, marketing y los puntos de venta, por tanto debe encargarse de la imagen y diseño de los productos,

selección del inventario, desarrollo de presentaciones y plan de implementación y difusión para la introducción en los puntos de venta a nivel nacional.

El proyecto está a cargo de la Coordinadora de Productos, que debe planificar el trabajo con todos los involucrados para la ejecución del proyecto.

4.9.2 PROVEEDORES

El manejo de proveedores está a cargo del área de compras-logística, y se ha planificado una reunión semanal con los responsables del área comercial y compras para vigilar posibles cambios que afecten negativamente al proyecto como escasez de insumos, retrasos de importaciones, incremento de precios, etc. De esta manera se pueden prever acciones correctivas y reducir el impacto perjudicial en ventas a corto plazo y que puedan repercutir en las relaciones con los clientes en el largo plazo.

4.9.3 INTERMEDIARIOS DEL MARKETING

Para el proyecto los únicos intermediarios que pueden influir en el proyecto son la Agencia de Publicidad y el proveedor de cortes y re-empaque.

La agencia con la que trabaja la empresa es Rivas Herrera Y&R, para el desarrollo y adaptación de artes tanto de empaques como de la campaña publicitaria, pero por medio de la Coordinadora de Marketing se ha logrado un buen manejo del tiempo y

una planificación que permite desarrollar todos los proyectos de forma ordenada. Además se ha coordinado reuniones semanales para revisar el tráfico y realizar ajustes necesarios.

El proveedor que se encarga del re-empaque actualmente es ALPHA, sin embargo sería importante poder contactar a algún otro proveedor, porque tener sólo uno cualquier problema que le afecte a él puede repercutir directamente sobre el costo e implementación del proyecto.

4.9.4 MERCADOS DE CLIENTES

La empresa se dirige a un mercado de consumo, en su mayoría hogares y personas que compran los productos para su uso personal. De acuerdo a la segmentación de clientes Juan Marcet enfoca sus estrategias principalmente a hogares de la zona urbana con un nivel socioeconómico Medio Alto, medio típico, medio bajo, dentro de las ciudades donde tiene cobertura por medio de sus locales.

4.9.5 COMPETIDORES

Los principales competidores detallistas especializados en las líneas de productos que maneja la empresa podemos citar a Super Paco, Ofiescolar y Dilipa.

Super Paco: es una empresa quiteña, con 58 años de trayectoria en el Ecuador, cobertura en 10 ciudades, maneja las mismas categorías de productos, pero tiene menor variedad y se ha convertido en un fuerte referente sobre todo para la línea de tecnología. Su slogan es “¿Cuántas ideas tienes hoy?”

Ofiescolar: Cuenta con el respaldo de Papelesa, una empresa guayaquileña, con más de 100 años en el mercado papelerero, sin embargo con muy poca trayectoria en el retail. Maneja las mismas categorías de productos, pero tiene menor variedad, su fortaleza son los productos escolares. Tiene cobertura en las dos ciudades principales. Su slogan es “lo tiene todo”

Dilipa: es una empresa quiteña con 28 años de experiencia, con cobertura en 5 ciudades del país. Su principal diferenciación son los precios bajos. Su slogan es “la pasión por el buen trabajo”

Frente a esta situación competitiva, Juan Marcet se ha posicionado como una empresa confiable, con cobertura en 8 ciudades y cuya principal diferenciación es la variedad de productos y el buen servicio a sus clientes. El slogan es “más de lo que te imaginas”

4.9.6 PÚBLICOS

El plan de marketing va dirigido al público conformado por los clientes de Juan Marcet, que según la última investigación de mercados de Consultor Apoyo, realizada en Febrero de 2013 para Quito y Guayaquil, se concluye que la empresa proyecta una imagen positiva, pero es necesario reforzar la imagen en Quito donde Super Paco y Dilipa tienen un mejor posicionamiento y recordación de marca.

4.10 MACROENTORNO

Se analizan todas las fuerzas externas y actores ajenos a la organización que pueden afectar el microentorno, Kotler y Armstrong (2001:118) exponen que se deben considerar las “fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”

4.10.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS

Kotler et al (2001:122) consideran que la demografía es “el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos”. Es imperativo revisar la demografía para todo proyecto porque el mercado está compuesto por personas y este análisis permitirá tomar decisiones más inteligentes.

La proyección de la población del Ecuador para el cierre del año 2013, de acuerdo al informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador [INEC] (2010), es de 15'774,749 de habitantes, y con una densidad poblacional de 56.5 habitantes por km².

Hace algunos años, la concentración poblacional era más frecuente en la región Sierra, sin embargo actualmente la población está dividida prácticamente entre la Costa y la Sierra, el 5% de la población en el Oriente y en mínima proporción en la región Insular y territorios no delimitados, tal como se muestra en el desglose del anexo M, basado las proyecciones del INEC del año 2010. Al segmentar la población por edades, se puede concluir que los dos grupos de interés para el proyecto tienen alta frecuencia, donde el 30% de los habitantes podrían ser los usuarios de los productos, con edades entre 5 a 19 años, y por lo tanto en la etapa escolar y colegial, y el 41% corresponden al segmento de clientes adulto, de 25 a 59 años, que compra los productos sea para su uso personal o para sus hijos, en el anexo M se detalla el desglose por rangos de edades.

Las proyecciones del INEC sugieren que en el año 2012 la mayor parte de la población está concentrada en edades menores a 25 años y la tendencia se va a mantener al menos hasta el 2020 donde se va a iniciar la reducción en el número de

nacimientos y en el 2030 se prevé que habrá mayor concentración de población en edades productivas, lo que significa que las proyecciones de crecimiento del mercado objetivo son muy optimistas.

Los resultados de la última encuesta de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico del INEC realizada en el año 2011, reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D, se encuestó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato y contempla variables como dimensión vivienda, educación, economía, bienes, tecnología y hábitos de consumo para clasificar a cada individuo en su estrato correspondiente. Los estratos de interés para Juan Marcet son A, B y C+, que suman el 35.9% de la población.

4.10.2 FACTORES ECONÓMICO

Incluye el análisis de algunos factores que se consideran afectan directamente el poder de compra de los consumidores y los patrones en su comportamiento consumo.

En el informe de Perspectivas Económicas de las Américas del Fondo Monetario Internacional [FMI] (2013) se expone que las perspectivas de la economía mundial han mejorado gracias a las políticas implementadas por las economías desarrolladas.

Según el mismo informe, para América Latina, se espera que las condiciones externas sigan estimulando su crecimiento, considerando que se espera una política monetaria flexible durante algún tiempo y que las condiciones de financiamiento externo sigan siendo favorables.

El FMI, expresa que el dinamismo en la demanda que manejan las economías emergentes de Asia y la recuperación gradual en las economías desarrolladas continuarán apuntalando los precios de las materias primas, lo que beneficiará a los países que las exportan.

De acuerdo al Informe del Banco Central del Ecuador [BCE] del año 2013, el crecimiento del PIB real en América Latina y el Caribe [ALC] fue aproximadamente de 3% en el año 2012, es decir que decreció el 4% comparado con el año anterior. La desaceleración fue particularmente pronunciada en algunas de las economías más grandes de la región (Brasil y Argentina).

El BCE, informa que Producto Interno Bruto [PIB] de Ecuador creció 7,83% en el 2011 y para el 2012 el crecimiento fue del 5,12%, ubicándose en \$63.672 millones y ha proyectado un crecimiento del 4,05% para el 2013. Además expone que el sector de la economía que más creció al 2012 fue el de la Construcción, que mostró un crecimiento del 14.01%. A pesar de reflejar decrecimiento de la tasa con respecto a la generada al 2011 que fue del 21.56%, el sector de la construcción sigue siendo un sector estratégico para el gobierno, los programas crediticios, como los hipotecarios, han ayudado a potenciar al sector. En segundo lugar estuvo la actividad de Acuicultura y pesca de camarón que creció el 13.32% con respecto al año anterior. Otros sectores que mostraron una importante expansión al 2012 fueron los de la administración pública y defensa con un 9.32%, alojamiento y servicios de comida con un 8.50%, servicio de correo y comunicaciones con un 7.00% y el de la enseñanza y servicios sociales y de salud con el 6.16% de crecimiento.

La industria manufacturera también ha mostrado una recuperación con una tasa de crecimiento del 5.12%, luego de una contracción de -1.52% sufrida en el 2009. De la misma manera la actividad de servicios de enseñanza, servicios sociales y de salud, registran un crecimiento del 6.16% con tendencia a la alza (BCE, 2013).

El PIB generado por el comercio presenta un crecimiento moderado del 2.98%. En cuanto a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura se evidencia un bajo

crecimiento, con una tasa del 0.06%; crecimiento bajo tratándose de actividades que en el pasado han tenido una ventaja comparativa (BCE, 2013).

Los sectores que presentaron una variación negativa fueron: refinación de petróleo y el de actividades de servicio doméstico. En el anexo N se incluye el detalle.

El informe del BCE del año 2013, muestra que a nivel porcentual el PIB del año 2012, la industria que mayor participación tiene es la de manufacturas (excepto refinación de petróleo) con el 11.6% de participación, seguida de la industria del Comercio con el 10.6% de participación, el de la construcción con el 11.3% con una tendencia a la alza. La industria de petróleo y minas representa el 9.8% y el sector de la enseñanza y servicios sociales y de salud el 7.8%, estas son las cinco industrias con mayor participación, en el anexo N se incluyen en detalle todos los demás sectores.

El sector de comercio minorista es de los más dinámicos de la región y de la economía mundial, reflejado en la participación de los países de América del Sur como destinos para el comercio minorista internacional, de acuerdo al Índice Global de Desarrollo de Mercados Minoristas 2012, de la consultora A.T. Kearney (4).

(4) Índice publicado desde el año 2002 por la Consultora Internacional A.T. Kearney, con sedes en Estados Unidos y Alemania, y presente en más en 35 países del mundo. Este índice lista los países emergentes más atractivos para los inversionistas en negocios minoristas.

Según el Censo Nacional Económico, realizado por el INEC en el 2012, en el Ecuador el sector de comercio al por menor está integrado por 232.760 establecimientos económicos, que corresponden al 46,53% del total de establecimientos que declararon actividad económica.

Según la publicación del INEC (2012) denominada “Análisis sectorial. El comercio minorista contribuye a la generación de empleo en el Ecuador”, de acuerdo al tipo de artículos que vende el establecimiento, la participación del mercado es:

Alimentos, bebidas y tabaco con el **50,5%**
Otras actividades de comercio al por menor el **23,3%** (5)
Prendas de vestir, calzado y artículos de cuero el **10,9%**
Productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y artículos de tocador el **4,7%**
Libros, periódicos y artículos de papelería el **3,2%** y,
Aparatos eléctricos de uso doméstico, muebles y equipo de iluminación el **3,0%**.

(5) Dentro de “Otras actividades” se incluyen: Otras actividades de venta en comercios no especializados; Grabaciones de música y de video en comercio; Computadores, equipos periféricos y programas; Combustibles para vehículos automotores; Productos textiles en comercios especializados; Equipos de Sonido y video; Juegos y juguetes; entre otros.

El mismo informe del INEC (2010) señala que la mayoría de establecimientos minoristas se concentran en las provincias de Guayas y Pichincha, con el 58,55% y 47,26% respectivamente del total de establecimientos y en tercer lugar Manabí con el 15,67%.

Según las estadísticas del BCE, en cuanto a las expectativas inflacionarias, la tasa anual de inflación Ecuador se desaceleró levemente a 2,27% en los últimos 12 meses hasta agosto, a pesar de que hubo un incremento de los precios al consumidor en un 0,17% en el octavo mes del año, de acuerdo a la agencia oficial de estadística. La inflación acumulada en el año quedó en 1,1%, por debajo de los indicadores registrados en agosto de 2012, que fueron de 4,88 y 2,97%, respectivamente.

Al finalizar el 2013 el Gobierno espera que la inflación baje al menos un 0,23% con respecto al año anterior, para ello va a utilizar la regulación de los precios de ciertos productos con el objetivo de cuidar el poder adquisitivo de la población.

4.10.3 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

Son los acontecimientos actuales que afectan las decisiones comerciales y de marketing, como las leyes, grupos de presión que influyen en las diversas organizaciones.

Según el Ministerio de Coordinación de Producción de Empleo y Competitividad (s.f.), desde diciembre del 2010, que se publica el Registro Oficial el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, el país cuenta con una normativa más clara para regular el proceso productivo en todas sus etapas, con el objetivo de impulsar la producción con mayor valor agregado y transforma la matriz productiva.

Además el Gobierno tiene una política de desarrollo productivo, que tiene por objetivo a largo plazo, tener una economía basada en tecnología, servicios y conocimiento, para ellos ha priorizado nueve Sectores Económicos para la sustitución estratégica de las importaciones y son los siguientes:

- Fabricación de sustancias químicas básicas, que incluye abonos y compuestos de nitrógeno;
- Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario;
- Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador;
- Fabricación de otros productos químicos;
- Fabricación de productos de cerámica;
- Fabricación de receptores de radio, televisión, celulares y productos conexos para el consumidor;
- Fabricación de prendas de vestir y materiales textiles;
- Fabricación de cuero y calzado;
- Fabricación de aparatos de uso doméstico.

En cuanto al comercio exterior, en el Capítulo Séptimo del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, específicamente desde el artículo 147 hasta el artículo 172, están contemplados los Regímenes Aduaneros, ya sean importaciones o exportaciones y cuentan con una normativa clara y precisa.

Con relación a la legislación Laboral, el Código de trabajo contempla todas las consideraciones dentro de la relación empleador-trabajador, y en los últimos años el Gobierno está poniendo mucho más énfasis en la protección del trabajador y las Normas de Salud y Seguridad Ocupacional, lo que exige que las empresas inicien un proceso de inversión y planificación para cubrir estas necesidades.

En cuanto a la Propiedad Intelectual, en el artículo 1 de la Ley de Propiedad Intelectual, el Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador.

Según el artículo 3 de la Ley de Propiedad Intelectual de la Legislación Nacional del Ecuador, el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], es:

El organismo administrativo que se encarga de propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado ecuatoriano, los derechos de propiedad intelectual reconocidos en la presente Ley y en los tratados y convenios internacionales, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que sobre esta materia deberán conocerse por la Función Judicial.

Además en el artículo 1 de la misma Ley, se establece que la propiedad intelectual comprende lo siguiente:

Los derechos de autor y derechos conexos;
La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos: las invenciones; los dibujos y modelos industriales; los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados; la información no divulgada y los secretos comerciales e industriales; las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales; las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio; los nombres comerciales; las indicaciones geográficas; y, cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.
Las obtenciones vegetales.

Para este proyecto, se confirmó el registro de la marca y que no exista ningún impedimento para colocarla en los productos seleccionados, y se efectuó la verificación de la Ley de Orgánica del Consumidor, Ley de Propiedad Intelectual, el Acuerdo Ministerial sobre las marcas de Fabrica y Comercio y el Reglamento de la Ley del Consumidor para establecer cualquier requerimiento especial en el desarrollo del producto.

4.10.4 FACTORES NATURALES

Ecuador tiene condiciones ambientales son estables y sin cambios imprevistos, según el Ministerio de coordinación de producción, de empleo, y competitividad (s.f.) esto permite planificar la producción y obtener cosechas sin interrupciones,

obteniendo una calidad de productos que no está basada en manipulaciones genéticas, sino por las condiciones geográficas especiales, principalmente influenciadas por la presencia de la Cordillera de los Andes.

Las cuatro regiones naturales del país son:

- La Costa del Pacífico, caracterizado por un clima cálido y húmedo, donde se cosechan productos de calidad reconocida mundialmente como banano y cacao;
- La Sierra Andina, clima frío y seco, donde los pisos climáticos favorecen el desarrollo las flores, un ícono nacional de gran diversidad y belleza;
- La Amazonía, clima tropical y húmedo, con la mayor mega diversidad por km²
- El Archipiélago de Galápagos, uno de los mayores laboratorios vivientes del mundo con gran potencial para aplicaciones biotecnológicas y uno de los principales atractivos turísticos del país.

Por esto Ecuador se convierte en un país con fuertes ventajas comparativas a nivel geográfico que permite alta productividad, además de atracciones y recursos únicos.

4.11 MARKETING MIX

En la década de 1950, Neil Borden introdujo los primeros conceptos de marketing mix al identificar doce variables que se debían tener en cuenta al momento de tomar decisiones comerciales, sin embargo no todas son aplicables para cualquier industria o situación de mercado, por ello, posteriormente E. Jerome McCarthy, redujo las variables a las cuatro que conocemos actualmente: Precio, Producto, Distribución y Promoción, esta última se fue ampliando con el tiempo hasta ser conceptualizada como Comunicación. Inma Rodríguez Ardura, en su libro Principios y Estrategias de Marketing define estas variables como las herramientas con las que dispone el responsable del marketing de una organización para alcanzar los objetivos corporativos trazados basándose en las necesidades del mercado, sin embargo también agrega que hay que tener en cuenta otros elementos como el talento humano, información disponible, etc.

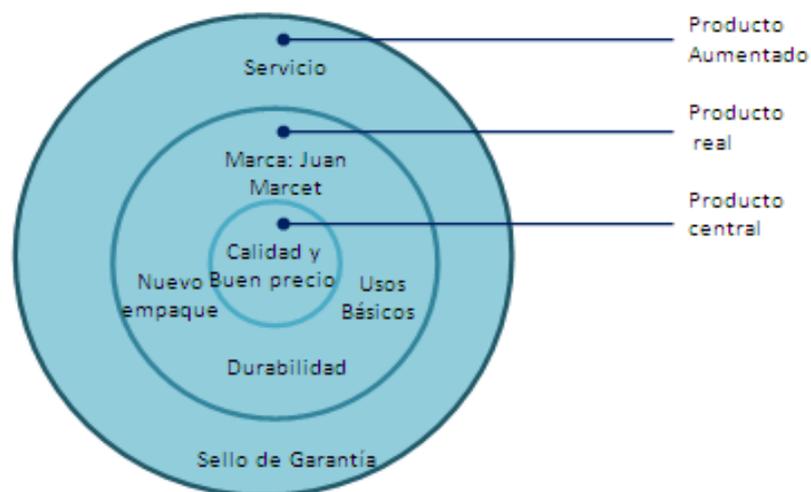
Debido a que se manejan productos diferentes dentro del Plan de Marketing, cada una de las variables del mix incluye los puntos comunes y consideraciones especiales para adaptarlas a las características específicas de cada categoría.

4.11.1 PRODUCTO

El diseño de las estrategias de producto busca satisfacer las necesidades del consumidor, es por esto que no se lo debe conceptualizar únicamente en cuanto a sus características físicas, sino también en los beneficios intangibles que percibe el cliente.

Los productos con marca “**Juan Marcet**” tendrán los niveles que se describen en la ilustración 22, donde el beneficio central esperado es la relación **calidad-precio**, para cada categoría se analizará más a fondo los elementos principales que son la cartera de productos, la marca, diferenciación y presentación.

Ilustración 22 – Niveles de producto



Fuente: A. Castillo

CARTERA DE PRODUCTOS

Los 158 skus están distribuidos en cuatro categorías de productos que se definen a continuación en cuanto a su rol, mercado objetivo y productos que lo componen:

- La categoría **papelería** para la compañía tiene un rol de **destino**, porque es una referencia para el mercado y los clientes la consideran líder; su target son estudiantes, artesanos, y profesionales en artes plásticas y manualidades. Tiene el 70% de los productos del proyecto que incluyen papeles, cartones y cartulinas de uso básico y rutinario, relacionados con arte escolar y manualidades, por lo tanto su orientación es creativa y no suplen ninguna necesidad básica.
- **Estudiantil** el rol de esta categoría es de **rutina**, porque el cliente compra constantemente los productos y considera a la empresa como un proveedor que conoce sus necesidades; su target son estudiantes en etapa de formación pre-escolar, escolar y colegial. Tiene dos tipos de producto dentro del proyecto, forros de cuadernos y block de dibujo, los mismos que son complementarios, sin embargo esta categoría está relacionada con una de las necesidades básicas del cliente que es la educación.

- **Oficina** el rol de esta categoría al igual que la anterior es de **rutina**, pero su target de cliente se enfoca básicamente a las PYMES, oficinas de hogar, y clientes corporativos. Los productos están orientados a suministros para conferencias, laminación y su uso es muy específico, mientras que los productos de archivo (folder fibra) son de uso común y rutinario.

- **Fiesta** esta categoría tiene el rol de **conveniencia**, ya que cubre compras no planificadas orientadas al público que regularmente asiste al punto de venta; debido a la naturaleza del producto específico que compone la categoría su cliente objetivo son amas de casa que elaboren bocaditos y utilicen pirotinas de aluminio.

MARCA

En el informe de Interbrand⁶ denominado “Marcas Blancas. Una visión Global sobre el auge de las marcas de distribución”, ejecutivos de varias partes del mundo explican la evolución de las marcas desarrolladas por grandes detallistas en sus diferentes países, resaltando su crecimiento anual que en EEUU es alrededor del 5,3% y en Europa el 7.4%, su expansión en todo tipo de productos, también explican brevemente el comportamiento y postura del consumidor actual respecto a estas

(6) Fundada en 1974, Interbrand es reconocida por liderar el diálogo de branding.

marcas. A partir de este informe se pudo concluir estas marcas han tenido una rápida evolución, donde actualmente, han dejado de ser una opción económica en productos básicos y han logrado convertirse en marcas donde la innovación y la diferenciación son factores clave que deben complementarse con una buena experiencia con la marca, donde no solo basta con tener “buen precio”, sino que además es necesario un local con buena iluminación, limpio, bien diseñado y distribuido y aprovechar que el retail es el dueño del espacio de exhibición para resaltar sus productos.

La investigación de mercados reveló que Juan Marcet es una marca, confiable, prestigiosa, líder en su categoría, que se diferencia por el servicio y la atención a clientes, por ello es clave tangibilizar los atributos positivos en los tres aspectos considerados en el posicionamiento: **presentación (empaquetado), certificados de calidad (sello de garantía) y buen precio.** Recordando que hay que cuidar la marca porque una mala experiencia con productos va a repercutir directamente en la percepción de la marca global.

DIFERENCIACIÓN

En el libro publicado por Harvard Business School (Kumar y Steenkamp, 2007) denominado “La estrategia de las marcas blancas”, se destaca la aceptación creciente que presentan los consumidores e incluso se ha descubierto que consideran “Comprar marcas blancas como una actitud inteligente”.

Kumar et al (2007:28) sugieren que las marcas de los detallistas iniciaron como una alternativa de penetración con el fin de acceder a los grandes mercados de clases más bajas, sin embargo con el tiempo incluso el segmento de más alto poder adquisitivo ha decidido “no dejarse robar” y comprar productos de calidad comparable a las marcas de fabricantes pero a un menor precio, estudios realizados en el año 2005, indican que dos de cada tres consumidores en todo el mundo piensan que “las marcas blancas de los supermercados son una buena alternativa a las marcas de fabricante” (J. Kapferer, 2005). Otro aspecto interesante que se destaca el libro de Kumar et al (2007:28) es que la fidelidad de los clientes al canal minorista es mucho más fuerte que la que tienen por las marcas de productos.

En el caso de Juan Marcet, las investigaciones de mercado que realiza la empresa, revelan que el grado de fidelidad es alto, por lo tanto esta fidelidad se trasladará a todos los productos del proyecto y a su vez les dará una diferenciación ligada a todos los aspectos positivos con los que se relaciona al retail.

A pesar de que todos los productos van a llevar la misma marca es necesario identificar la estrategia de diferenciación de productos por categorías:

- **Papelería:** son productos que se diferencian por su calidad, de procedencia principalmente extranjera.
- **Estudiantil:** son productos básicos la diferenciación estará basada en el precio.
- **Oficina:** son productos complementarios, la diferenciación será el precio.
- **Fiesta:** la diferenciación se concentra en las características de los productos.

PRESENTACIÓN (EMPAQUE)

Son todas las actividades involucradas “en el diseño y producción del recipiente o envoltura para un producto”, así lo definen Kotler y Armstrong (2003: 298).

Para el proyecto, los productos se clasificaron de acuerdo a su presentación en dos tipos de empaque que se explican a continuación y se resumen en la tabla XIII.

- **Empaque 1:** se requiere una presentación sencilla y poco costosa que se adapte a los diferentes formatos principalmente para productos de papelería, actualmente solo se empaqueta en fundas de polifán y se coloca el código de barras que contiene el nombre del producto. El 87% de los productos del proyecto utilizarán esta presentación.

- **Empaque 2:** el 13% de productos restantes requieren de una presentación que se adapte a los productos que se colocan en ganchos, que no tienen una presentación uniforme y homogénea como los papeles, actualmente se empaqa en fundas de polifán y se coloca una ganchera con la marca de la empresa, pero no contiene mayor detalle del producto, ni un diseño corporativo adecuado.

Tabla XIII. Resumen de Productos de acuerdo al tipo de empaque

Tipo de empaque	Nom Línea	Nom Producto	# PROD	%
EMPAQUE 1			137	82%
	ESTUDIANTIL	BLOCK DE DIBUJO	1	
		FORRO DE CUADERNO	5	
	OFICINA	CUBIERTA PARA LAMINACION	15	
		FOLDER FIBRA	7	
		MICAS P.LAMINAR	1	
	PAPELERIA	CARTON PAJA	2	
		CARTULINA BRISTOL	2	
		CARTULINA CANSON	4	
		CARTULINA ESMALTADA	10	
		CARTULINA FABRIANO	29	
		CARTULINA NEGRA INTENSA	2	
		CARTULINA PLEGABLE	3	
		PAPEL BRILLANTE	1	
		PAPEL COUCHE	2	
		PAPEL FABRIANO	22	
		PAPEL FLUORESCENTE	1	
		PAPEL GREASSEPROOF	1	
		PAPEL IRIS	26	
		PAPEL PERIODICO	1	
		PAPEL PLANO	2	
EMPAQUE 2			21	13%
EMPAQUE 2	OFICINA	CLIP PORTACREDENCIAL	1	
		CORDON PORTACREDENCIAL	8	
		PORTACREDENCIAL	1	
		PROTECTOR D.HOJAS	1	
	FIESTA	PIROTINA	10	

Fuente: A. Castillo

Los requerimientos generales del área de mercadeo para garantizar la buena imagen corporativa fueron, que no se manipule o marque manualmente para indicar la presentación o cualquier otro detalle del producto, debe incluirse la información básica necesaria identificada en la investigación de mercado y además del código de barras. En la tabla XIV se puede observar referencia de empresas internacionales para sus productos:

Tabla XIV - Empaques de referencia

 <p>Office DEPOT value.™ donde calidad y precio se encuentran.</p> <p>block tamaño esquila</p> <ul style="list-style-type: none">• raya• papel bond de 70 grs./m² <p>80 hojas 14 x 21,5 cm compartido 1/2 peso Ita # 18256</p> <p>100%</p>	 <p>OfficeMax assorted paperclips</p> <p>60 count unidades</p> <p>posh included (extra value)</p>
EMPAQUE 1 (7)	EMPAQUE 2 (8)

Fuente: A. Castillo

(7) Producto de Office Depot que comercializa su sitio web: <http://store.officedepot.com.mx>

(8) Producto de Office Max que comercializa su sitio web: <http://www.officemax.com>

Finalmente, luego del análisis estratégico e investigación de mercados la empresa ha seleccionado los empaques de las ilustraciones 23 y 24 para los productos.

Ilustración 23 - Empaque 1 (Presentación Final)



Fuente: Juan Marcet C. Ltda.

Ilustración 24 - Empaque 2 (Presentación Final)



Fuente: Juan Marcet C. Ltda.

4.11.2 PRECIO

Es el elemento que aporta ingresos a la empresa y que puede adaptarse en el corto plazo, permite responder a los cambios del mercado y los competidores, sin embargo para establecerlo adecuadamente debe analizarse la demanda para poder garantizar que no sea demasiado alto y perjudique la participación de mercado o demasiado bajo, afectando la rentabilidad. Como se pudo analizar en el capítulo II, una de las amenazas del proyecto es la percepción de los clientes en cuanto a que la empresa expende productos caros y por lo tanto es importante realizar un estudio de precios complementario a esta tesis para adaptarlo al mercado y que se valide la información provista en la evaluación financiera del capítulo V, donde se hace un análisis de sensibilidad cuya variable principal es el precio promedio por línea para proyectar las ventas.

En la tabla XV, puede observarse que en los últimos 5 años los productos seleccionados han tenido un crecimiento promedio anual del 26% en unidades, es decir que podríamos concluir que los clientes están dispuestos a pagar los precios que se han venido manejando, sin embargo una restructuración de esta variable podría constituirse en una oportunidad para contrarrestar la percepción del canal en cuanto a precios altos. Además las líneas cuentan con productos de consumo que definitivamente generarán un incremento de ventas mayor que el que ha venido teniendo en los últimos años.

Tabla XV– Ventas en unidades de productos del proyecto

UNIDADES					
Líneas	2008	2009	2010	2011	2012
ESTUDIANTIL	57	15,328	9,856	9,802	6,356
FIESTA	1,194	1,320	47	2	858
OFICINA	9,325	28,296	44,690	57,350	65,659
PAPELERIA	54,764	56,684	70,811	88,957	83,743
Total general	65,340	101,629	125,404	156,111	156,616
Crec. Anual	-	56%	23%	24%	0.32%
Promedio	26%				

Fuente: Base de datos Juan Marcet C. Ltd.

Cada línea está formada por varios sku, y se han tomado los precios y costos de venta promedios para los análisis, de forma que, para poder traducir cualquier cambio a cada producto es necesario hacerlo por medio de las fórmulas calculadas para cada línea y que explica con el ejemplo de estudiantil en la tabla XVI.

Tabla XVI – Distribución de precio promedio para la línea estudiantil

Descripcion	Precio	Variables	Identif.
FORRO PLASTICO NATURAL 9X13X3 PLG. PAQ. 10 UNID.	1.16	1 x	Precio 1
FORRO PLASTICO NATURAL 9X25X3 PLG. PAQ. 5 UND.	1.16	1 x	Precio 2
FORRO PLASTICO NATURAL 10X16X3.5 PLG. PAQ. 10 UND.	1.96	1.69 x	Precio 3
FORRO PLASTICO NATURAL 12X18X3 PLG. PAQ. 10 UNID.	2.17	1.87 x	Precio 4
FORRO PLASTICO NATURAL 14X20X3 PLG. PAQ. 10 UNID.	2.33	2.01 x	Precio 5
BLOCK DE DIBUJO A3 PAPEL GREASSEPROOF BLANCO 50F	3.94	3.40 x	Precio 6
Total general	2.12	10.97 /	6

PRECIO PROMEDIO ESTUDIANTIL = $(X+X+1.69X+1.87X+2.01X+3.40X) / 6$

donde, **PRECIO PROM. = 1.83279 X**

Fuente: A. Castillo

Para cada caso, se han organizado los productos de menor a mayor precio, colocando todos los valores en función del primer precio y en base al cual se calculan los precios consecutivos. Finalmente, se colocan en la fórmula del precio promedio utilizando una sola variable "X" que siempre corresponde al menor precio.

De esta manera si el precio promedio varía, despejando la variable "X" puede encontrar cada uno de los precios que componen la línea.

En la tabla XVII, se resumen las formulas para encontrar el valor "X" que permita distribuir el precio de cada producto, en función del precio promedio, identificado en la fórmula como "Y" y donde el subíndice identifica a la línea.

Tabla XVII– Fórmulas distribuir el precio promedio

	FORMULA
ESTUDIANTIL	$Y_E = 1.83279 X$
FIESTA	$Y_F = 1.15607 X$
OFICINA	$Y_O = 0.63800 X$
PAPALERIA	$Y_p = 0.28640 X$

Fuente: A. Castillo

4.11.3 COMUNICACIÓN

Es el conjunto de actividades que realiza la empresa para informar que el producto está disponible, sus características y beneficios con el objetivo final de persuadir para los clientes a comprar. Según Kotler y Armstrong (2001: 470) se combinan de determinada forma las herramientas como la publicidad, fuerza de ventas, estrategias promocionales, relaciones públicas y marketing directo para alcanzar los objetivos trazados.

El objetivo principal de la campaña es **difundir la introducción de los productos y lograr la primera compra de productos con marca Juan Marcet**, para ello se utilizará publicidad por medio de:

- Prensa: avisos corporativos y resaltando la marca en productos
- Redes Sociales: Facebook y Twitter.
- Cuñas radiales internas: cuña institucional
- Material POP: colocación de material corporativo.

El mensaje debe ser corporativo para aprovechar el respaldo de la marca y a su vez aprovechar la inversión aportando en mantener la recordación y top of mind de Juan Marcet. Debe comunicar de forma clara y concreta los nuevos productos como un beneficio adicional para los clientes.

PRENSA:

La publicación electrónica de Interbrand “Las marcas blancas. Una visión global sobre el auge de las marcas de distribución”, nos sugiere que para el caso de las marcas de detallistas, no siempre los medios convencionales ayudan lograr el impacto esperado, además se suma la realidad del alto presupuesto que requieren estos medios para hacer ruido durante la introducción de un producto nuevo. Sin embargo se debe aprovechar la ventaja del presupuesto global dirigido a campañas institucionales, donde se puede agregar a todo aviso de prensa los productos con la marca propia tal como puede observarse en el montaje de la ilustración 25.

Ilustración 25 – Referencia de Aviso de Prensa Temporada Escolar Sierra



Fuente: A. Castillo

REDES SOCIALES:

Las redes Sociales se han vuelto en la nueva herramienta de comunicación directa e interactiva con los clientes, la diferencia de este medio con los convencionales y BTL es que permiten al cliente informar inmediatamente sobre cualquier percepción buena o mala de la marca, además permite interactuar y analizar estas interacciones para tomar decisiones comerciales.

Interbrand en la misma publicación sobre las marcas blancas, ejemplifica con un caso las oportunidades de generar impactos con campañas virales en redes sociales, en Facebook, Burger King desarrolló una aplicación donde el internauta puede crear su propia whooper en una web convertida en un cabaret, donde se recrea un show musical y las bailarinas están vestidas de ingredientes, al finalizar el show y configurar la hamburguesa de sus sueños, el usuario se puede enviar la dirección de la web a un amigo.

Juan Marcet ha iniciado hace dos años el desarrollo de sus redes sociales como herramientas de marketing por medio del Community Manager manejado por agencias especializadas lo que ha llevado a la empresa a contar con dos redes sociales muy importantes a las que se les da mantenimiento constante:

FACEBOOK: cuenta con 21,000 seguidores y un promedio de 128 personas que constantemente interactúan y hablan a sus amigos de la página. Está orientada a informar a los clientes sobre nuevos usos de los productos, así como también realizar sorteos, concursos y difundir las campañas vigentes de la empresa.

En la ilustración 26 se muestra el montaje de un anuncio especial realizado para el producto de Fiesta, la ventaja es que se puede adaptar a cada producto sin que esto represente una inversión alta. Facebook al ser un canal que permite la inclusión de mensajes y fotos se lo orientará a la difusión específica de productos.

Ilustración 26 – Aviso en Facebook



Fuente: A. Castillo

TWITTER: tiene 8,900 seguidores. Está orientado a generar interacciones con sus usuarios, también se realizan sorteos y concursos, al igual que Facebook informa las novedades que desea difundir la empresa.

En el caso de twitter es más adecuado para realizar acciones promocionales dirigidas a la compra de los productos y sorteos de premios pequeños entre los realicen menciones utilizando el hashtag #ProdJuanMarcet, no se requiere prueba de compra para permitir que el mensaje llegue a más usuarios.

Ilustración 27 – Acción Promocional en Twitter



Fuente: A. Castillo

CUÑAS RADIALES:

Juan Marcet cuenta con un circuito cerrado que transmite la música en los locales y también comercializa la inclusión de spots de 30 segundos entre sus proveedores, se ha decidido que dentro de la inversión anual que se realiza para adaptación de cuñas para el circuito cerrado se incluirá una coletilla para promocionar los productos con la marca, y se adaptará a cada categoría de productos, para esto el locutor debe decir lo siguiente:

CATEGORÍA PAPELERÍA

“Si estas comprando papelería, incluye siempre los productos JUAN MARCET y comprueba su calidad”

CATEGORÍA OFICINA

“Entre tus suministros de oficina incluye siempre los productos JUAN MARCET y comprueba su calidad y buen precio”

CATEGORÍA ESCOLAR

“Incluye siempre entre útiles escolares los productos JUAN MARCET y comprueba su calidad y buen precio”

CATEGORÍA FIESTA

“Ponte creativo e incluye siempre los productos JUAN MARCET. Únicos con sello de garantía”

Adicionalmente se desarrollará un anuncio corto que se transmitirá 6 veces al día, informando sobre los productos con la marca, el script es el siguiente:

“Prueba los productos Juan Marcet, únicos con sello de garantía inmediata”

MATERIAL POP:

Los puntos de venta son el lugar más importante para el retail, porque es el momento en que se efectúa el proceso de compra. Se debe identificar lugares de alto impacto y desarrollar material publicitario con un mensaje corto y directo, en la ilustración 28 se muestra la línea gráfica que se va a utilizar destacando el sello de calidad que comunica el mensaje “Producto Premium Juan Marcet”

Ilustración 28 – Hablador de percha Juan Marcet



Fuente: A. Castillo

Los principales lugares que se utilizarán para la colocación de material POP y en la ilustración 29 se pueden apreciar montajes de cada uno:

- Ingreso: antenas de seguridad
- Entrada: cabeceras de percha y floor graphics
- Recorrido: lineales de percha

Ilustración 29 – Material POP



Fuente: A. Castillo

PRESUPUESTO

El presupuesto en comunicación se ha establecido mediante el método tarea y objetivo, que establece la suma de los costos de todas las tareas que deben efectuarse para alcanzar los objetivos de la promoción, el desglose está en el capítulo V dentro de los costos y gastos.

4.11.4 PLAZA - DISTRIBUCIÓN

Esta variable considera el canal que permite que los productos lleguen desde la empresa que lo fabrica hasta el consumidor final, en este caso al ser la empresa un detallista, la decisión se centra en la selección de los puntos de venta en los que se va a colocar el producto. Juan Marcet es una tienda detallista de especialidad, se ofrecen pocas líneas de productos con mayor profundidad, todos productos seleccionados son parte del surtido que se coloca en todos los puntos de venta y por tanto, los productos con la marca "Juan Marcet" estarán disponibles a nivel nacional.

La estrategia de introducción contempla, ubicarlos en cabeceras de percha durante el proceso de introducción y posteriormente se ubicarán en su pasillo habitual acompañado de POP con la referencia de productos con la marca del retail.

Ilustración 30 – Referencia de exhibición en sucursal Orellana



Fuente: A. Castillo

4.11.5 PERSONAS

Judd en 1987, propuso agregar 1 variable adicional al modelo de las 4Ps tradicionales propuesto por Mc.Carthy y la denominó “personas”, está ligada al servicio y tiene por objetivo establecer la forma en que el producto va a lograr tener un cliente satisfecho siendo un proveedor adecuado por medio de sus empleados.

El personal para los clientes es muy importante, porque son aquellos deben reflejar todo lo que la compañía ha planeado para tangibilizar su servicio, es en ellos donde buscan una muestra que les permita determinar el valor y/o calidad de lo que la compañía está ofreciendo. Por lo tanto es indispensable que los primeros en conocer el proyecto previo a su implementación sea el “público interno” (empleados – auxiliares de venta – administradores).

Para esto se aprovecharán las Juntas Operativas de trabajo mensuales con el personal de ventas y cada región se presentará el proyecto con oportunidad de emitir comentarios y sugerencias, ya que está comprobado que al hacerlo de este modo el nivel de **involucramiento y compromiso** se elevan, incrementando también la probabilidad de éxito de las iniciativas comerciales.

Booms y Bitner en 1981, antes de Judd, habían propuesto agregar dos componentes adicionales a “personas”, enfocados a completar las variables que atañen a los servicios, y son “procesos” y “prueba física”.

4.11.6 PROCESOS

Los procesos se refieren a todas las políticas y procedimientos, ciclos de fabricación y distribución, sistemas de entrenamiento y remuneración involucradas en el servicio ofertado.

Para el proyecto es una variable importante ya que se trata de la propuesta de valor que ofrece el retail y que se extiende a los productos que tendrán su marca, por lo tanto debe reforzarse todos los aspectos corporativos ligados al servicio que ofrecen los dependientes: saludo inicial, ofrecer asesoría sobre productos, adecuada atención, ofrecer productos relacionados, etc. Además se debe incluir al protocolo normal de ventas “sugerir siempre los productos que llevan la marca Juan Marcet”,

de esta forma aunque el cliente no lo compre se comunica por medio del “boca a boca” sobre la introducción de los productos.

Ejemplo de nuevo protocolo:

“<<Saludo>>, Bienvenido a Juan Marcet, ¿puedo ayudarlo en algo?

No olvide que tenemos <<promoción del mes>>

Puede complementar su compra con los siguientes productos <<sugerir>>

<< Permítame mostrarle nuestros nuevos productos (Juan Marcet)>>

Muchas gracias por su visita. <<Despedida>>.

4.11.8 PRUEBA FÍSICA

Esta variable incluye los elementos que rodean y complementan al producto y servicio, es decir: disposición de los objetivos, materiales usados, contornos, líneas, luces/sombras, color, temperatura, ruido.

La empresa conoce de este aspecto tan importante para una cadena retail y ha trabajado en el diseño de locales que contemplen todas estas condiciones. La renovación puede evidenciarse en las últimas aperturas de locales: Urdesa, Entreríos, RioNorte, El Bosque, Quevedo y Riobamba. También se ha iniciado en un proceso de remodelación que ya ha cubierto los locales del Inca, CCI y Manta.

Juan Marcet, también está en la impecable presentación de su personal, y se han implementado normas estrictas de control diario de la presentación como el peinado, forma de llevar el uniforme, el aseo personal, maquillaje, etc.

CAPITULO V:

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

5.1 INVERSIÓN

Este proyecto tiene por objetivo mejorar un proceso que ya se ha venido realizando de manera no programada para re empacar y transformar productos, por lo tanto se utilizará el mismo presupuesto que se ha utilizado en la cuenta de “TRANSFORMACIÓN Y RE EMPAQUE” para el cambio de la presentación de productos, por lo tanto no hay inversión especial, solo se realizará el gasto de introducción por medio de mercadeo al inicio del proyecto. Estos productos tienen una baja participación respecto al total de ventas nacionales y un bajo nivel de diferenciación, por eso la inversión no puede superar a aquello que se ha venido presupuestando en los últimos años para este fin.

5.2 INGRESOS

La estimación de ventas en unidades para cada línea de productos se ha realizado por medio del método de incremento porcentual, ya que son productos con una venta bastante estable, lo que permite determinar el porcentaje de variaciones de los distintos periodos con respecto al anterior y determinar el promedio de estas variaciones para estimar ventas futuras.

5.3 EGRESOS

Dentro de los egresos se ha considerado los costos de inventario y los gastos que se incurrirán en el plan de marketing para se desglosan en la tabla XVIII.

Tabla XVIII – Inversión en campaña de introducción.

GASTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVESTIGACIÓN MERCADOS	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00				
ARTES	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
MEDIOS		\$ 13,500.00	\$ 13,500.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
MATERIAL POP		\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00	\$ 9,500.00
	\$ 3,000.00	\$ 26,000.00	\$ 24,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00

Fuente: A. Castillo

5.4 TABLAS DE AMORTIZACIÓN y DEPRECIACIÓN

No tenemos tablas de amortización, porque no hay necesidad de financiamiento ya que se tiene crédito directo hasta de 120 días con los proveedores, porque la empresa cuenta con un alto grado de confiabilidad por su larga trayectoria en el mercado ecuatoriano y más de 10 años de relación comercial con los proveedores.

No tenemos tablas de depreciación porque se tratan de artículos que no sufren depreciación y dentro del proyecto no se está considerando ningún activo que sufra deprecio.

5.5 CAPITAL DE TRABAJO

Corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos entre los egresos, y su recuperación. El valor que se debe prever para cubrir estos egresos corresponden a la inversión en capital de trabajo, constituye el total de los recursos que facilitará el financiamiento de la operación del negocio (Chain, 2007:150).

De los tres modelos existentes para calcular el monto para invertir en capital de trabajo, se utilizará el del déficit acumulado máximo, ya que es el más exacto y se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos, pero considerando la posibilidad real de que durante el periodo de desfase se produzcan tanto estacionalidades, ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados (9). Utiliza un presupuesto de caja donde detalla, para los próximos doce meses, el pronóstico de ingresos y egresos de forma mensual.

(9) Los tres modelos para definir el capital de trabajo son: método contable, el periodo de desfase y el del déficit acumulado máximo.

A diferencia del flujo de caja del proyecto, que utiliza por lo general períodos anuales, en este caso se incluyen los egresos que suceden durante el año; por ejemplo, pagos provisionales de impuestos. Para este proyecto el Capital de trabajo es de \$ 7,500.00 tal como se observa en la Tabla XIX (tabla completa en el anexo Q)

Tabla XIX – Capital de Trabajo del Proyecto

AÑO 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ 31,240.39	\$ 73,833.01	\$ 40,190.29
COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ 17,032.26	\$ 40,253.76	\$ 21,911.75
GASTOS	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00	\$ 8,500.00	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00
INVESTIGACIÓN MERCADOS	\$ 2,000.00				
ARTES	\$ 1,000.00	\$ 500.00		\$ 500.00	
MEDIOS		\$ 1,500.00	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ 500.00
MATERIAL POP	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
SALDOS	-\$ 5,000.00	-\$ 2,500.00	\$ 5,708.13	\$ 28,579.25	\$ 17,278.54
SALDO ACUMULADO	-\$ 5,000.00	-\$ 7,500.00	-\$ 1,791.87	\$ 26,787.38	\$ 44,065.93

Fuente: A. Castillo

5.6 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados resume los ingresos y gastos de la compañía en un periodo contable, normalmente un trimestre o un año (Brigham, Houston y Houston, 2005:40). En la tabla XX se encuentra el estado de resultados del proyecto donde se puede observar que del 2008 a la fecha se ha incrementado la venta en \$210,744.38 y la utilidad neta en \$8,577.30.

Tabla XX - Estado de Pérdidas y Ganancias del proyecto.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
INGRESOS						
ESTUDIANTIL	\$ 111.63	\$ 19,811.90	\$ 14,633.14	\$ 16,364.06	\$ 13,182.80	\$ 13,182.80
FIESTA	\$ 879.65	\$ 565.45	\$ 21.42	\$ 0.93	\$ 4,491.02	\$ 4,491.02
OFICINA	\$ 10,615.01	\$ 31,799.34	\$ 61,397.84	\$ 88,651.10	\$ 113,318.44	\$ 113,318.44
PAPELERIA	\$ 83,335.96	\$ 91,573.20	\$ 120,187.14	\$ 166,948.21	\$ 174,694.36	\$ 174,694.36
TOTAL VENTAS	\$ 94,942.25	\$ 143,749.89	\$ 196,239.54	\$ 271,964.30	\$ 305,686.63	\$ 305,686.63
COSTO VENTAS 54.52%						
ESTUDIANTIL	\$ 60.86	\$ 10,801.45	\$ 7,977.99	\$ 8,921.69	\$ 7,187.27	\$ 7,187.27
FIESTA	\$ 479.59	\$ 308.28	\$ 11.68	\$ 0.51	\$ 2,448.50	\$ 2,448.50
OFICINA	\$ 5,787.30	\$ 17,337.00	\$ 33,474.10	\$ 48,332.58	\$ 61,781.22	\$ 61,781.22
PAPELERIA	\$ 45,434.76	\$ 49,925.71	\$ 65,526.03	\$ 91,020.16	\$ 95,243.37	\$ 95,243.37
TOTAL CSTO VTAS	\$ 51,762.51	\$ 78,372.44	\$ 106,989.79	\$ 148,274.94	\$ 166,660.35	\$ 166,660.35
UTILIDAD BRUTA	\$ 43,179.73	\$ 65,377.45	\$ 89,249.74	\$ 123,689.37	\$ 139,026.28	\$ 139,026.28
GASTOS 41.41%						
ESTUDIANTIL	\$ 46.23	\$ 8,204.11	\$ 6,059.58	\$ 6,776.36	\$ 5,459.00	\$ 5,459.00
FIESTA	\$ 364.26	\$ 234.15	\$ 8.87	\$ 0.39	\$ 1,859.73	\$ 1,859.73
OFICINA	\$ 4,395.68	\$ 13,168.11	\$ 25,424.84	\$ 36,710.42	\$ 46,925.17	\$ 46,925.17
PAPELERIA	\$ 34,509.42	\$ 37,920.46	\$ 49,769.49	\$ 69,133.25	\$ 72,340.94	\$ 72,340.94
TOTAL GSTO DIRECTO	\$ 39,315.58	\$ 59,526.83	\$ 81,262.79	\$ 112,620.42	\$ 126,584.83	\$ 126,584.83
UTILIDAD NETA	\$ 3,864.15	\$ 5,850.62	\$ 7,986.95	\$ 11,068.95	\$ 12,441.45	\$ 12,441.45

* Al 31 de agosto 2013

Fuente: A. Castillo

5.7 TMAR

Tasa mínima atractiva de retorno es el valor asociado al riesgo de la pérdida de la inversión (Camacho, 2004:16). Para este proyecto se considerará la suma de la tasa de depósito a largo plazo del Banco Central del mes de septiembre del corriente que es de 4.53% (10) y la inflación promedio de los últimos dos años que según los

(10) Tasa de depósito a largo plazo del Banco Central del Ecuador al mes de Septiembre 2013

informes publicados en el sitio web del Banco Central del Ecuador correspondería al 4.57% (11). De esta manera el TMAR para este proyecto es de 9.10%.

5.8 FLUJO DE CAJA

Es un estado financiero que mide los movimientos de efectivo, excluyendo aquellas operaciones que como la depreciación y amortización, no constituyen una salida de dinero.

El flujo de efectivo es evaluar la viabilidad financiera de la empresa o del proyecto, desde este punto de vista la generación suficiente de dinero para cumplir sus obligaciones financieras y generar efectivo para distribuir entre los socios; además como condición sine qua non para medir la bondad de la inversión (Córdoba Padilla; 336).

(11) Índice de inflación mensual promedio desde agosto/2011 a agosto 2013.

En la tabla XXI se encuentra el Flujo de Caja del Proyecto, donde se puede observar los flujos netos de efectivo para cada año y cuya TIR es de 61% con una VAN de \$26,884.

Tabla XXI – Flujo de caja del Proyecto

	Prec Prom.	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Estudiantil	\$ 2.12	\$ 2.14	\$ 2.16	\$ 2.18	\$ 2.21	
Fiesta	\$ 5.69	\$ 5.75	\$ 5.80	\$ 5.86	\$ 5.92	
Oficina	\$ 1.91	\$ 1.93	\$ 1.95	\$ 1.97	\$ 1.99	
Papelaria	\$ 2.48	\$ 2.50	\$ 2.53	\$ 2.56	\$ 2.58	

FLUJO DE CAJA	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Unidades Vendidas						
ESTUDIANTIL	0	13,301	14,631	16,094	17,704	19,474
FIESTA	0	1,176	1,411	1,693	2,032	2,439
OFICINA	0	89,491	102,020	116,303	132,585	151,147
PAPELERIA	0	107,315	129,851	157,120	190,115	230,039
Total unidades Vendidas	0	211,283	247,913	291,210	342,436	403,099
Ingresos operacionales						
ESTUDIANTIL	\$ -	\$ 28,198	\$ 31,328	\$ 34,806	\$ 38,669	\$ 42,961
FIESTA	\$ -	\$ 6,691	\$ 8,110	\$ 9,829	\$ 11,913	\$ 14,439
OFICINA	\$ -	\$ 170,928	\$ 196,806	\$ 226,603	\$ 260,910	\$ 300,412
PAPELERIA	\$ -	\$ 266,141	\$ 325,251	\$ 397,489	\$ 485,772	\$ 593,662
Total Ingresos operacionales	\$ -	\$ 471,959	\$ 561,496	\$ 668,727	\$ 797,264	\$ 951,474
Egresos Operacionales						
Costos de Ventas 54.52%	\$ -	\$ 257,312	\$ 306,127	\$ 364,590	\$ 434,669	\$ 518,744
Gastos Operación 41.41%	\$ -	\$ 195,438	\$ 232,515	\$ 276,920	\$ 330,147	\$ 394,005
Mercadeo	\$ 1,000	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
I&D	\$ 2,000	\$ 2,000				
Total Egresos operacionales	\$ 3,000	\$ 478,750	\$ 562,643	\$ 656,510	\$ 779,816	\$ 927,749
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ -3,000	\$ -6,791	\$ -1,147	\$ 12,217	\$ 17,449	\$ 23,725
PAYBACK	\$ -3,000	\$ -9,791	\$ -10,938	\$ 1,278.78	\$ 18,727	
TIR	61%					
TMAR	9%					
VAN	\$ 26,884					

Fuente: A. Castillo

5.9 TIR

La tasa interna de retorno según Horne y Wachowicz (2002:335) es la compañía espera ganar con la implementación del proyecto que está en proceso de evaluación, este indicador se define como “la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto de inversión con la salida de efectivo inicial del proyecto”.

Es decir que para determinar si el proyecto es aceptable, la TIR del proyecto debe ser mayor que la TMAR. El proyecto cumple con superar la TMAR, por tanto se recomienda realizar el proyecto.

5.10 VAN O VNP

El Valor Actual Neto en un proyecto es el valor presente de los flujos de efectivo netos dicha propuesta, menos su inversión inicial. El proyecto debe aceptarse si el VAN es igual o mayor a cero, donde VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual. Para el proyecto el VAN tomando en cuenta el proyecto a 5 años es de \$26,884.

5.11 PAY BACK

Gómez y Jurado (200:84) establecen que es el plazo de recuperación de la inversión inicial y consiste en sumar el valor que se ha ido invirtiendo y se restar la caja positiva anual que el proyecto genera hasta llegar a la compensación de los valores invertidos, cuando esta operación se hace cero, ese es el payback o plazo de recuperación. Para este proyecto al cabo de 4 años se recuperará la inversión inicial que fue de \$ 3,000.00 tal como se explica en la tabla XXI para el año 0.

5.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD UNI-VARIABLE

El análisis de sensibilidad se lo realiza sobre el flujo de caja que se considera el caso base, y sobre él se incorporan todos los parámetros y variables que sirven de referencia para medir la bondad y viabilidad más probables del proyecto analizado. Para realizar un análisis de sensibilidad invariable, se modifica una variable crítica a la vez, manteniendo las demás constantes en sus valores normales, para mostrar su influencia en los resultados del proyecto.

La variable que se evaluó es el “precio”, ya que incluso es una de las observaciones importantes que se hizo en la investigación de mercados. En el análisis de sensibilidad se mantendrán las demás variables proyectadas, como son las ventas, los costos y gastos.

Debido a que cada línea de tiene varios sku se tomará el precio promedio para el análisis y posteriormente se podrá distribuir entre cada uno por medio de la ecuación descrita en el capítulo IV dentro del componente “precio” del marketing mix.

El software Oracle-Crystal Ball, permite realizar la simulación para el análisis de sensibilidad por medio del método de Monte Carlo, que considera múltiples escenarios, resultantes de la combinación aleatoria de las variables que se han determinado que podrían afectar los resultados del negocio.

Para toda simulación se requiere como mínimo una variable de suposición o supuesto y una de previsión, en este proyecto se ha definido de la siguiente manera:

- **Variable de suposición:** es precio promedio de cada sub-línea, donde se conoce que la variación anual es máximo de un 1% y el mínimo precio a considerar es aquel que cubra el costo, el margen operativo y un margen adicional mínimo del 30%.
- **Variable de previsión:** tomando en cuenta los cambios de precio se desea conocer si el flujo neto para el año 1, VAN y TIR del proyecto podrían mejorarse con respecto a la situación actual.

Para definir la suposición se seleccionó la **distribución uniforme**, porque se conoce el rango entre los valores mínimo y máximo y se sabe que todos los valores en el rango tienen la misma probabilidad de producirse. Los parámetros para cada sub-línea se describen en la tabla XXII

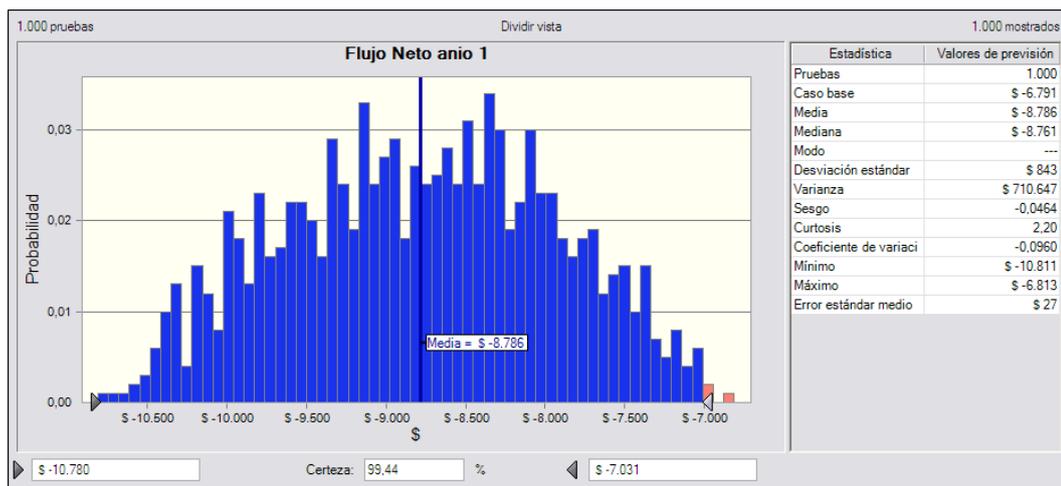
Tabla XXII – Parámetros del Precio Promedio por sub-línea

Sub-líneas	Cost. Promedio	Costo + Operat +30%	1%	Precio Prom Actual
		Minimo	Maximo	
ESTUDIANTIL	\$ 0.85	\$ 1.65	\$ 2.14	\$ 2.12
FIESTA	\$ 0.16	\$ 0.32	\$ 5.75	\$ 5.69
OFICINA	\$ 0.79	\$ 1.55	\$ 1.93	\$ 1.91
PAPELERIA	\$ 1.00	\$ 1.94	\$ 2.50	\$ 2.48

Fuente: Base de datos Juan Marcet

Después de realizar la simulación, se obtuvo que con una certeza del 99% para el primer año el flujo neto pudiera llegar hasta unos -\$7,000 (ilustración 31).

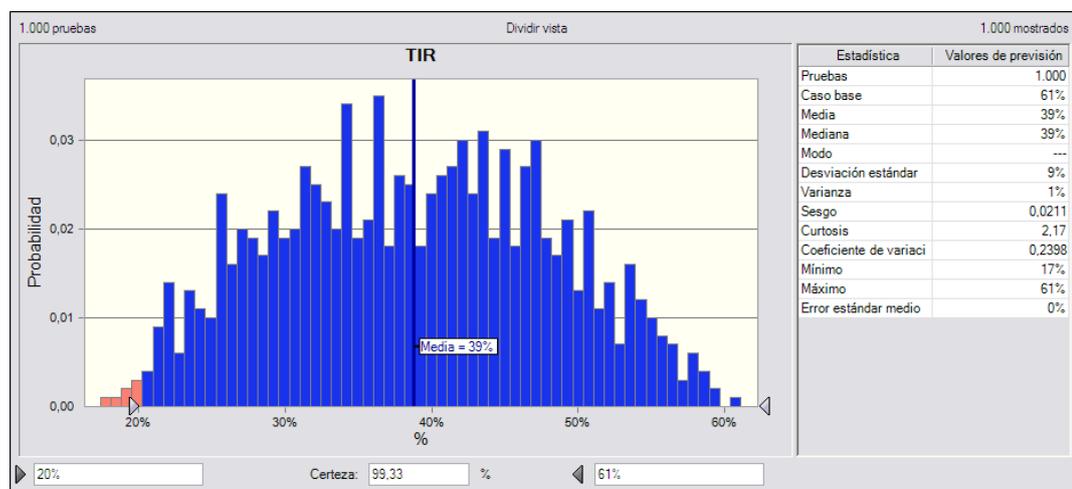
Ilustración 31 – Simulación de Flujo Neto del año 1



Fuente: A. Castillo

En cuanto a la TIR en la ilustración 32, se observa que si cambiamos los precios hay una probabilidad del 99% de que la tasa disminuya hasta llegar a un valor aproximado del 20%, el mismo que de todos modos supera la TMAR.

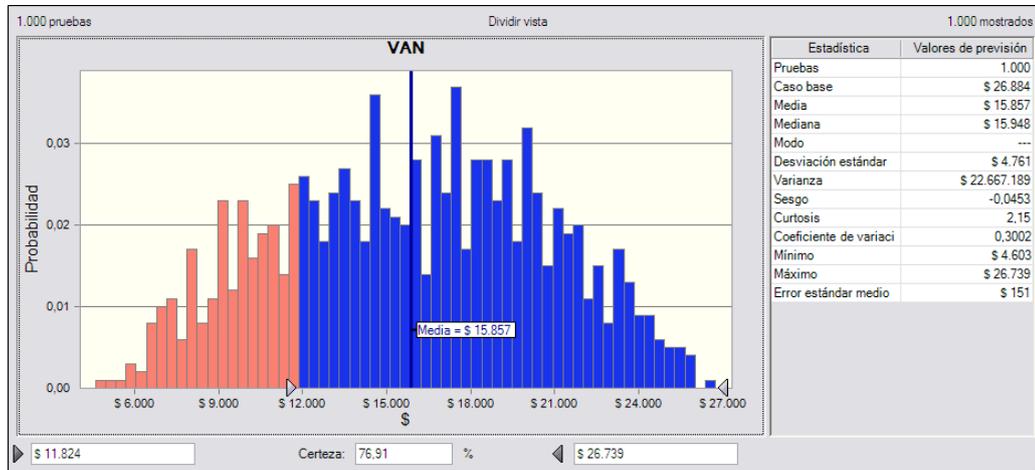
Ilustración 32 – Simulación de TIR



Fuente: A. Castillo

Finalmente, el VAN con una certeza del 77%, puede llegar a alcanzar de \$11,824 a \$26,739 lo que es ligeramente inferior al proyecto sin cambio de precios, tal como lo muestra la ilustración 33.

Ilustración 33 – Simulación de VAN



Fuente: A. Castillo

En conclusión, como es natural no puede obtenerse resultados muy optimistas únicamente cambiando la variable precio, sin embargo este puede ser un referente para establecer metas de ventas en unidades que justifiquen las variaciones de precio. A pesar de esto el proyecto es viable en el corto plazo, tomando en cuenta que si no se evalúa el precio en el mediano y largo plazo las ventas irán decreciendo lo que afectará a la rentabilidad del negocio.

CONCLUSIONES

1. La estrategia de desarrollar marca con el nombre del retail no es nueva en mercado detallista y según los antecedentes e investigación, es una tendencia que se sigue a nivel mundial, se debería aprovechar que en el país todavía no ha sido aprovechada para marcar la diferencia frente a los competidores del sector.
2. De acuerdo al análisis interno, los involucrados están comprometidos con el proyecto, lo que facilitara mucho su implementación y monitoreo.
3. La marca es un activo importante, goza de amplia aceptación en el mercado según las últimas investigaciones realizadas por la empresa, con una imagen

positiva a nivel nacional, los clientes que fueron entrevistados para la investigación están satisfechos con el servicio que reciben e incluso están dispuestos a pagar un poco más por él.

4. Según la investigación los productos analizados pueden comercializarse con la marca, con excepción de artículos de fiesta con los que no reconocen a la empresa.
5. En cuanto a los empaques definitivamente debe emplearse el color rojo corporativo e incluir el logotipo, esto va a dar mayor confianza en cuanto a la calidad de los productos. A pesar de que las características básicas y nombre se consideraban datos necesarios para el empaque, la investigación demostró que por ser artículos de su básico los clientes no lo consideran necesario.
6. El proyecto es rentable teniendo una tasa de retorno superior al 60%, sin embargo es muy importante garantizar volumen de ventas en unidades por medio de una buena estrategia de precios. El valor de la tir es alto debido a que no se incurren en gastos de inversión, depreciación y que los costos para cubrir los empaques están dentro de los costos operativos generales de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Es indispensable complementar el proyecto con un estudio de precios, porque los precios adecuados son parte del valor que pretende lograr esta estrategia. De no realizarse esto es probable que se perjudique a la marca y la percepción de ser caros se vuelva más evidente.

2. Trabajar para desglosar las unidades requeridas por productos para cubrir las ventas esperadas, realizando los respectivos ajustes en caso de que hubiera un cambio en los precios.

3. Incrementar la cartera de productos de la marca del detallista optimizaría los costos de comunicación e inversión inicial realizada para este proyecto. Además se puede iniciar el proceso con los proveedores que han estado intentando desarrollar una línea de productos con la marca de la empresa.

4. En esta primera fase se recomienda trabajar con empaques muy genéricos que minimicen los costos y poco a poco irlos adaptarlos en función de aquellos que por sus especificaciones técnicas requieran ofrecer más detalle a los clientes.

5. A pesar de la confianza que los clientes tienen a la marca se recomienda trabajar en un sello de calidad interno por dos razones, la primera porque es uno de los requerimientos especiales que se encontraron en la investigación y la segunda porque es un método efectivo incluso para aquellos clientes que tengan desconfianza a la marca.

6. Se recomienda iniciar la búsqueda de proveedores para la transformación de los productos ya que actualmente existe uno solo.

7. La rentabilidad actual del proyecto es alta porque algunos costos están siendo cargados a la operación general de la empresa, se recomienda trabajar en trasladar los costos a cada línea específica para poder tener datos más reales.

REFERENCIAS

- Brigham, E. F., Houston, J. F., & Houston, J. (2005). *Fundamentos de administración financiera*. Thomson.
- Camacho, H. A. (2004). *Introducción a la Ingeniería Económica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Chain, N. S. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Colanesi, J. M. (2008). ESIC.
- Espíndola Castro, J. L. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. México: Pearson Educación y Addison Wesley.
- Gómez Cáceres, D., & Jurado Madico, J. (2001). *Financiación global de proyectos. Project Finance*. Madrid: ESIC.
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing*. Elsevier: Burlington.
- Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Madrid: Ecoe
- Interbrand. (2008). *Marcas Blancas. Una visión global sobre el auge de las marcas de distribución*. Madrid: LID.
- Jimenez Sarco, A. I. (2004). *Dirección de Productos y Marcas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kapferer, J. N. (4 de 2005). The roots of brand loyalty decline: An international comparison. *Ivey Business Journal*(69), págs. 1-6.
- Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Nueva Jersey: Editorial Paidós.
- Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. (2007). *Las estrategias de las marcas blancas*. España: Harvard Business School, Press Boston.
- Lda. María Requena Laviña. (2005). *El desarrollo de las marcas gestionadas por la distribución, tesis doctoral*. Madrid: Disertación de Marketing.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Martos Partal, M., & Gonzalez-Benito, O. (2009). ¿Qué busca el comprador de marcas del distribuidor? Salamanca.
- Ley de Propiedad Intelectual (Registro Oficial 19 de Octubre de 2012).
- Ley Orgánica del Consumidor (13 de octubre de 2011).
- Regimen común de propiedad intelectual (2 de febrero de 2001).
- Reglamento de Ley del Consumidor (21 de marzo de 2006).
- Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principio y estrategias de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Guerrero, G. d. (2003). *Técnicas participativas para la planeación*. Fundación ICA.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1993). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Tellis, G. J., & Redondo, I. (2002). *Estrategias de Publicidad y Promoción*. Madrid: Addison Wesley.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Weiers, R. M. (2006). *Introducción a la estadística*. México: Thomson.
- Acuerdo Ministerial, Convención de marcas de fábrica y comercio (5 de agosto de 1985).
- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2013). *Banco Central*. Recuperado el 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Camara de Comercio de Guayaquil. (2012). *Boletín económico*. Guayaquil.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2013). *Estudios económicos y financieros, Perspectivas económicas, Las Américas: Tiempo de reforzar las defensas macroeconómicas*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo [INEC]. (2010). *INEC*. Recuperado el 2013, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=328&Itemid=328&&TB_iframe=true&height=400&width=931

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2012). Análisis sectorial. El Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo en el Ecuador. *Infoeconomía*, 1-5.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (sf). *INVESTECUADOR*. Recuperado el 2013, de Guía Legal:

<http://www.investecuador.ec/index.php?module=pagemaster&tid=1&filter=section^eq^10003>

ANEXOS

ANEXO A: Definición del problema – Reunión con comité de compras

Asistentes: Gerente de Compras – Ing. Julio Malta, Gerente de Ventas – Ing. Carlos España, Jefe Compras – Lcda. Alicia Vargas, Jefe de Bodega – Econ. Rocío Chávez, Jefe de Producto – Ing. Andrea Castillo, Jefe de Tecnología – Ing. María Fernanda Rivera, Jefe de Ventas – CPA. Lydia Marín.

Empresa: Juan Marcet Cía. Ltda.

Fecha: 29 de abril 2013

Temas:

- Definición del problema
- En que productos se aplicaría la marca
- Objetivos para este proyecto
- Aplicación de colores y adaptación de empaque para cada producto

ANEXO B: Definición del problema - Entrevista a experto del sector

Entrevistado: Sr. Cristhian Mieles

Cargo: Director creativo – Cuenta Supermaxi

Empresa: Agencia de Publicidad Saltivery Ogilvy

Fecha: 30 de abril 2013

Temas:

- Proceso de investigación para la aplicación de la marca Supermaxi en la comercialización de productos.
- En que productos se aplica la marca Supermaxi.
- Objetivos de Supermaxi en este proyecto
- Estrategias publicitarias para estos productos
- Aplicación de colores y adaptación de empaque para cada producto

ANEXO C: Manual de funciones de área comercial y logística

I. Identificación de la Posición: GERENTE COMERCIAL

Título de la Posición:	Gerente Comercial
Área/Departamento:	Comercial
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Equipo de Comercialización, Administradores y personal de almacén en general.
Ubicación geográfica:	Guayaquil

II. Finalidad de la Posición:

Definir, planificar y liderar la implementación de estrategias, políticas y planes de ventas y mercadeo rentables, orientados a consolidar y ampliar el mercado objetivo definido en el plan estratégico de Juan Marcet

III. Funciones y Responsabilidades Esenciales:

1. Elaborar e implementar las estrategias de ventas y mercadeo a largo plazo.
2. Implementar incentivos de ventas por cumplimiento de presupuesto.
3. Diseñar e implementar estrategias de mercado y promoción en los almacenes.
4. Formar y liderar el equipo de ventas capacitado, motivado y orientado al servicio al cliente.
5. Cambiar las estrategias y plan de negocios de ventas y mercadeo.

ANEXO C

6. Asignar y distribuir el presupuesto asignado a su área: mercadeo y ventas.
7. Definir y ser responsable de ejecutar el plan de negocio anual, presupuesto de ventas anuales y plan de marketing anual.
8. Definir y ser responsable de las políticas y procedimientos de Ventas, Equipo de Ventas y Gerencia Comercial, Compras, Promociones, Eventos, Marketing, Merchandising y ubicación de productos en los almacenes.
9. Definir y garantizar el buen desarrollo del plan de trabajo de la Unidad Estratégica con el fin de implementar los proyectos definidos en el Plan Estratégico responsables del área.
10. Tomar decisiones con base en los indicadores estratégicos del área.
11. Dirigir, coordinar, monitorear y controlar las tareas que el cargo delegue a sus subordinados y proveedores relacionados con las actividades cotidianas del cargo y de los proyectos de su responsabilidad en todos los aspectos: cumplimiento de ventas, cronograma de trabajo (tiempo), calidad de entregables y presupuesto asignado.
12. Informar a la Gerencia General sobre logros, adelantos e inquietudes del presupuesto de ventas, plan de negocio y mercadeo coordinando con otras gerencias.
13. Monitorear y proponer medidas correctivas a procedimientos y funciones del personal administrativo de ventas y área comercial.

ANEXO C

14. Buscar valor agregado y productos diferenciadores que genera competitividad en el mercado.
15. Participar en el Comité de Compras para la evaluación de nuevos productos o los ya existentes.
16. Toda actividad solicitada por Gerencia General

IV. Vinculaciones Internas y Externas:

Internas:

- Gerente General
- Compras y Logística, Financiera, Administrativa, RRHH, Sistemas

Externas:

- Proveedores, agencias, medios, consumidores.

ANEXO C

I. Identificación de la Posición: JEFE DE BODEGA

Título de la Posición: Jefe de Bodega

Área/Departamento: Bodega

Reporta a: Gerente de Compras y Logística

Supervisa a: Supervisores, Coordinadores Operativos, Auxiliares

Administrativos

Ubicación geográfica: Guayaquil

II. Finalidad de la Posición:

Organizar y supervisar los procesos generales relacionados con las actividades de recepción, almacenamiento, despacho, control y custodia de las mercaderías en bodega.

III. Funciones y Responsabilidades Esenciales:

1. Cumplir y hacer cumplir los procedimientos y políticas en bodega.
2. Desarrollar y organizar los sistemas de trabajo del personal.
3. Supervisar a través del personal administrativo el registro de los ingresos de mercaderías al sistema de inventarios.
4. Establecer en coordinación con la gerencia del área los sistemas de conciliación de información física de los inventarios.

ANEXO C

5. Custodiar los inventarios de mercaderías y activos fijos de la compañía almacenados en bodega.
6. Establecer sistemas de control y seguridad al movimiento de inventarios en bodega.
7. Establecer horarios y turnos de trabajo para el personal de bodega.
8. Coordinar o establecer directrices para la logística de distribución de productos.
9. Supervisar el cumplimiento de los despachos de mercaderías a los almacenes.
10. Informar a la gerencia del área de las mercaderías dañadas o deterioradas.
11. Coordinar las actividades inherentes a la toma de inventarios físicos de mercaderías en bodega.
12. Aplicar los procedimientos establecidos por la administración central de la compañía para la toma de inventarios físicos.
13. Supervisar el control del mantenimiento y reparación de los camiones de reparto.
14. .- Reportar las inspecciones de la compañía de seguros al departamento de importaciones.
15. Evaluar el uso adecuado a los materiales y herramientas de trabajo.

ANEXO C

16. Monitorear y evaluar el servicio que brindan los proveedores del servicio de transporte de mercaderías a provincias.
17. Supervisar y evaluar las actividades de limpieza y operatividad de las instalaciones de bodega.
18. Controlar y capacitar al personal de bodega.
19. Desarrollar el plan anual de vacaciones del personal a su cargo.
20. Aprobar la requisición de útiles de oficina.
21. Elaborar los requerimientos de personal.
22. Otras que el jefe inmediato disponga.

IV. Vinculaciones Internas y Externas:

Internas:

- Compras, Almacenes, Comercial, Administración

Externas:

- Proveedores, transportistas.

ANEXO C

I. Identificación de la Posición: **COORDINADOR DE MARKETING**

Título de la Posición:	Coordinador de Marketing
Área/Departamento:	Comercial
Reporta a:	Gerente Comercial
Supervisa a:	Asistente de Mercadeo Asistente de Merchandising
Ubicación geográfica:	Guayaquil

II. Finalidad de la Posición:

Planificar, liderar y controlar el plan de marketing y merchandising de Juan Marcet alineado con los objetivos estratégico del área de comercial.

III. Funciones y Responsabilidades Esenciales:

1. Comunicar eficazmente nuestro producto, servicio y valores agregados para cumplir con los presupuestos de ventas y objetivos comerciales.
2. Elaborar el plan de Marketing y Merchandising mensual, anual o por evento y temporada.
3. Elaborar y manejar el presupuesto de marketing y merchandising.
4. Planificar y ejecutar las promociones, regreso a clases y otros eventos del año por región y por almacén.
5. Atender a los clientes externos y proveedores.

ANEXO C

6. Implementar descuento, promociones y ofertas en los almacenes
7. Desarrollar e implementar estrategias de marketing para establecernos como líderes, competitivos y diferenciados con una marca sólida.
8. Desarrollar el plan de fidealización y servicio al cliente.
9. Gestionar y coordinar tareas de comunicación, promociones y eventos con las agencias de publicidad y de estudios de mercado.
10. Otras que el Gerente Comercial disponga.

IV. Vinculaciones Internas y Externas:

Internas:

- Gerente Comercial
- Todos los integrantes del departamento Comercial
- Finanzas, Compras, Logística, Administración y Gerencia

Externas:

- Clientes, Proveedores, Agencia de Comunicación, Medios.

ANEXO C

I. Identificación de la Posición: COORDINADOR DE PRODUCTOS

Título de la Posición:	Coordinador de Productos
Área/Departamento:	Comercial
Reporta a:	Gerente Comercial
Supervisa a:	Asistente de Producto 1 Asistente de Producto 2
Ubicación geográfica:	Guayaquil

II. Finalidad de la Posición:

Analizar las tendencias del mercado con la finalidad de generar nuevas líneas de producto; manejar y controlar las líneas de productos existentes para generar mayor rentabilidad y cumplir con las estrategias comerciales establecidas.

III. Funciones y Responsabilidades Esenciales:

1. Planificar, clasificar líneas de productos e inventario por almacén.
2. Analizar la rentabilidad de productos por línea, sublínea, m2 y por almacén.
3. Estudiar precios de los productos, tendencias, competidores y el mercado para mantener el liderazgo y competitividad.
4. Manejar y controlar los productos en los puntos de ventas.

ANEXO C

5. Planificar y ejecutar las promociones, descuentos en los almacenes para reactivar cada línea.
6. Negociar productos, promociones con los proveedores.
7. Apoyar las gestiones de de marketing y ventas con los productos adecuados en lugar adecuado y en el tiempo adecuado.
8. Buscar nuevos productos o líneas rentables para ingresar en los almacenes.
9. Desarrollar el plan de activación de productos o líneas para generar mayor rentabilidad y utilidad.
10. Desarrollar de evacuación de productos menos rentables o de menor rotación.
11. Otras que la Gerencia Comercial disponga

IV. Vinculaciones Internas y Externas:

Internas:

- Gerente Comercial
- Todos los integrantes del departamento Comercial
- Compras y Logística.

Externas:

- Proveedores, competencia.

ANEXO C

I. Identificación de la Posición: AUXILIAR DE VENTAS

Título de la Posición:	Auxiliar de Ventas
Área/Departamento:	Almacenes
Reporta a:	Administrador y Asistente Administrativo
Supervisa a:	N/A
Ubicación geográfica:	Almacenes

II. Finalidad de la Posición:

Brindar a los clientes una esmerada atención a fin de que se traduzca en satisfactorio niveles de ventas. Mantener organizada y abastecida las perchas con el objeto de cubrir la demanda de productos que requieren los clientes en el punto de venta.

III. Funciones y Responsabilidades Esenciales:

1. Brindar una excelente atención y servicio al cliente.
2. Comunicar a los clientes de las promociones, descuentos y actividades vigentes en el almacén.
3. Asesorar al cliente sobre las características, garantía y uso de los productos.
4. Mantener ordenadas las perchas al inicio y cierre del local.
5. Perchar y reponer stocks de mercaderías en perchas.

ANEXO C

6. Sugerir al administrador del almacén cambios de stocks de mercaderías en perchas.
7. Notificar en las guías las inconsistencias de los bultos recibidos, esto aplica en el caso del colaborador que sea el responsable de la recepción de la mercadería.
8. Revisar y notificar al Administrador la falta de mercaderías en el local.
9. Codificar los productos que no poseen código de barras.
10. Identificar adecuadamente y etiquetar los precios de las mercaderías.
11. Realizar limpieza e higiene general del almacén.
12. Apoyar en la toma física del inventario de mercaderías, según cronograma .
13. Entregar al Asistente Administrativo informe de la toma de inventario realizado.
14. Revisar y preparar la mercadería para el envío requerido de otros almacenes.
15. Cumplir con otras actividades que el Jefe inmediato disponga.

IV. Vinculaciones Internas y Externas:

Internas:

- Asistente Administrativo
- Todos los integrantes del almacén

Externas:

- Clientes.

ANEXO D: Observación de Supermercados

Categoría	Producto	MI COMISARIATO		SUPERMAXI		TIA/MULTIAHORRO	
		Fabricante	Marca Fabricante	Fabricante	Marca Fabricante	Fabricante	Marca Fabricante
Lácteos	Queso	San Antonio S.A	Nutri	Floralp	No lo tiene - Floralp		
	Leche			Pasteurizadora Quito			
	Margarina			Industrial Danec	Margarina Regia		
Condimentos	Azúcar	San Carlos S.A.	Azúcar San Carlos	Azucarera Valdez	Valdez		
	Sal			Ecuasal	Crisal	Jueza S.A	
	Avena	Molinos del Ecuador C. A.		Avena Cia Favorita C. A.	No tiene - Líder Quaquer		
	Fideos	Sumesa	Fideos de Sumesa	Sucesores de J Paredes M.S. A.	Toscana Pastas Nutritivos		
	Mayonesa	Alimensabor Cia. Ltda		Pronaca	Gustadina		
	Salsa de Tomate			Pronaca	Gustadina		
Carnes	Pollo	Integración Avicola Oro Cía. Ltda.	Pollos Oro	Pollo Favorito SA	No tiene - Líder Mr. Pollo		
Limpieza	Jabón de tocador	La Fabril S.A.	Defense/Duet/Jolly	La Fabril S.A.	Defense/Duet/Jolly		
	Pasta Dental	-	-	BA-CA	-		
	Pañales	Kimberly Clark Ecuador S.A.	Huggies	Zaimella del Ecuador	Panolini		
	Papel Higiénico	Kimberly Clark Ecuador S.A.	Scott	Productos Tissue del Ecuador	Elite		
	Lavavajillas	Drocaras Industria y representaciones S.A		Jaboneria Wilson S. A	Lava		
	Fundas de basura	Plásticos del Litoral	-	FlexiPlast S.A.	Flexiplast		
Snacks	Maní	Cris Cía. Ltda.	Manicuras	Manitoba Cía. Ltda.	Manitoba		
Varios	Alimento para perro	Gises S.A.	-	Procesadora Nacional de alimentos	Pro-can		
	Desechables	Plásticos del Litoral	-	Golderie Trading	Goldery		

* Tamaño medio del producto.

* Sal de 2 Kl

* Azucar grande 5kl aprox.

* Papel higienico economico /Clasic

* Mani presentación de 100 gr (solo

* Avena de 500 gr.

* Pollo entero por libras

* Mayonesa 100g

* Fideos 400gr

* Sopas instantaneas 60 gr. Pollo

* Queso, de 500gr.

* Lavavajillas 500gr.

ANEXO E: Matriz DAFO - TOWS

<p style="text-align: center;">MATRIZ T. O. W. S.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de responsable por categoría 2. Bajo grado de diferenciación de productos 3. Escaso presupuesto de marketing 4. Inventario adquirido con presentación actual 5. Deficiente gestión del portafolio de productos 6. Decrecimiento de ventas en unidades 	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente imagen y 65 años de trayectoria 2. Asociación de la marca con calidad 3. Top of mind del sector 4. Buena relación con proveedores 5. Cobertura con 19 puntos de venta 6. Marca registrada
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de participación de mercado por percepción de precios altos 2. Estrategias agresivas en precios de competidores directos e indirectos 3. Conseguir proveedores que manejen calidad constante 4. Desconfianza respecto a la calidad de productos 5. Cambios en la legislación ecuatoriana para las importaciones 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA (D/A)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mejorar la gestión del portafolio de productos para establecer precios competitivos (D5/A1) b. Búsqueda de alternativas económicas en productos de mayor rotación (D6/A2) c. Seleccionar productos básicos que faciliten ofrecer garantía propia a los clientes (D2/A4) d. Proyección de importaciones (D1/A5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F/A)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Establecer estándares mínimos de calidad para la selección de proveedores (F2/A3) b. Comunicación enfocada a vincular el prestigio de la marca con la calidad de los productos (F3/A4)
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El 16% de las ventas anuales son de productos con marca genérica 2. El 11% de las ventas anuales son productos sin marca 3. Crecimiento en ventas de productos sin marca y genéricos 4. Otros autoservicios han introducido productos con su marca 5. Concentrar el poder negociación en menos proveedores 6. Bajo costo de inclusión de la marca en productos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (D/O)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Adaptar la estructura organizacional para reaccionar más rápidamente (D1/O3) b. Diseñar el plan de implementación que incluya el desalojo de productos sin marca (D4/O4) c. Métodos comunicativos no tradicionales, como la viralidad y correcta exhibición en locales (D3/O5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F/O)</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Desarrollo de productos bajo la marca "Juan Marcet" (F2/O3) b. Benchmarking de autoservicios del sector alimenticio y farmaceutico (F1/O4) c. Selección de productos con buena relación calidad/precio (F2/O6)

ANEXO F: Variables para selección de integrantes del focus group

- **Familiaridad y conocimiento de producto:** Cliente de Juan Marcet, y consuman productos de papelería, oficina, escolar, fiesta.
- **Conducta de usos:** El comprador es el usuario directo de los productos que adquiere
- **Aptitudes y participación en grupos de enfoque:** no haber participado en grupos de enfoque
- **Características demográficas estándar:** hombre o mujer, mayor a 18 años, con cargas familiares, con ingresos superiores a \$800.00, que resida en la ciudad de Guayaquil.

ANEXO G: Guía de moderador

Preámbulo (5 minutos)

- Gracias y bienvenida
- Naturaleza del grupo de enfoque (informal, multiformal, expansivo, todos los puntos de vista, desacuerdo)
- Puede hacer preguntas obvias, con humor (a veces realmente obvias, a veces no)
- No existen respuestas correctas o incorrectas, todo en cuanto a averiguar lo que la gente piensa
- Grabación de audio y video
- Consideración de los colegas
- Servirse refrescos
- Se estará hablando acerca de productos con marcas de retail
- ¿Preguntas o interés?

Introducción y animación (10 minutos)

- Primer nombre
- Hablemos de las papelerías que usted conoce
- Lo mejor de realizar sus compras en Juan Marcet
- Lo peor de realizar sus compras en Juan Marcet

Percepción de marca (15 minutos)

ANEXO G

- Con que colores relaciona a Juan Marcet ¿por qué?
- Si, Juan Marcet sería una persona, ¿cómo sería físicamente? Específicamente en cuanto a sexo, edad, forma de vestir, y su atractivo físico
- Si, Juan Marcet sería una persona, ¿cómo sería su personalidad?

Productos con marca de retail (25 minutos)

- Qué tipos de productos ha comprado de marca retail
- ¿Cuál fue su experiencia? ¿Qué lo motivó?
- Si Juan Marcet tuviera productos con su marca ¿qué productos compraría?

Información deseada en el empaque (10 minutos)

- Qué información debería incluirse de forma obligatoria en el empaque de productos no alimenticios?
- Enfocarse a las líneas de interés: papelería, escolar, fiesta, oficina.

Cierre del ejercicio (10 minutos)

- Finalmente, quiero pedir su creatividad por unos pocos minutos – que me den ideas...no se preocupen si es una buena o mala idea, suponiendo que ustedes podrían diseñar el empaque para los productos Juan Marcet, ¿Cómo lo harían? (colores, material, troquel...).
- Explore entre agradecer a los encuestados y cerrar la sesión.

ANEXO H: Ficha de asistentes de focus group

	Part 1	Part 2	Part 3	Part 4	Part 5	Part 6	Part 7	Part 8
Nombre	Karen	Jennifer	Mariuxi	Betsabé	J Humberto	Simón	Danny	Jimmy
Apellido	Veliz Noboa	Villavicencio	Garcia	Abad	Vanegas	Estrada	Hernandez	Bourne
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Nacimiento	05-jun-84	22-mar-85	22-dic-80	04-sep-71	17-oct-55	07-ene-58	10-jul-87	29-oct-74
Edad	29	28	32	42	57	55	26	38
Estado Civil	Casada	Casada	Divorciada	Casada	Casado	Casado	Unión Libre	Casado
Ocupación	Ingeniera	Ingeniera	Ingeniera	Licenciada	Arquitecto	Arquitecto	Ingeniero	Licenciado
Número Hijos	1	2	2	3	4	3	2	2
Residencia	Sauces	La Joya	Entrerios	Urdesa	Centro	Saiba	Sauces	Villa Club
Celular	0995297311	0983332655	0991171644	0982980980	0999578783	0998774431	0986593177	0991896942
Ingresos >\$800	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Ultima compra	jun-13	jun-13	jun-13	may-13	may-13	jun-13	may-13	may-13

ANEXO I: Análisis focus group

Lugar: Juan Marcet – Alborada

Fecha: Junio/2013

Hora: 8:00 pm

Tema: Productos con marca Juan Marcet



Introducción

- **Hablemos de las papelerías que usted conoce**

Todos los participantes son clientes de Juan Marcet y por ese motivo fue su primera opción en papelería. Otras de las papelerías conocidas mencionadas fueron: Ideal, Papelesa, SuperPaco, Librería Guayaquil, Cervantes. Un cliente mayor mencionó “la Reforma”

ANEXO I

Uno de los asistentes mencionó que Cervantes es uno de los primeros y los mejores, tiene muy buenos productos.

Otras más pequeñas a las que asisten por cercanía o conveniencia, por ejemplo la de la escuela del hijo o la que queda cerca en su barrio, principalmente compran en estos lugares las cosas pequeñas para completar las cosas que faltan.

Muchos asistentes estuvieron de acuerdo en que ahora es difícil comprar sobretodo libros porque las grandes empresas como Santillana manejan el mercado y los colegios ya envían a los padres al lugar donde debe comprar.

Hay algunos colegios donde ya venden el paquete sellado y lo que se encuentra en Juan Marcet son ciertas cosas para trabajo manual, papel contact, mochilas, lonchera.

- **Lo mejor de realizar sus compras en Juan Marcet**

Servicio al cliente: La mayoría de participantes concuerdan que se diferencia por el servicio, los dependientes ofrecen ayuda y asesoría, se citó el ejemplo de Paco donde sienten que ni si quiera se les acercan. Otro ejemplo fue el de 12 planeadores anuales que requería y el local de Fco Orellana no tenía suficiente stock, le solicitaron los datos y llamaron al cliente para ofrecer las unidades que faltaban, el cliente se refirió a esto como “atención

ANEXO I

personalizada”. Consideran que el servicio debe ser así, los dos asistentes con mayor edad, recordaron al Sr. Marcet, que atendía personalmente.

Cobertura: Tiene locales en cualquier lado. De los locales en centros comerciales la ventaja es que abre hasta más tarde y se pueden comprar cosas de último minuto o que recuerdan al pasar cerca. De los locales fuera de centro comercial dijeron que la ventaja es el parqueo y comprar con más tranquilidad.

Imagen: Los nuevos locales con más modernos.

Productos de Calidad: Calidad del papel y de productos, uno de los asistentes que anteriormente había dicho que prefería comprar en Cervantes citó: “Juan Marcet brinda Calidad”

Surtido: Se mencionó también la variedad de productos.

- **Lo peor de realizar sus compras en Juan Marcet**

Precio Elevado: Los precios son elevados y principalmente para listas de útiles se comparan precios y se compra donde se encuentre más económico.

ANEXO I

El problema se hace más grande y el cliente es más sensible cuando el número de hijos incrementa. Uno de los asistentes expresó que los precios elevados pueden justificarse con el servicio que se recibe, ya que en otros lados donde es más económico no se brindan las facilidades que tiene Juan Marcet, por ejemplo hacer cola, con esta afirmación incluso las personas que insisten en decir que Juan Marcet tiene precios elevados concuerdan y demuestran la incomodidad en sus rostros.

Faltan marcas: Sugieren tener más variedad de marcas, hay ciertas marcas nuevas que Marcet no maneja, citaron el ejemplo del cuaderno del Comisariato, que era “bonito y más barato”. Afirmaron que la empresa no tiene una línea económica y con las marcas que maneja actualmente solo accede al nivel medio y alto, la solución para acceder al grupo, captar más de clientes más bajo sería ofrecer productos más económicos e incluso solucionar el problema de aquellos que tienen varios hijos.

No hay estandarización de servicio al cliente: La atención es diferente dependiendo del local, por ejemplo “local del centro”, el sistema de ventas es diferente y las personas en este local no ofrecen el servicio dependiendo

ANEXO I

de su estado de ánimo o si el cliente le cayó bien o mal al dependiente. En el “local de Kennedy”, el servicio es excelente, todo el personal atiende bien.

Percepción de marca

- **Con que colores relaciona a Juan Marcet ¿por qué?**

Todos concordaron con rojo y blanco, posteriormente se mencionó el gris. No se identificó ningún significado especial para ellos, pero concordaron en que sobretodo el rojo es un color que llama la atención y que tal vez por eso fue seleccionado por la empresa para su logotipo.

- **Si, Juan Marcet sería una persona, ¿cómo sería físicamente? Específicamente en cuanto a sexo, edad, forma de vestir, y su atractivo físico**

Los asistentes construyeron la imagen de un hombre sofisticado, elegante, ejecutivo, tal vez un banquero, con lentes, bien vestido, atractivo, educado, de unos 40 años, con canas, una persona tradicional.

Uno de los clientes que conoce los locales nuevos considera que podría tener dos imágenes, una de ellas concuerda con los demás, pero otra donde sería una persona joven de 25 a 30 años, atlética y simpática. Después de escuchar esto algunos concuerdan que el cambio de imagen de los locales

ANEXO I

está haciendo que se pueda considerar a Juan Marcet como una persona más joven y dinámica.

- **Si, Juan Marcet sería una persona, ¿cómo sería su personalidad?**

La persona de los 40 años dijeron que es Jovial, extrovertida, colorida (por la variedad de marcas), persona sociable porque se lo encuentra en todas partes, incluso en Facebook y Twitter, una persona que puede conversar con jóvenes y adultos, sin ningún problema y que de todo conoce un poco. Una persona preocupada por los demás. Un Jefe exigente, pero no mala gente, con su personal para que ofrezca excelente servicio.

De la persona más joven mencionaron que hace deportes y con temas de conversación, una persona agradable.

Productos con marca de retail (25 minutos)

- **Qué tipos de productos ha comprado de marca retail ¿Cuál fue su experiencia? ¿Qué lo motivó?**

Los clientes si han probado productos con la marca del retail por el precio, sin embargo indican que hay ciertas categorías que si comprarían y otras que no. Comprarían cosas en las que pueda “hacer la prueba” sin causar daño a nadie de su familia si el producto resulta malo. Lo que puede perjudicar a la “salud” tiene mayor dificultad para que el cliente se decida a probarlo.

ANEXO I

Algunos clientes no confían en las marcas de retail, no se dejan llevar a pesar de que el precio sea “tentador”, no importa si el fabricante es el mismo de su marca preferida. Ellos prefieren a los “especialistas” en la categoría. Se autocalifican como “tradicionalistas” y que compran las marcas que siempre han comprado o marcas “tradicionales”.

- **Si Juan Marcet tuviera productos con su marca ¿qué productos compraría?**

Si comprarían productos con la marca Juan Marcet porque representa calidad y consideran que tantos años de trayectoria generan confianza. Tiene un nombre y la garantía de ofrecer seriedad, ser cumplidor y amable.

Juan Marcet en general, es considerado un poco caro, por lo que un requisito indispensable para los productos con su marca, es que sea económico, sería ideal que los productos bajo esta marca formen parte de la línea económica de la empresa y que se diferencie de los productos importados que tienen mayor precio o líneas de “lujo”. Con estos productos Juan Marcet se estaría preocupando por los que no pueden comprar porque les resulta costoso principalmente para aquellos que tienen varios hijos, algunos clientes dejarían de cotizar en otras papelerías.

Los productos espontáneamente mencionados fueron cuadernos, lápiz y papeles. Pero se indicó que cualquier categoría de la empresa podría funcionar, por lo que se revisó brevemente cada una de ellas y no estuvieron

ANEXO I

de acuerdo en productos de bellas artes o pintura, arquitectura o tecnología. Consideran que en productos especializados no comprarían se buscan las marcas reconocidas, y significa mucho riesgo poner la marca en productos en los que un cliente es muy exigente.

Otro requisito importante fue la calidad de los productos, la misma que debe ser coherente con la imagen que tiene la empresa.

Una marca con estas características fue relacionada con ahorro de tiempo y dinero.

Información deseada en el empaque (10 minutos)

- **Qué información debería incluirse de forma obligatoria en el empaque de productos no alimenticios? Enfocarse a las líneas de interés: papelería, escolar, fiesta, oficina.**

Sugieren sería importante revisar si a nivel de control gubernamental las exigencias para empaques de productos no alimenticios.

Cada producto tiene que tener la información concreta y básica sobre el producto y el empaque no debe tener demasiada información.

El hecho de que lleve la marca Juan Marcet ya ofrece un 70% de seguridad en que se trata de un producto de buena calidad. Sin embargo, sería bueno

ANEXO I

tener algún certificado de calidad, aunque fuera un departamento de control interno, algún indicio de que el producto es garantizado.

Cierre

- **Finalmente, quiero pedir su creatividad por unos pocos minutos – que me den ideas...no se preocupen si es una buena o mala idea, suponiendo que ustedes podrían diseñar el empaque para los productos Juan Marcet, ¿Cómo lo harían? (colores, material, troquel...).**

Dieron la idea que hagan un concurso en internet para que los clientes diseñen la marca.

Que lleve los colores de la empresa para que fácilmente el cliente reconozca que se tratan de productos propios, que tenga buena presentación, este plastificado y que lleve el logotipo completo. Incluir datos de la empresa, por ejemplo un “tarjeta de presentación”

Es indispensable que lleve el nombre de la marca y de forma predominante, porque eso ya representa una garantía para el producto, incluso ya no se preocuparían tanto de ver otros detalles, porque les ofrece confianza en cuanto a la calidad.

Uno de los asistentes expresa que sería bueno trabajar solo con el “JM” y que denotaría distinción, pero no fue una idea aceptada por lo demás que

ANEXO I

incluso hicieron bromas al respecto. Lo que sugiere que la marca puede ir en el empaque, pero no directamente en el producto. Se exploró un poco más la posibilidad de utilizar solo “JM” para identificar la marca, pero la mayoría coincidió que no lo relaciona fácilmente con la empresa al verlo separado del texto “Juan Marcet”.

Sería importante asociarlo a la imagen que construyeron de la marca como persona.

ANEXO J: Entrevista a jefe de bodega Juan Marcet

Fecha: Miércoles 21 de agosto

Hora: 10:00 am

Entrevistado: Rocío Chávez

La transformación de los productos consiste en cambiar la presentación original de un producto para adaptarla a los requerimientos del cliente. Cada producto transformado o “final” tiene un producto “de origen” a continuación se ilustra con dos ejemplos de las líneas en las que se trabaja con este proceso:

- **El papel Glassine**, sufre una transformación en formato, es importado en bobinas y el proceso involucra enviar a un proveedor para que lo corte en pliegos de 70 x 100 cm que corresponde a la presentación para la venta.
- **Los cordones portacredenciales**, sufren una transformación en unidad de empaque, el proveedor los despacha en empaques de 500 unidades y el proceso involucra contarlos y reempacados en presentación de 5 unidades que son la que se coloca en los almacenes para la venta.

La mayoría de los productos que sufren esta transformación se los identifica registrando en la base de datos por medio del “Proveedor Cortes Varios” y su proceso de cambio se puede dar de dos formas:

ANEXO J

1. **A través del proveedor ALPHA**, que no solamente reempaca la mercadería, sino que también efectúa cortes sobretodo en papelería para realizar formatos más pequeños a partir de un formato mayor. El proveedor recibe de bodega el inventario del “CÓDIGO ORIGEN” y devuelve el producto “transformado” con el código del producto para la venta. Este proceso se lleva a cabo por medio una herramienta del sistema informático interno llamado “Módulo de transformación”, el mismo que indica cuantas unidades del código origen se entregan y cuantas se deben recibir (internamente se genera el egreso, el diario, y al recibir el ingreso, diario y retención y con costo, etc). Cuando se ingresa la factura del trabajo concluido, ya viene el costo incluido y se genera el pago del proveedor por sus servicios y todos los documentos legales requeridos.
2. **A través de la gestión interna de bodega**, se hace únicamente para reempaque por medio del mismo personal que se encarga del despacho y distribución normal de la empresa, quienes redistribuyen la mercadería en fundas de polifán y les colocan una ganchera genérica con el nombre de la empresa. Para realizar este cambio se realizan ingresos y egresos de inventario de tal forma que cuadren las unidades del código final con el código de origen.

ANEXO J

COSTOS

Todos los gastos derivados del empaque como fundas de polifán y gancheras se presupuestan anualmente dentro de la cuenta RE-EMPAQUE y TRANSFORMACIÓN, la compra y producción de las etiquetas se va solicitando conforme se van requiriendo para cada remesa que ingresa.

Actualmente el personal de bodega es suficiente para manejar este tipo de trabajos ocasionales, si se siguen manejando los mismos productos no es necesaria la contratación de más personas.

ANEXO K: Formato del cuestionario

Duración de la entrevista: De 4 - 6 minutos.

Antes de iniciar la encuesta el encuestador debe registrar la ciudad de residencia del encuestado y la codificación por sucursal que identifica al encuestado.

Protocolo de saludo:

Buenos días/Buenas Tardes, mi nombre es María Belén, le saludo de la compañía Juan Marcet, estamos haciendo una breve encuesta con fin de conocer su opinión sobre nuestra empresa y mejorar nuestro servicio.

1. Ha comprado en Juan Marcet (En caso de que la respuesta sea “NO” se agradece y es el fin de la encuesta – *Leer el protocolo de Despedida*).
Pregunta filtro.
 Sí No

2. Le voy a leer 5 atributos positivos, si tuviera que elegir solo uno, cual considera que describe mejor a Juan Marcet. Hipótesis de trabajo (Solo puede elegir una opción)
 Buena atención al cliente
 Buena calidad en sus productos
 Buena imagen en locales
 Mejores precios con relación a otras papelerías
 Variedad de productos
 Ninguno

3. Le voy a leer 5 atributos negativos, según su criterio marque cual considera que describe a Juan Marcet (escoger solo uno). Hipótesis de trabajo.
 Atención al cliente no es estandarizada
 Productos de baja calidad
 Mala imagen de locales
 Precios elevados con relación a otras papelerías
 Falta variedad de productos
 Ninguno

4. Si vendiéramos productos con las marca Juan Marcet, ¿los compraría? (En caso de que la respuesta del encuestado sea “NO” se va a la siguiente

ANEXO K

pregunta, si la respuesta es “SI” o “NO LO SÉ” se salta a la pregunta 6). (Hipótesis 4).

- Sí No No lo sé

5. ¿Por qué motivos no los compraría? (Una vez contestada esta pregunta es el fin de la encuesta –Leer el protocolo de Despedida). (Hipótesis 4). (Escoger solo una opción)

- Si los productos tienen precio alto con relación a otras marcas o similares
- Desconfianza a la marca Juan Marcet
- Desconfianza de la calidad de productos
- Preferencia a otras marcas

6. Le voy a leer unos productos (asumiendo que tengan un precio adecuado) para cada uno indicar si los compraría con la marca Juan Marcet. Hipótesis de trabajo

	(1) Si compraría	(2) No compraría	(3) Indeciso
a. Papelería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sum. Oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Escolares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Fiesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Desde su punto de vista, identifique la información que es necesaria en el empaque de productos que se revisaron en la pregunta anterior cada uno lo podrá calificar como “importante” y “no es importante”

Hipótesis 5, e Hipótesis 6.

	(2) Importante	(1) No es importante
a. Nombre del Fabricante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Lugar de fabricación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Característica básicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Certificación de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO K

8. ¿Le gustaría en el empaque se incluya el logotipo de Juan Marcet? (Hipótesis
- Sí No No lo sé
9. ¿De qué manera le gustaría conocer sobre el lanzamiento de productos con la marca Juan Marcet? (Hipótesis 4). Puede elegir más de una opción.
- En los locales
- En el celular
- Internet/redes sociales
- Televisión
- Prensa
- Vía Pública
- Ninguna

Leer el protocolo de Despedida:

¿Me ayuda por favor con el año de su nacimiento?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración, que tenga un buen día/buena tarde.

ANEXO M: Tablas demográficas del INEC

Distribución de población por región

TOTALES	15,774,749	100%
COSTA	7,849,237	50%
SIERRA	7,041,335	45%
ORIENTE	820,024	5%
INSULAR	28,000	0.2%
NO DELIMITADA	36,153	0.2%

Fuente: Proyección 2013. INEC

Distribución de población por rangos de edad

GRUPOS DE EDAD	TOTAL PAIS	
TOTALES	15,774,749	%
< 1 año	337,546	2%
1 - 4	1,353,854	9%
5 - 9	1,671,194	11%
10 - 14	1,599,563	10%
15 - 19	1,493,458	9%
20 - 24	1,368,846	9%
25 - 29	1,256,868	8%
30 - 34	1,152,203	7%
35 - 39	1,033,394	7%
40 - 44	913,959	6%
45 - 49	806,708	5%
50 - 54	697,202	4%
55 - 59	578,249	4%
60 - 64	462,384	3%
65 - 69	360,071	2%
70 - 74	270,288	2%
75 - 79	191,120	1%
80 y más	227,842	1%

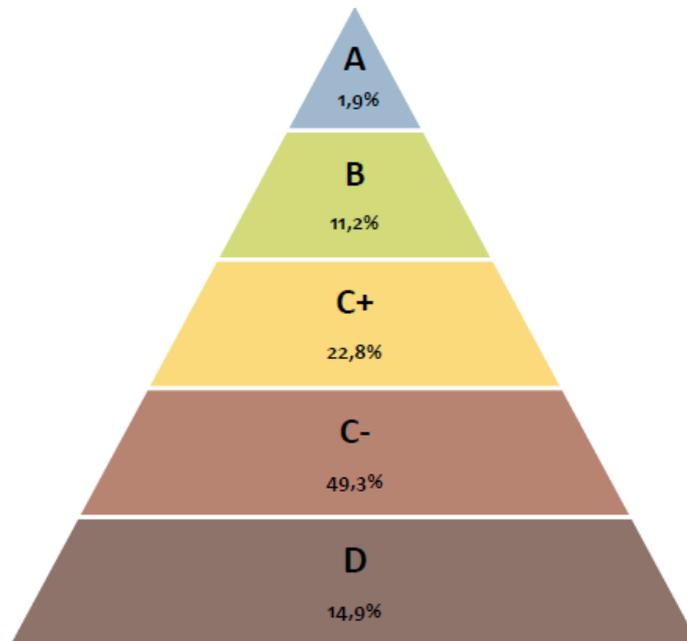
} 30%

} 41%

Fuente: Proyección 2013. INEC

ANEXO M

Pirámide poblacional por sector económico



Fuente: INEC

ANEXO N: Tablas Producto Interno Bruto (PIB)

TASAS DE VARIACIÓN ANUAL DEL PIB POR INDUSTRIA Año base 2007

Industrias / Período	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,89	4,12	3,35	4,26	0,82	2,92	1,06	4,58	0,06
Acuicultura y pesca de camarón	20,12	44,79	17,65	1,08	3,89	3,22	18,81	16,92	13,32
Pesca (excepto camarón)	-9,66	28,49	7,65	-3,89	9,78	-11,50	-3,70	5,92	3,75
Petróleo y minas	41,72	2,16	5,51	-7,54	0,01	-0,35	0,13	3,60	1,48
Refinación de Petróleo	14,99	-5,07	-0,21	-2,86	8,72	4,19	-23,46	12,84	-13,96
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	2,58	6,38	4,85	4,14	9,17	-1,52	2,73	4,73	5,12
Suministro de electricidad y agua	-10,38	1,12	0,05	17,09	30,03	-10,01	0,55	28,41	4,49
Construcción	5,20	8,57	4,60	1,00	8,85	2,81	4,79	21,56	14,01
Comercio	4,03	6,05	3,83	0,19	10,76	-3,91	8,10	6,00	2,98
Alojamiento y servicios de comida	4,90	5,96	7,77	2,07	5,25	8,77	7,49	13,65	8,50
Transporte	2,10	2,48	5,47	2,02	5,50	6,54	3,32	7,45	5,75
Correo y Comunicaciones	16,48	30,72	12,25	12,33	20,93	8,06	2,03	10,96	7,00
Actividades de servicios financieros	9,60	22,11	19,91	2,89	6,36	2,41	5,35	11,61	4,24
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,55	8,12	4,65	7,07	6,86	-3,00	4,98	6,80	5,00
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	3,58	4,80	4,18	4,51	5,72	7,75	0,18	4,73	6,16
Adminis.púb., defensa; planes de seguridad	3,52	2,13	3,00	6,32	1,97	11,49	2,20	4,73	9,32
Servicio doméstico	3,71	-4,50	3,20	0,08	-0,65	16,38	4,20	-5,05	-12,40
Otros Servicios (1)	8,00	1,43	0,18	2,65	2,45	0,07	2,86	4,65	2,34
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	7,26	3,34	0,32	7,04	9,99	-19,67	10,81	13,90	9,70
PIB	8,21	5,29	4,40	2,19	6,36	0,57	2,95	7,83	5,12

(1) Incluye: Actividades inmobiliarias y Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA Año base 2007

Período / Industrias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	8,2%	8,1%	8,0%	8,2%	7,8%	7,9%	7,8%	7,6%	7,2%
Acuicultura y pesca de camarón	0,3%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,6%
Pesca (excepto camarón)	0,6%	0,8%	0,8%	0,7%	0,8%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%
Petróleo y minas	13,2%	12,8%	12,9%	11,7%	11,0%	10,9%	10,6%	10,2%	9,8%
Refinación de Petróleo	2,2%	2,0%	1,9%	1,8%	1,9%	1,9%	1,4%	1,5%	1,2%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	11,5%	11,6%	11,7%	11,9%	12,2%	12,0%	11,9%	11,6%	11,6%
Suministro de electricidad y agua	1,1%	1,0%	1,0%	1,1%	1,4%	1,3%	1,2%	1,5%	1,5%
Construcción	7,7%	8,0%	8,0%	7,9%	8,1%	8,2%	8,4%	9,5%	10,3%
Comercio	10,7%	10,8%	10,7%	10,5%	10,9%	10,4%	11,0%	10,8%	10,6%
Alojamiento y servicios de comida	1,6%	1,6%	1,7%	1,7%	1,7%	1,8%	1,9%	2,0%	2,1%
Transporte	6,5%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	6,7%	6,7%	6,7%	6,7%
Correo y Comunicaciones	1,7%	2,1%	2,2%	2,4%	2,8%	3,0%	2,9%	3,0%	3,1%
Actividades de servicios financieros	1,9%	2,2%	2,5%	2,6%	2,6%	2,6%	2,7%	2,8%	2,7%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	5,9%	6,1%	6,1%	6,4%	6,4%	6,2%	6,3%	6,2%	6,2%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,6%	7,6%	7,5%	7,7%	7,7%	8,2%	8,0%	7,8%	7,8%
Adminis.púb., defensa; planes de seguridad	5,5%	5,3%	5,2%	5,5%	5,2%	5,8%	5,8%	5,6%	5,8%
Servicio doméstico	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%
Otros Servicios (1)	8,6%	8,3%	7,9%	8,0%	7,7%	7,6%	7,6%	7,4%	7,2%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	5,0%	4,9%	4,7%	4,9%	5,1%	4,0%	4,4%	4,6%	4,8%
PIB	100,00%								

(1) Incluye: Actividades inmobiliarias y Entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios
Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

ANEXO O: Productos antes/después de prueba de empaques

Arte 1: Fondo blanco y logotipo. Empaque 1.

APLICACIÓN PROTECTOR DE HOJAS Y CARTULINA ESMALTADA A4



Arte 2: Gancheras fondo blanco. Empaque 2.

APLICACIÓN PIROTINAS Y PORTACREDENCIALES



Arte 3: Fondo rojo y logotipo. Empaque 1.

APLICACIÓN CARTULINA NEGRA, CARTULINA FABRIANO Y CARTULINA BRISTOL FORMATO A4



ANEXO P: Ficha de registro de observación

Tema:	Empaque con la marca de un retail	Responsable:	Andrea Castillo C
Lugar:	Juan Marcet (Av. Fco de Orellana)	Hora:	3:00 PM - 6:30 PM
Fecha:	martes, 17 de septiembre de 2013		

MARQUE CON UNA "X" SI EL CLIENTE ELIGE EL PRODUCTO CON EL NUEVO EMPAQUE. OBSERVE Y ANOTE IMPRESIONES, ACTITUDES, GESTOS Y COMENTARIOS

ARTE 1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	%
SI		x	x	x			x			x											5	50%
NO	x				x	x		x	x												5	50%
																					10	

ARTE 1: Fondo blanco y logotipo

APLICACIÓN: Protector de hojas y cartulina esmaltada

El cliente no nota la diferencia, porque llevaron productos con o sin marca, sin notarlo. El empaque se pierde visualmente en el fondo blanco de las perchas. No hubo ninguna actitud en especial o comentario acerca del empaque cuando el cliente toma el producto de la percha.

ARTE 2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	%
SI	x					x	x														3	38%
NO		x	x	x	x			x													5	63%
																					8	

ARTE 2: Ganchera fondo blanco

APLICACIÓN: Portacredencial y pirotinas

Existe una aplicación del logotipo sobre blanco en las actuales gancheras, por lo que el cliente no notó la diferencia. Los productos sin em- que eran más numerosos, esto pudo afectar la notoriedad del producto. El blanco no resalta sobre el fondo blanco del microperforado.

ARTE 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL	%
SI	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x			16	89%
NO		x												x							2	11%
																					18	

ARTE 3: Fondo rojo y logo

APLICACIÓN: Cartulina negra, cartulina fabriano, cartulina bristol

El color y la marca resaltan, provee mayor información del producto y tiene sello de calidad. Ofrece imagen renovada al producto.

Un cliente llevó 3 unidades y solo contaba con una con el nuevo empaque y solicitó que le cambien los productos a la nueva presentación

Un cliente preguntó la diferencia entre el que no tiene empaque y el que si la tiene

ANEXO Q: Cálculo de capital de trabajo

AÑO 1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
GASTOS	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00	\$ 8,500.00	\$ 5,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 26,000.00
INVESTIGACIÓN MERCADOS	\$ 2,000.00												\$ 2,000.00
ARTES	\$ 1,000.00	\$ 500.00		\$ 500.00									\$ 2,000.00
MEDIOS		\$ 1,500.00	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00							\$ 14,500.00
MATERIAL POP	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 7,500.00
SALDOS	-\$ 5,000.00	-\$ 2,500.00	\$ 5,708.13	\$ 28,579.25	\$ 17,278.54	\$ 15,704.21	\$ 16,272.93	\$ 21,318.47	\$ 33,308.17	\$ 17,988.42	\$ 19,402.32	\$ 20,732.56	
SALDO ACUMULADO	-\$ 5,000.00	-\$ 7,500.00	-\$ 1,791.87	\$ 26,787.38	\$ 44,065.93	\$ 59,770.13	\$ 76,043.07	\$ 97,361.53	\$ 130,669.71	\$ 148,658.13	\$ 168,060.45	\$ 188,793.01	