



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.

**TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MÁGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO E INVESTIGATIVO DEL
MERCHANDISING DE SNACKS TRADICIONALES EN TIENDAS DE
BARRIO DE LA CIUDAD DE QUITO PARA LA ELABORACIÓN DE
UNA PROPUESTA DE VALOR DE MUEBLERÍA DE EXHIBICIÓN.**

AUTOR: ING. NICOLÁS ARMANDO FREIRE.

DIRECTOR: MSC. BYRON ERASO.

2022.

QUITO, ECUADOR

CERTIFICACIÓN.

Yo, Nicolás Armando Freire Mendizábal, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando.

Nicolás Armando Freire Mendizábal.

Yo, Byron Enrique Eraso Cisneros, declaro que, personalmente conozco que el graduando: Nicolás Armando Freire Mendizábal, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firmado electrónicamente por:

**BYRON ENRIQUE
ERASO CISNEROS**

Firma del director del trabajo.

Byron Eraso C. DBA (c)

DEDICATORIA.

*Para mi papá, mi mejor amigo,
mi ídolo, mi modelo a seguir, mi todo,
Diego Armando Freire Bonilla 06-12-2019.
Para mi esposa y mi hija, los dos amores de mi vida.*

III

AGRADECIMIENTO.

*Gracias a mí, por siempre creer en mí,
por haber hecho todo este trabajo sacrificado,
por no tener días libres, por nunca haberme rendido,
por dar más de lo que recibo, por intentar hacer más bien que mal,
gracias a mí por siempre ser fiel a mí mismo y ser como soy. –Snoop Dogg.*

ÍNDICE DE CONTENIDO.

CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1. PROBLEMA PARA INVESTIGAR.....	1
1.2. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN.....	7
1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	7
1.7. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	8
1.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. MARKETING.....	9
2.1.1. Canales de marketing: distribución.....	10
2.1.1.1. Minoristas o detallistas.....	11
2.2. MERCHANDISING.....	12
2.2.1. Enfoques del merchandising.....	13
2.2.2. Tipos de merchandising.....	14
2.2.2.1. Merchandising de presentación o visual.....	14
2.2.2.2. Merchandising de gestión.....	14
2.2.2.3. Merchandising de seducción.....	15

2.2.3.	Fases de merchandising.....	15
2.2.4.	Merchandising mix y el escenario de merchandising.....	16
2.2.5.	El armario: mobiliario de exposición de productos.	16
2.3.	VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC).....	17
2.3.1.	Perfil del cliente.	18
2.3.1.1.	Trabajos del cliente (Customer Jobs).....	19
2.3.1.2.	Dolores (Pains).....	19
2.3.1.3.	Ganancias (Gains).	19
2.3.2.	Mapa de valor.	20
2.3.2.1.	Productos y servicios (Products and services).	20
2.3.2.2.	Alivios de dolores (Pain relievers).....	21
2.3.2.3.	Generador de ganancias (Gain creators).	21
2.3.3.	Convergencia (Fit).....	21
CAPÍTULO III.	22
3.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.	22
3.1.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	22
3.1.1.	Cinco fuerzas competitivas.	22
3.1.1.1.	Poder de negociación de compradores.	23
3.1.1.2.	Poder de negociación de proveedores.....	24
3.1.1.3.	Amenaza de productos sustitutos.	25
3.1.1.4.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	26
3.1.1.5.	Rivalidad Actual de la competencia.	30
3.2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	33
3.2.1.	Segmentación de mercado.....	33
3.2.2.	Diseño de la investigación.	35

VI

3.2.2.1.	Metodología de investigación.	35
3.2.2.2.	Muestreo y tamaño de la muestra.....	37
3.2.2.3.	Objetivo de la entrevista a profundidad.	41
3.2.2.4.	Objetivos de la encuesta.....	41
3.2.3.	Aplicación de las herramientas.	42
3.2.3.1.	Entrevista a profundidad.....	42
3.2.3.2.	Encuestas.....	43
3.2.4.	Hallazgos de la investigación.	44
3.2.4.1.	Análisis de entrevistas a profundidad.	44
3.2.4.2.	Tabulación e interpretación de resultados de encuestas.....	53
CAPÍTULO IV.....		61
4.	GENERACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.	61
4.1.	MERCADO.	61
4.1.1.	Determinación de la demanda.	61
4.1.2.	Mercado potencial.	63
4.2.	VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC).....	64
4.2.1.	Perfil del cliente: tomadores de la decisión de compra de exhibidores. ..	64
4.2.2.	Mapa de valor: tomadores de la decisión de compra de exhibidores.	69
4.2.3.	Perfil del cliente: tenderos de la ciudad de Quito.	72
4.2.4.	Mapa de valor: tenderos de la ciudad de Quito.	76
4.2.5.	Value Proposition Canvas Fit (Convergencia del Lienzo de Propuesta de Valor). 79	
4.3.	PROPUESTA DE VALOR.	82
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	86
6.	ANEXOS.....	88

VII

6.1. FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.	88
6.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.	90
6.2.1. Entrevista a Pilar Estupiñán-Gerente de Trade Marketing de Pepsico. ..	90
6.2.2. Entrevista a Andrés Requena-Gerente de Trade Marketing de Bimbo. ..	99
6.3. FORMATO DE ENCUESTA PARA TIENDAS DE BARRIO.	110

VIII

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Value Proposition Canvas.....	17
Figura 2: Perfil del cliente.....	18
Figura 3: Mapa de valor.	20
Figura 4: Principales variables de segmentación de mercados empresariales.	33
Figura 5. Cantidad de exhibidores por año. (Bimbo).....	49
Figura 6: resultados porcentuales pregunta 1.	53
Figura 7: resultados porcentuales pregunta 2.	54
Figura 8: resultados porcentuales pregunta 3.	55
Figura 9: resultados porcentuales pregunta 4.	56
Figura 10: resultados porcentuales pregunta 5.	57
Figura 11: resultados porcentuales pregunta 7.	59
Figura 12. Exhibidor ideal para tiendas de barrio de Quito.	59
Figura 13: resultados porcentuales pregunta 8.	60
Figura 14: perfil del cliente (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).	66
Figura 15: trabajos del cliente en orden de importancia (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).....	67
Figura 16: dolores en orden de severidad (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).	68
Figura 17: ganancias en orden de relevancia (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).	68
Figura 18: mapa de valor (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).	71
Figura 19: perfil del cliente (tenderos de la ciudad de Quito).	74
Figura 20: trabajos del cliente en orden de importancia (tenderos de la ciudad de Quito).	75

IX

Figura 21: ganancias del cliente en orden de relevancia (tenderos de la ciudad de Quito).	75
Figura 22: dolores del cliente en orden de severidad (tenderos de la ciudad de Quito).	76
Figura 23: mapa de valor (tenderos de la ciudad de Quito).	78
Figura 24: VPC Fit (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).	80
Figura 25: VPC Fit (tenderos de la ciudad de Quito).	81

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Principales variables de segmentación de mercados empresariales.	<u>34</u>
Tabla 2: tabulación pregunta 1.	<u>53</u>
Tabla 3: tabulación pregunta 2 y comparación con pregunta 1.	<u>54</u>
Tabla 4: tabulación pregunta 3.	<u>55</u>
Tabla 5: tabulación pregunta 4.	<u>56</u>
Tabla 6: tabulación pregunta 5.	<u>57</u>
Tabla 7: tabulación pregunta 6.	<u>58</u>
Tabla 8: tabulación pregunta 7.	<u>59</u>
Tabla 9: tabulación pregunta 8.	<u>60</u>
Tabla 10: Total de tiendas donde se puede colocar exhibidores.	<u>61</u>
Tabla 11: Proporción de entrega de exhibidores.	<u>62</u>
Tabla 12: Demanda potencial, insatisfecha y satisfecha.	<u>62</u>
Tabla 13: Mercado potencial de exhibidores al año en Quito.	<u>63</u>
Tabla 14: comparativo de productos y servicios.	<u>82</u>
Tabla 15: comparativo de alivios de dolores.	<u>82</u>
Tabla 16: comparativo de generador de ganancias.	<u>83</u>

RESUMEN.

A medida que transcurre el tiempo, avanza la tecnología e incrementa el acceso a la información, las personas se vuelven mucho más exigentes sobre los estándares que demandan de bienes y servicios en el día a día y actualmente tan un solo factor puede representar la diferencia entre comprar y/o consumir entre una opción u otra, este es el valor agregado. Los avances del marketing buscan otorgar un componente de diferenciación a las marcas, que el mismo sea un valor agregado para su público objetivo, pero, además, que éste valor agregado se vea reflejado en sus ventas; sin embargo, el comportamiento humano, a veces impulsivo e inconsciente, puede provocar que solo el marketing no tenga los resultados deseados. Es entonces donde entra en juego el merchandising, las actividades en el punto de venta, donde premia el deseo e impulso del comprador o consumidor y como un componente determinante de esta materia, la mueblería de exhibición de productos. El objetivo general del presente trabajo de titulación es elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición, adecuada a la información y necesidades encontradas mediante el estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito, para conseguirlo se utilizará el Lienzo de Propuesta de Valor.

ABSTRACT.

As time passes, technology advances and access to information increases, people become much more exacting about standards they demand on goods and services on a day-to-day basis. Currently just one factor can represent the difference between buying and/or consuming one or another choice, this factor is aggregated value. Marketing advances seek to offer differentiation to brands, brands want to make this component an aggregated value to their target audience, but most importantly, they want to reflect this aggregated value in their sales. However, human behavior can sometimes be unconscious as well as impulsive, brands can no longer rely just in marketing, or marketing alone won't show the desired results and that's when merchandising comes into play, the activities in the point of purchase, the place where buyer/consumer desires and impulses reign and as a component of merchandising, the furniture in which goods are exhibited. The main purpose of this degree research is to develop a value proposition of exhibition furniture suitable to the characteristics and necessities found through a descriptive and investigative study of the merchandising of traditional snacks in neighborhood stores in the city of Quito, to achieve this the Value Proposition Canvas will be used.

CAPÍTULO I.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.

1.1. PROBLEMA PARA INVESTIGAR.

Si se plantea un concepto sencillo del marketing se podría decir que, dicha materia funge como un medio de comunicación o promoción que utilizan las organizaciones para llegar al cliente y que éste, se decida comprar el bien o servicio que están ofreciendo. Ahora bien, en la actualidad, el estudio de éste tema se ha profundizado significativamente y una de las tantas definiciones que se han acuñado, moldea de otra forma este principio planteado. Como citan Kotler y Keller (2012) en la obra “Dirección de marketing”, según Peter Drucker, el propósito fundamental del marketing es que se realicen actividades y se sigan procesos que permitan tener un conocimiento total del cliente o consumidor, para que así, se pueda ajustar lo que se está ofreciendo y que las ventas o ingresos vengan por añadidura, es decir que, el cliente prácticamente ni siquiera tenga que pensar al momento de adquirir un bien o servicio, en otras palabras, la función fundamental del marketing no es solamente llegar al cliente, sino a su subconsciente para generar una afiliación del mismo con lo que se le ofrece.

El marketing, como se mencionó previamente, es un conjunto de procesos. Uno de ellos se relaciona directamente con el consumidor y el procedimiento que éste realiza en un momento específico. El acto de comprar representa un punto crucial para las organizaciones en su búsqueda de vender de manera superflua, en este instante, toman protagonismo un gran número de factores que influyen la adquisición de un producto o servicio frente al de la competencia, siendo los más relevantes: promociones, publicidad in situ y el merchandising. Éste último, es un término que engloba las actividades y variables de marketing que se estudian y utilizan para que las operaciones realizadas en el punto de venta, especialmente dentro del establecimiento (donde no existe suficiente relación entre vendedores y compradores), se puedan desarrollar de una forma óptima. (Rivas & Grande, 2015)

El desarrollo y análisis del merchandising surge, en primer lugar, porque un gran número de estudios determinan que la decisión de compra se ve afectada en un 70% a 80% por las actividades publicitarias que se realicen in situ; por ende, es un factor esencial que se debe tomar en cuenta para la comercialización de productos. (Jordá, 2006) Y, en segundo lugar, porque, según la Teoría de decisión conductual, los consumidores no siempre toman decisiones racionales o de forma deliberada, es decir, muchas de los comportamientos del consumidor son impulsivos. (Kotler & Keller, 2012) La suma de ambos factores puede dar como resultado un abanico de posibilidades al alcance de las organizaciones, el aprovechamiento de la impulsividad del consumidor al momento de comprar, así como del gran potencial de influencia que tiene el merchandising en ellos, si se lo utiliza de manera estratégica, podría representar un factor diferenciador determinante para las empresas que sumen esto a su propuesta de valor. De hecho, un estudio que examinó los efectos del merchandising para bienes de consumo, determinó que, el impacto que genera el merchandising visual para que un consumidor elija una opción sobre otra, es igual al impacto que generaría una disminución del 15% al 30% en el precio de venta. (Ebster & Garaus, 2015)

Entre todas las técnicas, actividades, o factores que comprende el merchandising, los que más resaltan según el criterio de Rivas y Grande (2015) son los siguientes: atmósfera del sitio, organización y diseño del tráfico, presencia o uso de exhibidores y finalmente, la colocación del producto. A ésta información, es indispensable añadir que los esfuerzos de marketing y merchandising realizados por las organizaciones para llegar al consumidor tanto física como psicológicamente, serían desarrollados en vano, si éstos no vienen acompañados de una correcta utilización de mobiliario expositivo del producto. (Rojas, 2012)

Rojas (2012) detalla en “Operaciones auxiliares en el punto de venta.” que al existir un número sumamente extenso de productos físicos y cada uno con características distintas; así como, diferentes tipos de establecimientos en los que se comercializan; se debe elegir el mobiliario de exposición según dos grandes factores: el funcionamiento que se le quiere dar al mobiliario y la tipología del mismo. Dicho esto, por ser un universo extenso de posibilidades que deviene no solo del tipo de exhibidor, sino de la clase de local comercial donde se coloca, así como del material con el que está fabricado el mobiliario, el producto específico que se quiere exhibir, la durabilidad del mueble, entre otras variables; es necesario que en primer lugar, para realizar una investigación en materia de merchandising y exhibición de productos, se enfoque el estudio en 4 grandes grupos: tipo de industria, canal de distribución, línea de productos y producto específico.

Los datos sobre la estructura de gasto corriente de los ecuatorianos, recopilados y tabulados por el INEC (2012), determinan que la población destina aproximadamente USD.7.000 millones para la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas al año. Este tipo de industria se la puede segmentar de diferentes maneras, una de ellas, es por el nivel de procesamiento que tienen los alimentos. El sistema NOVA para la clasificación de alimentos, los divide en: alimentos sin procesar o mínimamente procesados, ingredientes culinarios procesados, alimentos procesados, y productos ultraprocesados. (Departamento de Enfermedades no Transmisibles y Salud Mental, 2015, pág. 2) La división de los ultraprocesados son generalmente denominados como “snacks” y la Organización Panamericana de la Salud los define como alimentos que: “(...) se formulan en su mayor parte a partir de ingredientes industriales, y contienen poco o ningún alimento natural.” (Organización Panamericana de la Salud, s.f.)

El INEC (2012) también detalla que el 55% del gasto mencionado se lo realiza por medio de adquisiciones en establecimientos detallistas, es decir, en tiendas de barrio, bodegas, distribuidoras, hipermercados y supermercados de cadena. Justamente donde debería primar el merchandising de exhibición por definición. La editorial económica del diario “El Telégrafo” (Redacción Económica, 2015); detalla que existen más de 150.000 establecimientos de este tipo a nivel nacional, con una concentración del 45% solo en Pichincha y Guayas; y que en total, conforman un mercado que genera alrededor de USD. 3.000 millones de ingresos al año. De todos los establecimientos detallistas que existen en la ciudad de Quito específicamente, aproximadamente 13.400 son tiendas de barrio (Redacción Quito, 2013)

Una vez que se determina el enfoque a la industria de alimentos, al canal de tiendas de barrio y a la línea de snacks, es necesario especificar el producto. Ésta línea se constituye tanto por alimentos dulces o salados, además, las grandes familias que la componen son: lácteos, snacks tradicionales, galletas, frutas y legumbres, confitería, entre otros. Los snacks tradicionales se segmentan aún más por el procesamiento de su materia prima, de la siguiente manera: “Snacks vegetales de corte natural, productos formados de pasta a través de un derivado de papa, productos formados de pasta a través de un derivado de maíz, productos intermedios o aperitivos aglomerados, y snacks expandidos directamente.” (Chon, Lam, Ruiz, & Vélez, 2012, pág. 6)

Acorde a datos del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2019) la venta de snacks supera los USD. 30 millones anuales en el territorio nacional. Y a nivel mundial, se comercializa más del 30% de éste tipo de productos por medio de tiendas pequeñas y otras tiendas. (Jiménez A. , 2012) Tomando en consideración los datos reales, sobre el impacto positivo que puede generar el uso adecuado del merchandising, de productos en general, así como específicamente, de snacks tradicionales; y comparándolo a la información estadística sobre el consumo de alimentos ultra procesados en el país; aparte de evidenciarse lo atractivo del mercado de snacks tradicionales, se levantan cuestionamientos sobre el manejo de dicha disciplina, para la maximización de venta, de éste tipo de alimentos ultra procesados.

Actualmente no existe información bibliográfica, tanto primaria como secundaria, que se haya redactado sobre el funcionamiento del mercado de exhibidores en la ciudad de Quito y especialmente teniendo como objetivo a las tiendas de barrio. Por el lado de la oferta, se desconoce la competencia que existe actualmente en el mercado y lo que se está ofreciendo dentro de él, entre otros factores determinantes; y, por el lado de la demanda, no se sabe los deseos y necesidades del público objetivo, es decir, de los fabricantes y comercializadores de snacks tradicionales, de la ciudad capital. Por consiguiente, no se tiene evidencia, de que la competencia actual está aprovechando o fusionando, los avances investigativos sobre los gustos y preferencias de las tiendas de barrio; y, los factores en la toma de decisiones de las comercializadoras de snacks tradicionales, ambos, en términos de su necesidad de realizar merchandising para estos tipos de alimentos. Es decir, se desconoce totalmente si la propuesta de valor de mobiliario expositivo en Quito, incluye elementos de merchandising en ella, por ende, éste será el problema a investigar en el presente trabajo de titulación.

1.2. TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito para la elaboración de una propuesta de valor de mueblería de exhibición.

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

1.3.1. Objetivo general.

- Elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición, adecuada a la información y necesidades encontradas mediante el estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Oe1: Identificar la metodología que permita el correcto desarrollo del presente trabajo de titulación.
- Oe2: Recopilar los conceptos y teoría necesarios para el soporte de la propuesta final del trabajo de titulación.
- Oe3: Realizar un estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito.
- Oe4: Elaborar una propuesta de valor que sea adecuada a la información recolectada en el presente trabajo de titulación.

1.4. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN.

La justificación del presente trabajo de titulación es la necesidad latente de determinar la manera en que se maneja el merchandising de snacks en tiendas de barrio de la ciudad de Quito para elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición que se ajuste a las necesidades actuales del mercado de una manera innovadora y que incorpore un factor diferenciador directamente relacionado al merchandising.

1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

- Descriptivo-Investigativo: el presente trabajo pretende describir la situación en la que se encuentra el merchandising visual de snacks en tiendas de barrio de la ciudad de Quito en materia de exhibición. También se pretende realizar una investigación de mercado por parte de las empresas productoras y comercializadoras de snacks, así como de las tiendas de barrio donde se comercializan.
- Seccional: es un estudio seccional debido a que se va a obtener información por medio de un trabajo de campo único ambivalente, tanto por el lado del canal (tiendas de barrio) como por los clientes (fabricantes y comercializadoras de snacks).

1.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Empresas medianas y grandes que se dediquen a la fabricación y comercialización de snacks tradicionales, así como las tiendas de barrio donde se venden dichos productos, ambos segmentos deben estar ubicados en la ciudad de Quito.

1.7. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

- Primaria: se realizará un trabajo de campo descriptivo del merchandising de snacks tradicionales mediante observación sistemática, junto a una investigación del mercado de exhibidores por medio de entrevistas a profundidad y encuestas, ambos estudios a la población y muestra mencionados.
- Secundaria: información recopilada y provista por institutos públicos y privados, repositorios virtuales, hemerotecas virtuales, páginas web, libros, entre otros.

1.8. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

- Entrevistas a profundidad.
- Encuestas.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO.

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general: elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición, adecuada a la información y necesidades encontradas mediante el estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito. Tomando en consideración dicho objetivo, se realizará un marco teórico que funja como base fundamental para el producto final de éste trabajo, lo teórico será conformado por conceptos de marketing y merchandising.

2.1. MARKETING.

El marketing y las actividades que lo conforman han existido, explícita e implícitamente, desde que el ser humano empezó a comercializar e intercambiar productos y servicios. En el transcurso de las actividades comerciales y sociales se han acuñado varios conceptos de ésta materia, siendo en palabras de Kotler y Keller (2012) una de las definiciones más concretas la de: cubrir necesidades rentablemente.

En la actualidad el marketing se puede definir desde la óptica empresarial, así como desde la óptica social. En términos organizacionales el marketing busca satisfacer las necesidades de los clientes, procurando cumplir con los objetivos estratégicos que se han propuesto; y, en términos sociales, es todo el proceso de comunicación y comercio en el que oferentes y demandantes forman un vínculo mediante la satisfacción mutua de sus necesidades, con la entrega de valor desde ambas partes. Cabe recalcar que, el valor es un pilar fundamental en el marketing, porque, en el momento que una persona realiza una evaluación consciente o inconsciente de bienes y servicios, que satisfacen una misma necesidad, terminará seleccionando aquella opción que le ofrezca un valor superior. (Baena, 2011)

2.1.1. Canales de marketing: distribución.

Naturalmente, son pocas las organizaciones que fabrican y comercializan directamente sus bienes al consumidor final; dentro del proceso de marketing existen varios niveles de intermediarios, éstos se dedican a colocar los bienes y servicios al alcance de los consumidores para que éstos los puedan usar o adquirir. (Kotler & Keller, 2012) Las grandes agrupaciones de los canales de marketing son: comunicación, distribución y servicios.

Cada uno de los canales de marketing representa un conjunto de diferentes decisiones, que las organizaciones deben tomar, en sus esfuerzos por generar ese vínculo con el cliente, que se mencionó previamente. En caso del canal de distribución, según Baena (2011), algunas de las decisiones más representativas para las empresas, son aquellas que, permiten determinar la forma en la que deben poner a disposición de su público objetivo, eso que están ofreciendo, desde su fabricación hasta el punto final; logrando que el producto o servicio llegue en óptimas condiciones. A esto se puede añadir que, las decisiones del canal de distribución son fundamentales para las organizaciones, ya que, le permiten relacionarse con su cliente o consumidor final, de una forma en la que se consideran plenamente sus necesidades y deseos. (Silva, Gonzáles, Martínez, Giraldo, & Juliao, 2014)

Para finalizar la definición de canales de marketing, cabe mencionar la importancia de ellos según Kotler y Keller (2012), ellos mencionan que, los canales de marketing, entre todas sus funciones, las más importantes son: hacer de clientes potenciales unos consumidores rentables y leales; y no solamente atender mercados existentes o aquellos donde una organización ya incursiona, sino, crear mercados nuevos y necesidades nuevas.

2.1.1.1. *Minoristas o detallistas.*

Claudia Toca (2009), explica que, el canal de distribución es en esencia, el relacionamiento que tiene el fabricante, con sus intermediarios y el consumidor final; mientras que, los intermediarios son aquellos que han conseguido propiedad del producto y facilitan, como unidad comercial, la transferencia de ésta propiedad, hacia los compradores.

A la definición de intermediarios se puede añadir que, según Kotler y Keller (2012), los intermediarios minoristas o detallistas, son todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, que su volumen de ventas sea resultado, en su mayoría, de la comercialización al detalle o por menor y que vendan al consumidor final un producto estrictamente para su consumo o uso personal, más no, para fines comerciales. Además, éste grupo de distribuidores se divide en cuatro tipos:

- 1- Autoservicio: donde el consumidor realiza completamente solo el proceso de buscar, diferenciar y seleccionar.
- 2- Autoselección: si bien el cliente lleva a cabo solo el proceso de selección, también puede solicitar ayuda al personal del establecimiento.
- 3- Servicio limitado: donde el cliente tiene que ser informado y asistido de una manera más personal, éstos establecimientos cuentan con una variedad extensa de productos y ofrecen facilidades de pago y la posibilidad de devolver mercancía.
- 4- Servicio completo: un minorista donde existen asistentes para cada cliente o parte del proceso de compra, esto representa un alto costo de venta. Comercializan productos especiales y que no rotan muy a menudo.

2.2. MERCHANDISING.

Andrés Gusó cita al Retail Institute y define al merchandising como:

“(...) una herramienta de marketing que gestiona la disposición y exhibición de productos, elementos de publicidad y señalización eficiente en el punto de venta, orientadas a informar, facilitar la elección entre productos similares y finalmente seducir al shopper hacia una marca, una categoría de productos o producto específico, provocándole su adquisición a través de generar emociones positivas durante este proceso.” (Gusó, 2017, pág. 10)

También se define al merchandising como una agrupación de técnicas para vender, basadas en la psicología y el comportamiento de los consumidores, realizadas por los fabricantes y los minoristas. (Hervas, Campo, & Revilla, 2013)

Gusó (2017) añade a la definición de merchandising los siguientes objetivos fundamentales:

- Acompañar al cliente lo máximo posible en su decisión de compra y guiarlo.
- Lograr obtener la atención, interés, decisión y adquisición por parte del cliente.
- Hacer atractivo al punto de venta.
- Comunicar al público objetivo los últimos avances de la marca.

2.2.1. Enfoques del merchandising.

Existen tres maneras de aplicar las técnicas de merchandising según el criterio de Hervas, Campo y Revilla (2013):

- Merchandising aplicado solo por el fabricante.

- Merchandising aplicado en conjunto entre fabricante y minorista (trade marketing).

- Merchandising aplicado solo por el minorista.

Acorde a Herrera y Eliécer (2010) el merchandising tiene dos grandes enfoques:

- 1- **Distribución:** el enfoque por parte del canal de distribución se refiere específicamente a los esfuerzos de merchandising que se realiza en los minoristas y tiene un especial énfasis en temas de cobertura, colocación y surtido de productos, movilidad del cliente, logística, utilización de espacios, exhibición, entre otros temas.

- 2- **Comunicación:** el enfoque por parte del canal de comunicación hace alusión a las técnicas investigativas y comunicativas que realiza principalmente el fabricante.

2.2.2. Tipos de merchandising.

2.2.2.1. Merchandising de presentación o visual.

Hervas et al (2013) se refieren al merchandising de presentación, como aquel que pretende presentar los productos de la manera más amigable posible y sencillo para el comprador, así como, lo más eficientemente rentable para el establecimiento. Guía y pretende influenciar al proceso de decisión de compra. Para redondear el concepto se puede añadir que sirve para: “(...) lograr la preferencia de sus productos basados en la marca, la compra impulsiva, desarrollo del produservicio y la investigación del comportamiento de los consumidores.” (Herrera & Eliécer, 2010, pág. 58)

2.2.2.2. Merchandising de gestión.

El merchandising de gestión busca generar técnicas para que el punto de venta resulte atractivo para el cliente y éste ingrese a adquirir los productos que se comercializa; gestiona las existencias, el espacio y ambiente que genera, y finalmente la relación con los clientes. (Herrera & Eliécer, 2010)

Es fundamental que el espacio donde se exhiben los productos se lo gestione de la manera más apropiada, así como el surtido del mismo, para que se logre una rentabilidad máxima para el minorista y, por consiguiente, del fabricante. (Hervas, Campo, & Revilla, 2013)

2.2.2.3. *Merchandising de seducción.*

Lograr una “Tienda espectáculo” lo nombran Herrera y Eliécer (2010) y consiste en fomentar o promocionar la imagen del fabricante y sus marcas desde el nacimiento del establecimiento y pasando por mobiliario, decoración, comunicación, entre otros factores.

2.2.3. Fases de merchandising.

Las fases de merchandising se relacionan directamente con el ciclo de vida de los productos y son las siguientes cuatro (Herrera & Eliécer, 2010):

- **Nacimiento:** en el momento que un fabricante lanza al mercado un nuevo producto o impulsa uno que el detallista no había comercializado antes.

- **Ataque:** cuando se encuentra en ventaja frente a otros productos y se busca ampliar el lineal dando como sustento la alta rotación del producto.

- **Mantenimiento:** en el momento que se considere haber conseguido el puesto deseado en el lineal se busca mantener o defender dicha posición.

- **Defensa:** se realiza en el momento que empieza el declive de las ventas, o cuando no se puede mantener el lineal frente a la alta rotación de otros productos.

2.2.4. Merchandising mix y el escenario de merchandising.

Merchandising mix hace referencia a todos los factores que se deben tomar en cuenta al momento de hablar sobre punto de venta, en otras palabras, la personalidad del establecimiento donde se realiza la venta. Para esto existen las llamadas 5 A's de Herrera y Eliécer (2010): el aviso, el acceso, el armario, la atención y la animación. El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el: elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición, adecuada a la información y necesidades encontradas mediante el estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito. Por consiguiente, la única característica de las 5 A's, sobre la que se profundizará en éste escrito es "El Armario".

2.2.5. El armario: mobiliario de exposición de productos.

De los diferentes factores que conforman el merchandising e influyen en el comportamiento del consumidor y su decisión de compra, se tienen a los elementos expositivos del producto; éstos son muebles que funcionan como una vitrina para exhibir los bienes y simultáneamente hacerles publicidad. (Hervas, Campo, & Revilla, 2013)

Herrera y Eliécer (2010) mencionan que, éstos elementos son primordiales al momento de diferenciarse de la competencia, no solamente le dan presencia al producto, sino que, cambian la personalidad del escenario de merchandising, es decir, del establecimiento detallista, mientras buscan crear mercados, fidelizar clientes, maximizar las ventas, ayudar a vender, facilitar la compra, entre otros objetivos. Para concluir el concepto de mueblería de exhibición Yate (2012) especifica en su obra "Material P.O.P." que éstos muebles se los puede clasificar por: posición (vertical, horizontal, etc), ubicación (en caja, de pared, colgante, entre otros) y cantidad de producto exhibido (un producto o varios productos diferentes).

2.3. VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC).

Según Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg y Papadakos (2014) la propuesta de valor describe los beneficios que un cliente espera de ciertos productos y servicios, en otras palabras, la propuesta de valor o los beneficios que se crean para atraer a clientes, se diseñan a partir del análisis de características del segmento al que se dirige la propuesta, características que se asumen, observan y verifican en el mercado; el Value Proposition Canvas (VPC) permite al usuario visualizar el comportamiento del cliente mediante el “Perfil del cliente” y describe la forma en que se busca crear valor para el mismo mediante el “Mapa de valor”, como se puede ver en la siguiente figura, el “Perfil del cliente” a la derecha y el “Mapa de valor” a la izquierda, son dos segmentos del VPC y en el momento que ambos se encuentran en completa satisfacción o convergen, se conoce como un “Fit” o “Convergencia”.

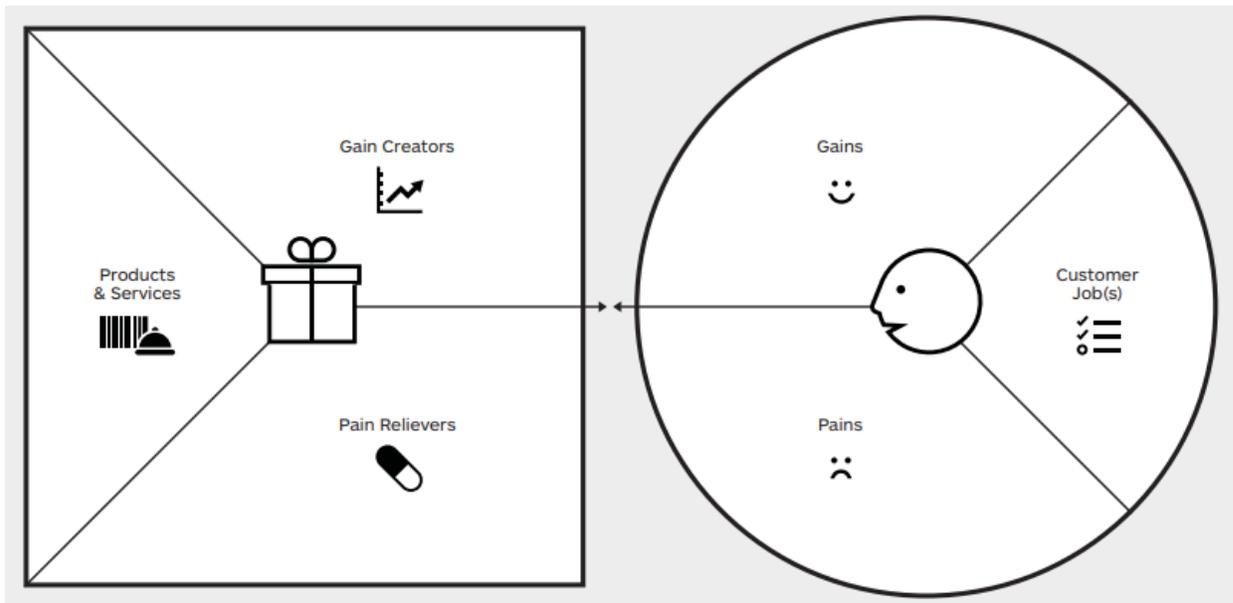


Figura 1: Value Proposition Canvas.

Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadakos, 2014, pág. 61)

2.3.1. Perfil del cliente.

El componente del VPC denominado como perfil del cliente sirve para describir un segmento específico de clientes del modelo de negocio de una manera estructurada y detallada, desglosa al cliente en sus: trabajos, dolores y ganancias; cabe añadir que, los perfiles de clientes específicamente de un mercado negocio a negocio o B2B, comúnmente son varios por las diferentes transacciones que involucra dichos modelos de negocio, por lo cual, cada uno de los involucrados tiene un diferente perfil y se debe realizar un VPC para cada uno de los clientes a los que se dirija la creación de valor. (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadakos, 2014)

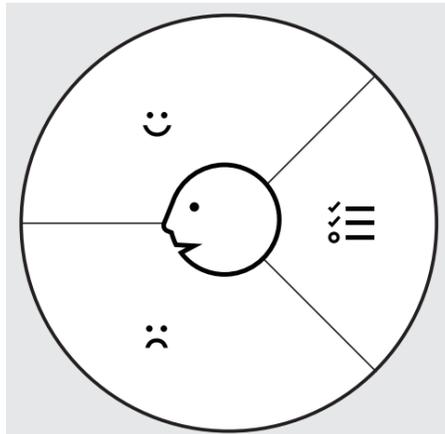


Figura 2: Perfil del cliente.

Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadakos, 2014, pág. 23)

2.3.1.1. *Trabajos del cliente (Customer Jobs).*

Acorde a Osterwalder, et al (2014) en los trabajos del cliente se describe todo aquello que los clientes intentan conseguir en su trabajo o en su vida, pueden ser las tareas o actividades que el cliente quiere desempeñar y completar, los problemas que están intentando resolver o incluso necesidades que buscan satisfacer; éstos se dividen en trabajos: funcionales, sociales, personales o emocionales y de soporte. Es importante comprender el contexto que rodea a cada uno de los trabajos del cliente para poder dividirlos en orden de importancia y así condensar la calidad del VPC.

2.3.1.2. *Dolores (Pains).*

Sobre los dolores, Osterwalder, et al (2014) mencionan que son la descripción de todo lo que molesta a los clientes antes, durante y después de querer realizar uno de sus trabajos, o incluso, aquello que previene totalmente de que puedan realizar dicho trabajo; los dolores describen riesgos y malos resultados directamente relacionados a realizar un trabajo erróneamente o simplemente no realizarlo. Los dolores se dividen en: resultados indeseados, problemas o características, obstáculos y riesgos. Para una correcta identificación de los dolores hay que nombrarlos concreta y específicamente, de esta manera se los podrá dividir por su severidad.

2.3.1.3. *Ganancias (Gains).*

El apartado de ganancias describe los resultados o beneficios que el cliente quiere, éstos pueden ser desde utilidad funcional, ganancias sociales y emociones positivas, hasta ahorro en los costos. Las ganancias se las divide en: requeridas, esperadas, deseadas e inesperadas. Las ganancias identificadas deben ser ordenadas según su relevancia para una convergencia en el VPC. (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadacos, 2014)

2.3.2. Mapa de valor.

La contraparte del perfil del cliente en el VPC es el mapa de valor, éste describe las características específicas de la propuesta de valor de un modelo de negocios de una manera detallada y estructurada; divide a la propuesta de valor en: productos y servicios, alivio de dolores y generadores de ganancias. (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadakos, 2014)

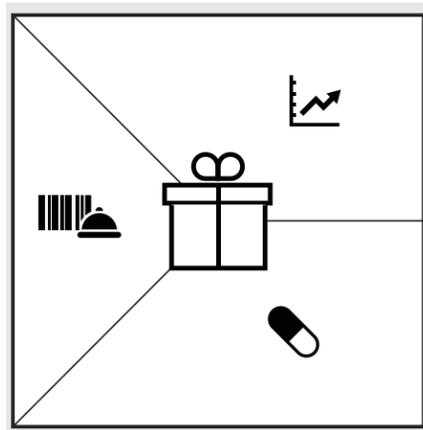


Figura 3: Mapa de valor.

Fuente: (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadakos, 2014, pág. 36)

2.3.2.1. *Productos y servicios (Products and services).*

Según Osterwalder, et al (2014), el presente apartado del mapa de valor se constituye de la enumeración de los productos y servicios que ofrece el modelo de negocio y sobre los cuales se basa la propuesta de valor; éstos ayudan al cliente a completar trabajos funcionales, sociales, emocionales o incluso necesidades básicas. Los autores también mencionan que es indispensable comprender que los productos y servicios no crean valor por si solos, sino, en relación con un segmento específico de cliente junto a sus trabajos, dolores y ganancias. Los diferentes productos y servicios del mapa de valor pueden ser: tangibles, intangibles, digitales y financieros. Éste apartado, así como las ganancias, también se lo ordena en relación a la relevancia.

2.3.2.2. *Alivios de dolores (Pain relievers).*

En el apartado de alivios de dolores se debe colocar la forma exacta en la que los productos y servicios que se ofrecen pueden aliviar los dolores del cliente, es decir, deben delimitar de forma explícita como se pretende eliminar o disminuir lo que molesta al cliente antes, durante y después de que intenten concluir un trabajo; sin embargo, es importante recalcar que estos alivios de dolores deben enfocarse en los dolores más severos del cliente, es decir, no es obligatorio encontrar un alivio para cada dolor, sino, enfocarse en aliviar los dolores más severos de la mejor forma posible. (Osterwalder, Pigneur, Smith, Greg, & Papadacos, 2014)

2.3.2.3. *Generador de ganancias (Gain creators).*

Como mencionan Osterwalder, et al (2014), los generadores de ganancias son descripciones de como los productos y servicios de la propuesta de valor crean ganancias para los clientes, se debe delimitar explícitamente como se pretende generar resultados beneficiosos que el cliente espera, desea o que lo sorprenda, incluyendo utilidad funcional, ganancias sociales, emociones positivas y ahorro en costos. Así como los alivios de dolores, los generadores de ganancias también deben enfocarse en las ganancias con más relevancia para sus clientes, justamente donde la propuesta de valor puede marcar la diferencia.

2.3.3. Convergencia (Fit).

Finalmente, Osterwalder, et al (2014) mencionan que el “Fit” o convergencia, se consigue cuando el cliente se emociona por la propuesta de valor y esto sucede cuando se toma en cuenta los trabajos más importantes, se alivia los dolores más severos y se crea ganancias esenciales que le importan al cliente; y si bien conseguir una convergencia es complejo, el estar siempre en búsqueda de conseguirla es la esencia del diseño de una propuesta de valor.

CAPÍTULO III.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.

Según de Kluyver y Pearce II (2015), es importante distinguir la diferencia entre la industria en la que nos encontramos y al mercado que estamos apuntando. En el caso de ésta tesis, la industria es la de mueblería de exhibición, mientras que el mercado, es el de exhibidores de snacks para tiendas de barrio de la ciudad de Quito. Por lo tanto, como antecedente a la investigación de mercados, se realizará un análisis de la rentabilidad potencial de la industria.

Se denomina industria al conjunto de entes que ofrecen productos o servicios similares para el consumidor y se la puede analizar de diferentes maneras, una de ellas, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. (de Kluyver & Pearce II, 2015)

3.1.1. Cinco fuerzas competitivas.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta que facilita el análisis de una industria, ayuda a comprender las relaciones entre los participantes dentro de la misma y a identificar los factores fundamentales que influyen o podrían influir en el desarrollo y rentabilidad de una empresa o producto. (50 minutos, 2016)

3.1.1.1. Poder de negociación de compradores.

La influencia que tiene el poder de negociación de los compradores en una industria se puede evidenciar en presión sobre los precios, la calidad o la cantidad demandada; normalmente los compradores cuentan con un poder de negociación alto si: existen pocos compradores o tienen una concentración menor frente a los que ofrecen un bien o servicio, la oferta es homogénea o poco diferenciada, existen muchos sustitutos, el consumo de los compradores representa un porcentaje alto de los ingresos de la industria y por último, si los compradores se pueden integrar verticalmente hacia atrás. (de Kluyver & Pearce II, 2015)

La cantidad de compradores en ésta industria es extensa y variada por la amplia gama de factores que entran en juego al momento de adquirir mueblería de exhibición, todo producto tiene la necesidad de éste componente de merchandising, desde prendas de vestir, hasta productos de consumo masivo, sin embargo, esta alta cantidad de compradores no quiere decir que su poder de negociación sea bajo, ya que, el volumen de compra es uno de los factores más importantes al momento de negociar en ésta industria y al ser pocos los que demandan grandes cantidades, el poder de negociación que éstos manejan es bastante alto. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que, si bien actualmente no existe una diferenciación marcada en los productos por la falta de I+D en cuestión de diseño de muebles de exhibición, la cantidad de productos sustitutos que hay es muy alta, esto fortalece aún más el poder de negociación de los compradores.

3.1.1.2. *Poder de negociación de proveedores.*

Así como en el poder de negociación de compradores, la influencia que tiene el poder de negociación de los proveedores en una industria también se puede evidenciar en presión sobre los precios, la calidad o la cantidad ofertada; generalmente los proveedores tienen un poder de negociación alto cuando: las compañías proveedoras son pocas o tienen menor concentración que la industria a la que proveen, los bienes o servicios que ofrecen tienen un componente de diferenciación alto, existen pocos sustitutos, los proveedores pueden integrarse verticalmente y finalmente, si la industria representa un porcentaje bajo de los ingresos de los proveedores. (de Kluyver & Pearce II, 2015) Para realizar un análisis del poder de negociación de los proveedores en la industria de exhibidores se debe tomar en cuenta, en primer lugar, si se analiza a proveedores de materia prima o proveedores de mano de obra, y, en segundo lugar, que tipo de materia prima y en qué instancia del proceso productivo proveen.

Los proveedores de materia prima que surten al principio del proceso productivo, es decir, material al que se transformará en un exhibidor como plástico, metal y cartón; tienen un poder de negociación bajo, ya que, éste tipo de proveedores existe en mayor número. Ahora bien, aquellos que surten un producto intermedio al que se transforma de manera mínima antes de comercializar, o proveedores de un exhibidor terminado (importado), cuentan con más poder de negociación y pueden ejercer mayor presión sobre los precios, calidad o cantidad ofertada de la industria. Por ende, el poder de negociación de los proveedores depende en gran medida del tipo de operaciones que desee realizar una empresa en la industria, si quieren producir desde cero, ensamblar o importar.

Por parte de los proveedores de mano de obra, en general, por la situación del mercado laboral nacional, tienen un poder de negociación bajo independientemente de la instancia del proceso productivo a la que surtan.

3.1.1.3. *Amenaza de productos sustitutos.*

Previamente, en el análisis del poder de negociación de los compradores, se mencionó una falta de I+D en el diseño de mueblería de exhibición, a pesar de que todo producto puede ser promocionado por medio de un mueble expositor, la decisión final de gastar parte de un presupuesto en éste tipo de merchandising queda en manos del comprador. Al haber un exhibidor base como las góndolas o estanterías, relativamente barato o menos caro que un exhibidor diseñado específicamente para cada producto, el mercado nacional ha demandado en gran mayoría este tipo de mueble base, haciendo que la oferta sea homogénea y poco desarrollada.

En una industria que priman los productos homogéneos, todos son sustitutos entre sí; esto representa una amenaza tanto para los competidores actuales como para los que desean ingresar a competir. La cantidad de sustitutos se profundiza, ya que, la variedad de exhibidores no solo se determina por su tamaño, material, propósito, entre otros factores, sino que, dependiendo del punto de venta, cualquier estantería, mueble, caja, etc, puede ser un sitio donde se coloca la mercadería a exhibir. Todo lo antedicho lastima la rentabilidad de la industria.

3.1.1.4. *Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

Cuando entrar a una industria es relativamente sencillo, se puede esperar que la intensidad de la competencia dentro de la misma sea muy fuerte, ya que, la inminente entrada de nuevos competidores amenaza con incrementar la capacidad de producción, aumentar la fuerza con la que se compite por una cuota de mercado, desbalancear el equilibrio entre oferta y demanda, entre otras repercusiones; en definitiva, ésta fuerza depende directamente de las barreras de entrada para la industria y las represalias de competidores actuales frente al ingreso de nuevos. (de Kluyver & Pearce II, 2015)

Michael Porter (2008) define a las barreras de entrada como situaciones ventajosas que tienen los competidores existentes frente a aquellos que recién desean ingresar a una industria determinada, éstas son: economías de escala, beneficios de escala por demanda, costos de cambio de proveedor para los clientes, capital necesario, ventajas independientes del tamaño, acceso a canales y finalmente, políticas gubernamentales. Evidentemente cada barrera de entrada expuesta por Porter no aplican de forma estricta para todos, en el caso de la industria de mueblería de exhibición se determina que las barreras existentes son las siguientes:

- Economías de escala: para los competidores existentes en la industria de exhibidores, las economías de escala son aprovechadas al máximo. El volumen de producción que manejan por la cantidad de clientes y el volumen de pedidos de algunos de ellos permite que puedan distribuir los costos de una forma más eficiente. Esto es una amenaza latente para aquellos que no abarcan una cuota significativa de mercado y aún más para los competidores que desean ingresar al mercado, puesto que, conseguir dichos niveles de producción toma tiempo, a menos que se ingrese agresivamente al mercado obteniendo de alguna manera aquellos clientes que demandan altos volúmenes.

- Costos de cambio de proveedor: la homogeneidad de los productos en la industria hace que prácticamente no exista un costo de cambio de proveedor para la mayor parte de clientes, sin embargo, éste costo se podría encontrar con los clientes que compran en altos volúmenes y han llegado a acuerdos específicos con las empresas establecidas. En definitiva, el que ésta barrera de entrada sea prácticamente inexistente representa un problema para los competidores actuales y amenaza a disminuir la rentabilidad de la industria, pero, es una oportunidad para los que desean ingresar a competir ya que es fácil para los clientes cambiar de proveedor.
- Capital necesario: el análisis de las necesidades de capital para una empresa que desea ingresar a competir en la industria de exhibidores tiene un componente de complejidad, ya que la cantidad de capital necesario depende, no solamente del nivel de transformación que se pretenda dar a la materia prima para realizar un exhibidor, sino, de la capacidad de negociación que tengan los encargados de la empresa.

Si la intención de una organización es ingresar a la industria de exhibidores para producir desde cero un mueble, la necesidad de capital es alta; si bien existen alternativas manuales para la producción de un exhibidor, la forma para lograr economías de escala es mediante la compra de maquinaria y equipo con tecnología avanzada, que permita una alta productividad y eficiencia.

La necesidad de capital para una empresa que pretende la importación y comercialización de exhibidores es considerablemente más baja que la de producirlos desde la nada, sin embargo, la complejidad surge en el momento de la negociación con los clientes; lógicamente, para la eficiente distribución de los costos de importación, se debería procurar hacerlo en volúmenes altos y, como se mencionó previamente, las compañías que demandan altos volúmenes tienen un poder de negociación muy fuerte, por lo que es normal que para empresas nuevas manejen un anticipo del 0%, complicando la necesidad de capital. Éste tema del anticipo hace que de la necesidad de capital una amenaza preocupante que disminuye considerablemente la rentabilidad de la industria.

- Barreras independientes del tamaño: las organizaciones que ya están establecidas en una industria gozan de beneficios inherentes como el reconocimiento de marca, la antigüedad y específicamente en industrias productoras de muebles, su posición en la curva de aprendizaje productiva, la calidad y consistencia en sus productos obtenida por ella. Ésta última característica es la más amenazante de las barreras independientes del tamaño, el aseguramiento de la calidad en la producción viene determinado por la experiencia de la mano de obra o por la gama de maquinaria y equipo que se utiliza en el proceso productivo, lo primero se puede solventar en cierta medida mediante una selección óptima de la mano de obra o de procesos de capacitación y lo segundo, de una alta necesidad de capital. Ambos factores deben ser tomados en cuenta para aquellos que deseen incursionar en la fabricación de exhibidores y las repercusiones de éste tipo de barreras afecta directa o indirectamente en la rentabilidad de las empresas.

Así como existen barreras independientes del tamaño que favorecen a las organizaciones establecidas en una industria, también hay factores o situaciones que representan una amenaza independientemente del tamaño. Una oportunidad latente para los que pretenden ingresar a competir es la homogeneidad mencionada que reina en la industria, una propuesta disruptiva en el diseño de mueblería de exhibición es una ventaja que puede ser aprovechada en gran medida.

- Políticas gubernamentales: no hay políticas proteccionistas para la industria de mueblería de exhibición, al contrario, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación fomenta la creación de nuevas empresas en el Ecuador y, además, la Política Industrial del Ecuador 2016-2025 detalla las herramientas y las políticas sectoriales que incentivan a las industrias, una de ellas, la industria intermedia y final. Esto es una gran oportunidad para los que desean ingresar a competir y una amenaza latente para las organizaciones establecidas.

Las represalias esperadas son un factor que determina qué tan probable es que nuevos competidores deseen ingresar a la industria, hace referencia a las acciones que los competidores actuales podrían tomar frente a dicho ingreso, e influye directamente a la decisión de ingresar a competir o no. (Porter, 2008) Las represalias que se esperan de competidores actuales frente a la entrada de nuevos entrantes es directamente relacionada a la rivalidad actual de la competencia, fuerza que se analizará después de la amenaza de entrada de nuevos competidores, sin embargo, se ha mencionado factores como el capital necesario y las barreras independientes del tamaño que también podrían relacionarse con las represalias esperadas.

Si una empresa ingresa a la industria con un capital bajo y poca diferenciación, no se debería esperar represalias fuertes por parte de los competidores actuales, ahora bien, si una empresa pretende entrar de manera disruptiva a la industria, con alta inversión en maquinaria y equipo así como con una propuesta diferenciadora atractiva, los competidores actuales en una industria prácticamente estancada por la homogeneidad, podría aliarse para tomar represalias muy fuertes hacia los nuevos competidores, disminuyendo la rentabilidad que ellos podrían percibir dentro de la industria. En definitiva, las represalias que pueden tomar las empresas de la industria podrían ser minimizadas o diluidas con una estrategia efectiva de ingreso.

3.1.1.5. *Rivalidad Actual de la competencia.*

Michael Porter (2008) se refiere a la rivalidad actual de la competencia como un factor que, si es alto, es dañino para la rentabilidad de una industria. Éste nivel de amenaza depende directamente de la intensidad con la que empresas establecidas compiten actualmente y sobre la base en la que se compite, y a su vez, dicha intensidad y base se definen por: la cantidad de competidores, el tamaño de los competidores, el crecimiento de la industria, las barreras de salida, nivel de compromiso de las empresas, dimensiones de la competencia, entre otras características.

Se ha mencionado en el presente trabajo que el merchandising es un componente de marketing fundamental para el proceso de venta, específicamente en el punto de venta, esto quiere decir que, prácticamente toda industria se encuentra en necesidad de muebles de exhibición, desde la industria de la moda en su venta de prendas de vestir, hasta la industria de bienes de consumo masivo, como la de snacks tradicionales. Dicho esto, se puede comprender que, la industria de mueblería de exhibición tiene una cantidad de demanda extremadamente amplia y variada que abastecer. Por ende, la cantidad de competidores que existen en ésta industria, para lograr cumplir con esa demanda, también es amplia y variada, no solo en tamaño sino en su propuesta de valor.

Existen competidores como Cóndor Publicidad, que es un claro líder del mercado por su experiencia en marketing, antigüedad, clientes y cantidad de producción, un sinnúmero de competidores que entre su carpeta extensa de productos ofrecen exhibidores de todo tipo pero se especializan en otros productos publicitarios, así como, una cantidad considerable de competidores que se han especializado en un solo tipo de material de exhibidores como Acrilika, que se especializa únicamente en exhibidores de plástico. La cantidad extensa y el tamaño variado de los competidores de la industria determinan que no existe una competencia intensa en la actualidad, por lo tanto, es una gran oportunidad para empresas que desean incursionar en éste mercado.

El crecimiento de la industria de exhibidores lo definen dos factores fundamentales, primero el crecimiento de las industrias a las que se abastece con bienes y servicios, y segundo, las barreras de entrada del mercado, que, si bien existen, no son representativas para los que desean ingresar a competir. En primer lugar, como se mencionó previamente, las empresas productoras de muebles de exhibición abastecen de éste producto, y de servicios de asesoramiento de su uso, a prácticamente todas las industrias comercializadoras en el país, por ende, el crecimiento de la industria se ve directamente influenciado por el crecimiento de las industrias a las que abastece, así como de la falta de barreras de ingreso, estos dos factores resultan en que la industria tiene un crecimiento rápido, sin embargo, cabe recalcar que, el crecimiento es uno horizontal ya que se siguen sumando empresas para satisfacer la creciente demanda, pero las actuales no crecen de forma vertical en un desarrollo y diseño de sus propuestas de valor en sí mismas.

Hasta el momento se ha revisado características de la competencia actual que representan una oportunidad para nuevos competidores ya que han sido factores que hacen atractiva a la rentabilidad de la industria, ahora bien, los factores que representan una amenaza son principalmente las barreras de salida, el nivel de compromiso de las empresas actualmente establecidas y finalmente la base en la que se compete.

Si bien se conoce que las barreras de entrada a la industria son una oportunidad, las barreras de salida representan una amenaza. En el Ecuador las políticas y los procedimientos burocráticos que existen al momento de querer cerrar un negocio son extensos y complicados, éstas barreras de salida obligan a los competidores que no son rentables o incluso que sufren de pérdidas, quedarse compitiendo y sobreviviendo en la industria; la capacidad vaga u ociosa se sigue usando y amenaza a la rentabilidad de los competidores que sí son rentables y tienen utilidades. (Porter, 2008)

Si bien no existe una intensidad fuerte entre los competidores actuales para incrementar su cuota de mercado, todos buscan estar sumamente comprometidos y dedicados con los clientes que han conseguido mantener leales, y, a pesar de que el costo de cambio de proveedor para los clientes es prácticamente nulo, los competidores actuales harán hasta lo imposible por mantener los clientes que tienen, amenazando competir fuertemente por ellos a todas las empresas que piensan quitárselos.

La homogeneidad de los productos, o al menos de los que demanda el mercado, sumado a los factores que determinan la baja intensidad de la competencia, determinan que la base por la que se compite en la industria de mueblería de exhibición es principalmente la de precios. La industria, como ya se ha mencionado, se maneja por una rentabilidad baja, pero la contrarresta con una producción por volumen, si bien la competencia actualmente no se encuentra en una guerra de precios, un ligero movimiento para incrementar la cuota de mercado en búsqueda de dicho volumen, puede llevar a los competidores a disminuir progresivamente los precios, afectando enormemente a la rentabilidad de la industria.

3.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

La investigación de mercados consiste en buscar información verdadera, oportuna y objetiva, sobre un entorno mercadológico, con el objetivo de guiar o facilitar la toma de decisiones de marketing de una empresa, producto u objetivo de investigación, así como, analizar, describir o monitorear situaciones que afectan a la demanda de un mercado. (Villegas, 2015)

3.2.1. Segmentación de mercado.

Según Kotler y Keller (2012) es usual que se utilicen las mismas variables de una segmentación de mercado de consumo para la segmentación de un mercado B2B, sin embargo, para lograr obtener un mejor resultado en la búsqueda o definición del público objetivo, éstos autores invitan a responder en un orden secuencial las preguntas para la segmentación de mercados empresariales de la siguiente figura:

TABLA 8.5 Principales variables de segmentación para los mercados empresariales	
Demográficas	
1. Sector:	¿qué sectores deberíamos atender?
2. Tamaño de la empresa:	¿qué tamaño de empresas deberíamos atender?
3. Ubicación:	¿qué áreas geográficas deberíamos atender?
Variables operativas	
4. Tecnología:	¿sobre cuál tecnología de los clientes deberíamos centrarnos?
5. Estatus de usuario o no usuario:	¿deberíamos atender a usuarios frecuentes, medios o leves, o a los no usuarios?
6. Capacidades del cliente:	¿deberíamos atender a clientes que necesiten muchos o pocos servicios?
Enfoques de compra	
7. Organización de la función de compras:	¿deberíamos atender a empresas con una organización de compras muy centralizada o descentralizada?
8. Estructura de poder:	¿deberíamos atender a empresas dominadas por la función de ingeniería, la de finanzas, etcétera?
9. Naturaleza de las relaciones existentes:	¿deberíamos atender a empresas con las que tenemos relaciones sólidas, o simplemente ir detrás de la más deseable en cada momento?
10. Políticas generales de compra:	¿deberíamos atender a empresas que prefieren alquilar? ¿O tener contratos de servicio? ¿Sistemas de compra? ¿Licitación o subasta?
11. Criterios de compra:	¿deberíamos atender a empresas que buscan calidad? ¿Servicio? ¿Precio?
Factores situacionales	
12. Urgencia:	¿deberíamos atender a empresas que necesitan entrega o servicio rápido y sin previo aviso?
13. Aplicación específica:	¿deberíamos enfocarnos en una aplicación particular de nuestro producto o en todas ellas?
14. Tamaño de pedido:	¿deberíamos centrarnos en pedidos grandes o pequeños?
Características personales	
15. Similitud comprador-vendedor:	¿deberíamos atender a empresas cuyo personal y valores sean similares a los nuestros?
16. Actitud ante el riesgo:	¿deberíamos atender a clientes que toman riesgos o a los que los evitan?
17. Lealtad:	¿deberíamos atender a empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores?

Figura 4: Principales variables de segmentación de mercados empresariales.

Fuente: (Saphiro & Bonoma, 1984)

Para la correcta segmentación de mercados del presente estudio se procederá a responder todas las preguntas propuestas por Saphiro y Bonoma (1984) siempre y cuando sean aplicables para el modelo.

Tabla 1: Principales variables de segmentación de mercados empresariales.

Principales variables de segmentación de mercados empresariales.
Demográficas.
1-Sector industrial de fabricación y comercialización de snacks tradicionales en tiendas de barrio.
2-Empresas medianas y grandes.
3-Ubicadas en la provincia de Pichincha, en Quito y los alrededores del Distrito Metropolitano.
Variables operativas.
4-Centrarse en las necesidades de merchandising de las empresas.
5-Se debe atender específicamente a los dos extremos, usuarios frecuentes y no usuarios.
6-Preferiblemente atender a clientes que necesiten gran volumen de exhibidores.
Enfoques de compra.
7-Atender empresas con estructura de compra descentralizada.
8-Buscar organizaciones que delegen la decisión de compra de exhibidores a los encargados de trade marketing o marketing.
9-N/A.
10-Se debe atender a empresas que compran exhibidores y los renuevan constantemente.
11-Enfocarse en empresas que buscan calidad y servicio sobre el precio.
Factores situacionales.
12-Atender a todas las empresas posibles, tener ofertas rápidas y que no necesiten previo aviso.
13-Generar una propuesta de valor puntual de aplicación del producto.
14- Entrar al mercado enfocándose en pedidos pequeños de varias empresas.
Características personales.
15-Atender a todo comprador manteniendo fuertes e inamovibles los valores propios.
16-Buscar clientes que están abiertos a tomar riesgos de manera controlada.
17-Atender organizaciones que aprecien una lealtad recíproca pero que no estén atados con proveedores actuales.

Fuente: de autor.

Contestando las preguntas de segmentación de mercados empresariales, expuestas por Saphiro y Bonoma (1984) se determina que el mercado al que está dirigido la presente investigación de mercado es el de: Tomadores de decisión del departamento de trade marketing o marketing de organizaciones medianas y grandes ubicadas en la provincia de Pichincha, específicamente en Quito y los alrededores del Distrito Metropolitano, dedicadas a la fabricación y comercialización de snacks tradicionales, que necesitan de una propuesta de mueblería de merchandising para el correcto desarrollo de sus operaciones en el punto de venta en las tiendas de barrio de la ciudad.

3.2.2. Diseño de la investigación.

3.2.2.1. Metodología de investigación.

La agrupación de características o aspectos que son fundamentales para el desarrollo de una investigación son denominados como la metodología. (Arispe, y otros, 2020) En el presente diseño se definirá el método, enfoque y el tipo que tendrá la investigación; así como, las herramientas para la recolección de información.

La metodología de la presente investigación de mercado se diseñará en base a lo expuesto por Arispe Et. Al. (2020), seguirá un método inductivo con enfoque mixto, es decir, utilizando datos cualitativos y cuantitativos se procederá a generar conclusiones universales o generales empezando el análisis desde hechos particulares; y por parte del tipo de estudio, siendo una investigación no experimental u observacional, será de tipo descriptivo-investigativo y seccional o transversal, en otras palabras, sin tener control sobre las variables, se buscará analizar y describir un fenómeno particular en un momento único y específico.

Se ha mencionado los aspectos básicos de lo que es la presente investigación, ahora bien, el cómo se realizará, es determinado por los métodos de recolección de información. En este caso, se realizará una recopilación de datos primarios, pero, antes de determinar las herramientas, cabe revisar nuevamente el objetivo general del trabajo, así como, el segmento de mercado que se investigará:

- Objetivo general: Elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición, adecuada a la información y necesidades encontradas mediante el estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

- Segmento de mercado: tomadores de decisión del departamento de trade marketing o marketing de organizaciones medianas y grandes ubicadas en la provincia de Pichincha, específicamente en Quito y los alrededores del Distrito Metropolitano, dedicadas a la fabricación y comercialización de snacks tradicionales, que necesitan de una propuesta de mueblería de merchandising para el correcto desarrollo de sus operaciones en el punto de venta en las tiendas de barrio de la ciudad.

Es claro que, para lograr el objetivo de generar una propuesta de valor adecuada, se tiene que hacer una investigación dirigida, por una cara, a los que toman la decisión de compra de exhibidores: encargados, jefes y gerentes de trade marketing o marketing, es decir expertos en el tema; y por otra cara, a los dueños o trabajadores de las tiendas de barrio donde se van a colocar dichos exhibidores. En la siguiente página se podrá apreciar cada una de las herramientas de recolección de información que se utilizará para cada uno de ellos.

Siguiendo un enfoque cualitativo, se utilizará una entrevista a profundidad, misma que, no sigue una estructura determinada, es directa e individual y sirve para descubrir factores de decisión internos del entrevistado; la técnica específica a utilizar será la de escalonamiento, donde a partir de una pregunta abierta el investigador sigue la guía del experto para ir formando un mapa mental de su propio proceso de decisión de compra, partiendo de las características del producto, hacia las del comprador. (Malhotra, 2008)

Por parte del enfoque cuantitativo, para la obtención de datos relevantes sobre el merchandising en tiendas de barrio y su posterior análisis se realizará una encuesta. Según Naresh Malhotra (2008) cuando se necesita recopilar información con un alto grado de especificidad sobre una muestra, es necesario el diseño y corrida de un cuestionario estructurado denominado encuesta. Aparte cabe recalcar que la encuesta será conformada por preguntas con alternativas fijas, también llamadas preguntas cerradas, de tal manera que se pueda obtener justamente el conocimiento que se desea.

3.2.2.2. *Muestreo y tamaño de la muestra.*

Una vez que se ha segmentado el mercado, planteado la metodología y las herramientas de recolección de datos, mediante los cuales se podrá llevar a cabo la investigación, hay que continuar con el muestreo, por el cual, según Sergio Jiménez (2013) se pretende obtener información de una porción o muestra del segmento de la población que se estudia, para así, poder llegar a conclusiones generales sobre el segmento, mediante el análisis de una parte representativa del mismo, de forma inductiva.

El proceso de obtener una muestra de la población puede ser probabilístico, es decir, siguiendo un modelo estadístico para la obtención de la muestra de manera que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos en forma aleatoria, o no probabilístico, obteniendo la muestra con métodos que no involucran cálculos estadísticos; la decisión del tipo de muestreo que se utilizará recae en el investigador, así como en las limitaciones económicas, temporales y de campo que existan en la investigación de cada universo. (Jiménez S. , 2013) En el apartado previo, sobre la metodología de investigación, se mencionó que la misma se realizará a dos partes de un sector: los tomadores de decisión y las tiendas de barrio. Siendo ambos un universo totalmente distinto, se debe realizar un muestreo independiente de cada uno.

Para el primer universo que se va a investigar, los tomadores de la decisión de compra de exhibidores, se utilizará el muestreo no probabilístico, mismo que, no se fundamenta en la suerte o el azar, sino, en la decisión consciente o arbitraria por juicio del investigador. (Malhotra, 2008) Existen datos estadísticos que ayudarían a determinar el número exacto de empresas del universo, sin embargo, al ser un segmento tan específico al que se dirige la presente investigación, tanto por actividad como por localización geográfica, la muestra será conformada por las siguientes empresas: Banchis Food S.A. , Carli Snacks y PEPSICO. En ellas, se realizará una entrevista a profundidad a colaboradores de marketing o trade marketing, que tomen la decisión final de compra de exhibidores o que formen parte de este proceso.

Continuando con el segundo universo que se va a investigar, las tiendas de barrio, cabe remontarse al primer capítulo del presente trabajo. En el apartado 1.1. Problema a investigar, se menciona que, para el año 2012, habían alrededor de 150.000 establecimientos detallistas a nivel nacional, entre: hipermercados, supermercados, bodegas, distribuidoras y tiendas de barrio. Con una concentración del 45% entre Guayas y Pichincha. (Redacción Económica, 2015) Esto quiere decir que solo en éstas dos provincias existen más o menos 67.000 establecimientos de éste tipo. A ésta información se puede añadir que, en el artículo “Mapas en línea para calentar negocios” publicado en la Revista Líderes (2013) aseguran que en la ciudad de Quito existen 13.400 tiendas de barrio, por lo tanto ése sería el universo.

Para determinar el tamaño de muestra se utilizará el método probabilístico, utilizando la formula y definición de variables de Arispe Et. Al. (La investigación científica: una aproximación para los estudios de posgrado., 2020, pág. 75) de la siguiente forma:

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

Donde las variables son: n es el tamaño de la muestra (13.400 tiendas), z es el nivel de confianza, que a un 95% de confianza es igual a 1.96, p es el porcentaje poblacional que se busca (50%), q es el complementario poblacional (1-p), N es el tamaño de la población o universo y e es el error máximo permitido (5%).

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 13.400}{0,05^2 \times (13.400 - 1) + 1,96 \times 0,5 \times 0,5} = 373 \text{ tiendas}$$

Al aplicar la fórmula para determinación de muestra de una población finita, se tiene que, la investigación debería llevarse a cabo en 373 tiendas de la ciudad de Quito para que los resultados sean representativos de su población, pero se debe tomar en consideración que, la pandemia derivada del SARS-CoV-2 que estamos viviendo globalmente desde el 2019 ha afectado no solamente la economía y la forma de vida, sino las cifras estadísticas que se tenían. Según la Editorial Económica del diario El Telégrafo (2020), la emergencia sanitaria obligó el cierre de 75.000 tiendas de barrio a nivel nacional, afectando al 90% de tenderos.

La situación actual, derivada de la emergencia mundial, es un limitante por varios frentes. En primer lugar, el volumen de tiendas de barrio que han cerrado durante el 2019, 2020 y los meses que han transcurrido del 2021, hace que las estadísticas no sean confiables para una investigación de mercado; y en segundo lugar, las restricciones de bioseguridad junto al peligro que representa para los investigadores realizar un trabajo de campo, obligan al presente trabajo que la investigación en tiendas de barrio también se la realice por medio de una muestra no probabilística por juicio del investigador. Una vez realizada la entrevista a profundidad, con ayuda de los expertos se determinará los sectores estratégicos de la ciudad de Quito, donde se realizará el muestreo en campo de las tiendas de barrio que han mantenido sus operaciones y que los aspectos de bioseguridad lo permitan.

3.2.2.3. *Objetivo de la entrevista a profundidad.*

El objetivo fundamental de la entrevista a profundidad es: investigar los factores determinantes, tanto empresariales como personales de los expertos entrevistados, en el ámbito de la toma de decisiones al momento de la selección y adquisición de mueblería de exhibición para la venta de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

3.2.2.4. *Objetivos de la encuesta.*

Objetivo general: investigar el merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

Objetivos específicos:

- Describir el estado actual del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito, específicamente en materia de mueblería de exhibición.
- Averiguar el comportamiento o relacionamiento del consumidor de snacks tradicionales de la ciudad de Quito con la oferta de mueblería de exhibición.
- Determinar las preferencias de las tiendas de barrio de la ciudad de Quito y de los tenderos que las manejan en lo que concierne a mueblería de exhibición de snacks.

3.2.3. Aplicación de las herramientas.

3.2.3.1. Entrevista a profundidad.

Para la aplicación de la presente herramienta se tomó contacto con las empresas Banchis Food S.A. , Carli Snacks y PEPSICO por medio de llamadas telefónicas y de correo electrónico. En principio y en concordancia con la estructura jerárquica de las organizaciones en cuestión, la comunicación se manejaba con el departamento de comunicación, de información, de recursos humanos o asistentes; durante el transcurso de cuatro meses se intentó coordinar una entrevista con los gerentes de marketing o gerentes de trade marketing de las compañías.

Se consiguió dialogar con los gerentes de trade marketing de las tres organizaciones, sin embargo, tanto Banchis Food S.A. como Carli Snacks se negaron a realizar la entrevista. Ambas organizaciones no contaban con el tiempo necesario para colaborar con la investigación, puesto que, a causa de la pandemia derivada del Sars-Cov-2, prescindieron de varios empleados del departamento de marketing y la carga laboral que cayó sobre los gerentes de área mermó la totalidad de su tiempo.

Con la finalidad de contar con más información, se intentó tomar contacto con las empresas: Inalecsa, Colombina, La Universal y Bimbo. Únicamente se obtuvo respuesta y colaboración de Bimbo. Tomando en consideración el limitante de tiempo y lo complicado que fue conseguir entrevistas con altos mandos de grandes organizaciones privadas, se tomó la decisión de realizar la entrevista a profundidad únicamente a Bimbo y Pepsico.

Andrés Requena, Gerente de Trade Marketing de Bimbo y Pilar Estupiñán, Gerente de Trade Marketing de Pepsico fueron entrevistados en el mes de septiembre de 2021 por medio de la aplicación Zoom. La transcripción de ambas entrevistas se puede apreciar en el Anexo 6.2.

3.2.3.2. Encuestas.

Para la aplicación de las encuestas se debe tomar en consideración lo mencionado en el punto 3.2.2.2. *Muestreo y tamaño de la muestra*. En dicho apartado, si bien se calculó el tamaño de la muestra a 373 tiendas, también se mencionaron las dos grandes limitantes para investigar a toda la muestra, generadas por la pandemia derivada del Sars-Cov-2: primero, la poca confianza de los datos estadísticos y la falta de representatividad que generó el cierre masivo de tiendas de barrio en la ciudad de Quito; y segundo, el riesgo latente al que se enfrentan los investigadores al recorrer puntos de venta que no necesariamente cuentan con medidas óptimas de bioseguridad. Por estas dos razones, en la presente investigación no se realizó un estudio de toda la muestra, sino del 10,7% de la misma, es decir, se encuestó a 40 tiendas de barrio de la ciudad de Quito, cantidad representativa al juicio del investigador.

Una vez que se realizaron las entrevistas a profundidad, se conoció por medio de Andrés Requena (2021) que, a nivel nacional la mayor parte de tiendas de barrio se concentra en las ciudades de Guayaquil y Quito, teniendo una proporción de 40% y 60% respectivamente, además, el sector en la ciudad de Quito con mayor representatividad es el sur de la ciudad, amasando un 35% de puntos de venta a nivel nacional, mientras que, el norte de la ciudad cuenta con un 25%. Por ésta razón y con la ponderación de dichos datos, se realizaron 16 encuestas a tiendas del norte de la ciudad y 34 encuestas a tiendas del sur de la ciudad.

La herramienta se aplicó de manera presencial y progresiva durante el transcurso de octubre de 2021, el acercamiento del investigador a las tiendas de barrio se realizaba a su juicio y la encuesta se realizaba a disposición de los tenderos. Se recorrió alrededor de 100 tiendas hasta conseguir 40 personas que estén dispuestas a colaborar, los resultados se pueden apreciar en el apartado 3.2.4.2 *Tabulación e interpretación de resultados de encuestas* y las encuestas se encuentran en el Anexo 6.3.1.

3.2.4. Hallazgos de la investigación.

3.2.4.1. *Análisis de entrevistas a profundidad.*

- 1- ¿Cómo describiría el funcionamiento del mercado de snacks en Quito en cuanto a puntos de venta y rivalidad actual entre competidores?

Estupiñán (2021) menciona que la rivalidad en el mercado de snacks en Quito se rige más por la calidad y el valor agregado, que por la exhibición del producto; por esta razón la rivalidad es buena para las organizaciones, ya que, les empuja a mejorar dichos factores, sin embargo, es primordial comprender que los snacks son un producto de consumo que satisface necesidades impulsivas como un antojo, entonces, para conseguir una ventaja frente a la competencia al momento que un cliente selecciona el snack, se tiene que realizar actividades en el punto de venta. Según la Gerente de Trade Marketing de Pepsico, lo ideal es encontrar un equilibrio entre las características mencionadas.

Ahora bien, la información provista por Requena (2021) complementa la presente pregunta, porque, acorde al Gerente de Trade Marketing de Bimbo, la intensidad de la competencia en tiendas de barrio, específicamente en materia de exhibición, no es tan fuerte; él menciona que, en términos de mueblería de exhibición, en Guayaquil se compite mucho más que en Quito, la utilización de dicho componente de merchandising es comúnmente observada en la categoría de snacks salados, más no de snacks dulces y, por último, menciona que un componente fuerte para competir en exhibición es la ejecución en el punto de venta, si los encargados son parte de la organización o son terceros, puesto que, controlar el desempeño de los encargados de la ejecución en el punto de venta es crucial y las empresas que cuentan con un equipo interno tienen la ventaja.

En conclusión, la intensidad de la competencia en materia de exhibición de snacks en tiendas de barrio de la ciudad de Quito es baja, especialmente en la categoría de snacks dulces.

- 2- Aproximadamente ¿Cuál es el tamaño del mercado de snacks en Quito (en dólares por año) y qué porcentaje corresponde al punto de venta conocido como tiendas de barrio?

Por temas de confidencialidad o por no contar con información exacta al momento, no se pudo conseguir un valor monetario del tamaño de mercado de snacks en Quito. Sin embargo, Requena (2021) asegura que, a nivel nacional, las dos ciudades que concentran la mayor cantidad de tiendas de barrio, y por ende, el mercado, son: Quito en un 60% y Guayaquil en un 40%.

Así mismo, tanto Requena (2021), como Estupiñán (2021), concuerdan que, en Quito el tamaño de mercado de snacks se divide 70% para el canal tradicional y 30% para el canal de autoservicios.

- 3- ¿Cuáles son los 3 cantones o sectores de Quito más representativos para la venta de snacks en tiendas de barrio?

Para Estupiñán (2021) no existe una diferencia significativa en el consumo de snacks en Quito que se traduzca en representatividad de cantones o sectores, ella menciona que, el mercado se maneja por puntos de precios diferenciados según el poder adquisitivo de la zona, sin embargo, eso no afecta al consumo del producto; a esto añade que, en Guayaquil se consumen más snacks salados que en Quito y ésta respuesta se puede complementar con lo mencionado por Requena (2021), que en Quito se consumen más snacks dulces que en Guayaquil.

Si bien lo mencionado aporta indirectamente a la pregunta, lo que si aporta directamente es que, Bimbo se maneja en la ciudad por su logística y distribución, tiene dos centros de distribución, uno para el norte, y otro más grande para el sur, ya que, éste segundo sector de la ciudad amasa un 35% de los puntos de venta a nivel nacional (Requena, 2021).

Por lo tanto, en cuanto a sectores o cantones de Quito, el de mayor representatividad es el sur.

- 4- Tomando en cuenta que merchandising engloba todas las acciones de marketing que se realizan para impulsar la compra en el punto de venta, siendo una de éstas acciones específicas la exhibición del producto y los muebles en los que se promociona, ¿Cómo describiría el estado actual del merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito, específicamente en materia de mueblería de exhibición?

Para describir el estado actual de merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito hay que dividir en dos tipos, la mueblería que naturalmente tienen los establecimientos y los muebles que ofrecen los proveedores de snacks, sobre el primero se menciona que las tiendas tienen dos limitantes: el deterioro normal que tienen los muebles propios junto al alto costo de cambio que representa para el tendero y el poco espacio que tienen, no solamente por el perímetro del establecimiento, sino, porque los snacks, así como las servilletas y el papel higiénico, conforman una categoría que necesita una amplia capacidad de exhibición en el punto de venta. Éstas características del primer tipo de exhibición le abren las puertas a los proveedores para que ellos le ofrezcan una solución al tendero, en forma del segundo tipo de exhibición, evidentemente, ahorrándole dinero y espacio al tendero, dándole un mueble exhibidor. (Estupiñán 2021)

Requena (2021) y Estupiñán (2021) coinciden que, en Quito, el estado actual del merchandising, específicamente hablando de mueblería de exhibición, es restringido o deprimido. El primero complementa su respuesta alegando que, el problema radica en que las empresas proveedoras de snacks no tienen un enfoque de alta efectividad en la ejecución en el punto de venta y eso provoca que no se preste suficiente atención a la mueblería de exhibición; y que, al menos en Quito, se ve más muebles para snacks salados que para snacks dulces.

- 5- ¿Cómo describiría el proceso que sigue la organización para la utilización de un mueble de exhibición, desde el planteamiento de dónde y cómo se va a comercializar un snack, analizar si el producto necesita un mueble propio, hasta la adquisición y colocación del mueble en el punto de venta?

Con la finalidad de gestionar la calidad, Requena (2021) y Estupiñán (2021), mencionan que Bimbo y Pepsico cuentan con un proceso multidepartamental y multidisciplinar, encargado de la planificación, organización, dirección y control para la adquisición de muebles, esto sirve como coadyuvante de auditoría y generalmente como una herramienta de mejora continua para ambas organizaciones, referente a la asignación de muebles de exhibición de snacks como componente de merchandising.

En concordancia con una correcta administración de empresas y un enfoque de procesos, si no se mide el desempeño de la asignación de muebles de exhibición, el mismo no se puede mejorar, por lo tanto, actualmente se analiza la compra de éste componente con una visión de inversión y retorno, entre otros indicadores.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede acotar que, la necesidad de un mueble exhibidor nace desde una perspectiva de rentabilidad y la asignación en sí de cada mueble a diferentes tiendas se la realiza por medio del análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos de los establecimientos.

Información adicional que se obtuvo en la presente pregunta fue la obtenida en la entrevista a Estupiñán (2021); una característica esencial del proceso de compra y adquisición de los exhibidores es partir de responder a la necesidad de un exhibidor temporal o un exhibidor permanente. Y también, se debe tomar en cuenta al momento de elaborar una propuesta de valor que, al menos las empresas grandes, cuentan con un departamento interno de diseño encargado de plantear los planos mecánicos del mueble, en otras palabras, existe la posibilidad que la empresa proveedora de snacks realice los diseños de los muebles, que los patente y la única parte del proceso externo sería la búsqueda de un proveedor capaz de cumplir con el mismo.

- 6- ¿Su organización cuenta con un presupuesto anual de marketing? De ser así, ¿Aproximadamente de qué valor es (en dólares por año) y qué porcentaje se lo direcciona para merchandising? Y específicamente, ¿Qué porcentaje dentro de merchandising es dirigido para mueblería de exhibición?

Estupiñán (2021) recalca componentes mencionados previamente en ésta respuesta, según lo mencionado, todos los factores utilizados para la compra y asignación de mueblería de exhibición, sumado a situaciones del entorno que tengan repercusiones económicas, hacen que no exista un presupuesto fijo para marketing, trade marketing, merchandising y para mueblería de exhibición.

Requena (2021) menciona algo similar pero profundiza su respuesta de la siguiente manera: a grandes rasgos el presupuesto de Bimbo para marketing, trade marketing y ventas se lo divide en un 75% para marketing y un 25% para ventas y trade marketing; de éstos dos últimos departamentos, trade marketing es el que tiene la mayor asignación de presupuesto (aproximadamente un millón de dólares al año), el 65% se utiliza para la ejecución en el punto de venta y finalmente, hasta el 70% es utilizado específicamente para mueblería de exhibición, es decir, alrededor de \$500.000,00 (USD) al año.

- 7- ¿La organización acostumbra a proveer de muebles de exhibición para snacks a tiendas de barrio de Quito? De ser así, ¿Aproximadamente cuántas veces al año se provee de muebles de exhibición a las tiendas?

Requena (2021) y Estupiñán (2021) mencionan que Bimbo y Pepsico acostumbran a entregar exhibidores a las tiendas de barrio, ambos concuerdan que la frecuencia con la que ofrecen éste componente depende directamente de dos factores: el tipo de material del que está fabricado el exhibidor y si el mismo será de uso temporal o permanente. Pilar asegura que los muebles de Pepsico se cambian en períodos de 1 a 3 años o máximo hasta 5 años y Andrés comenta que Bimbo procura realizar entrega de muebles cada semana o máximo cada dos semanas.

Andrés Requena (2021) compartió que desde el 2019 y de acuerdo al objetivo principal del área de ejecutar a la perfección el punto de venta, el alcance en asignación de exhibidores tiene un crecimiento apresurado y no existen planes de que esto se detenga. Esta afirmación se puede corroborar con la siguiente figura.

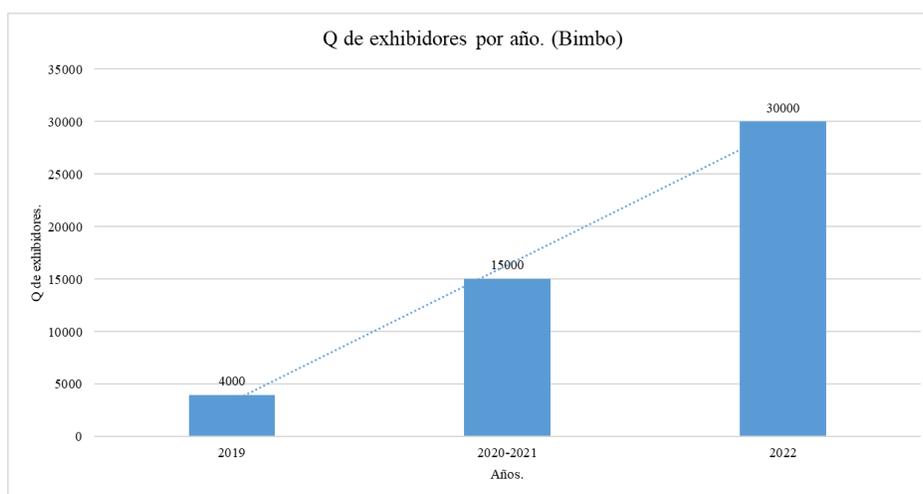


Figura 5. Cantidad de exhibidores por año. (Bimbo)

Fuente: Anexo 6.2.2. Entrevista a Andrés Requena-Gerente de Trade Marketing de Bimbo.

- 8- ¿Cuáles son los factores determinantes para la adquisición de un mueble de exhibición?
¿Son los mismos factores para la adquisición de un mueble específico para tiendas de barrio?

Siguiendo la misma línea de auditoría, control y procesos, Requena (2021) y Estupiñán (2021) aseguran que los factores determinantes para la adquisición de un mueble de exhibición y relacionándolo a un mueble específico para tiendas de barrio, vienen dadas por los factores mencionados en la quinta pregunta. Lo que añade Bimbo es que, un tendero podría solicitar un mueble de exhibición en cualquier momento, para su adquisición y colocación, la única limitante que puede haber en ese sentido es que el tendero pida un mueble que sobrepase en demasía las ventas que maneja en la actualidad.

- 9- En cuanto a material, dimensiones, funciones, precio, calidad, entre otros factores, ¿Cómo describiría un exhibidor ideal para el merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito?

En primer lugar, Estupiñán (2021) expresa que, dentro del procedimiento multidepartamental y multidisciplinar que representa la compra de exhibidores, en Pepsico el departamento de compras es el que se encarga de la negociación con los proveedores una vez que ha recibido las direcciones de Trade Marketing, direcciones que incluyen: cantidades, tiempos de entrega, presupuesto, planos mecánicos, entre otras; todo esto para evitar que una misma área sea juez y parte del proceso de adquisición. De éste mismo factor, Requena (2021) opina que, si bien no es un factor preponderante a la hora de adquirir un mueble, él si espera dos puntos importantes: primero que el exhibidor se encuentre dentro de un rango de precios de \$30 a \$70 y segundo, que el mismo no sea tan volátil a través del tiempo. Para Estupiñán (2021) un exhibidor ideal para tiendas de barrio debería ser funcional al 100%, de una excelsa calidad y completamente ajustado a los planos mecánicos provistos por Pepsico. Y, para Requena (2021), debe ser de alta calidad, durable, de un metal resistente y terminado con pintura electroestática.

10- ¿Cuáles son sus expectativas de un proveedor de muebles de exhibición o cuáles son las características que más se aprecian de un proveedor de éste tipo?

En definitiva, para ésta cuestión, tanto Requena (2021) como Estupiñán (2021) armonizan en que la característica más apreciable en un proveedor de exhibidores es que consiga manejarse por medio de economías de escala. Tomando en consideración que Bimbo busca alcanzar a 30.000 clientes y que Pepsico necesita más de 10.000 exhibidores al año, ambas empresas buscan proveedores que tengan la capacidad de producir a escala, de disminuir sus costos y así ofrecer el precio más conveniente para ellos; aparte, es importante que el proveedor no solo tenga la capacidad para producir, sino, que pueda acoplarse a una entrega semanal de muebles, que se ajuste a un cronograma de entregas impuesto por el cliente, que en el caso de Bimbo es mayor de 1.500 unidades al mes.

Requena (2021) complementa su respuesta añadiendo la característica mencionada previamente, Bimbo espera de sus proveedores que mantenga, o incluso, que disminuya el precio con el transcurso del tiempo, puesto que, es posible que un proveedor no sea aceptado en la licitación por no conseguir mantener el precio del año anterior. Bimbo añora que sus proveedores no solo se dediquen a brindarle un bien y servicio, a satisfacer una necesidad, la organización lo que quiere con sus proveedores es formar una relación mutuamente beneficiosa, que los proveedores puedan ser un aliado estratégico de Bimbo.

11- Los snacks que se comercializan en un mueble de exhibición se venden más que los que se colocan en muebles de la tienda. ¿Qué tan de acuerdo está con ésta afirmación y por qué?

En la última pregunta de la entrevista a profundidad Requena (2021), completamente de acuerdo y Estupiñán (2021), parcialmente de acuerdo, coinciden en una palabra fundamental para la promoción en el punto de venta “visibilidad”.

Que un producto específico no cuente con un exhibidor propio no resulta en que dicho producto no se venda y hablando específicamente de snacks, un alimento categóricamente de antojo, algo que puede implicar que el producto no se venda, es que el consumidor o comprador no lo vea al momento de estar en el establecimiento. (Estupiñán, 2021)

De la misma manera, la visibilidad tiene una relación con el nivel de presencia que tengan los productos en la mente del consumidor, en otras palabras, si una persona se acerca a una tienda de barrio para comprar un producto que ha comprado durante 20 años, no importa si no lo ve porque de todas formas se lo va a llevar, pero, si una persona ingresa al mismo establecimiento antojado de un snack, si no lo ve, simplemente no lo va a adquirir. (Requena, 2021)

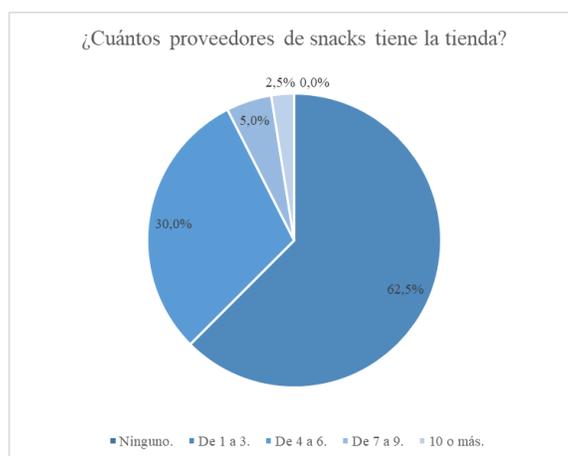
“Coloca tu exhibidor en primera posición y si es pequeño, colócalo en el mostrador.” (Requena, 2021)

“Las compañías vemos estos materiales como un “nice to have” pero se vuelven en un “must”. Tenerlos implica que tú puedas desarrollar, comunicar, etc, ese es el “nice to have”; pero, cuando dejas de verlo desde el punto de vista del consumidor y de comunicación, en realidad es una herramienta con la que se vende. (...) Realmente este mueble es para vender, el “nice to have” es el comunicar, pero el “must”, es vender.” (Estupiñán, 2021)

3.2.4.2. *Tabulación e interpretación de resultados de encuestas.***Tabla 2: tabulación pregunta 1.**

¿Cuántos proveedores de snacks tiene la tienda?	
Opciones.	Respuestas.
Ninguno.	0
De 1 a 3.	25
De 4 a 6.	12
De 7 a 9.	2
10 o más.	1
Total	40

Fuente: de autor.

**Figura 6: resultados porcentuales pregunta 1.**

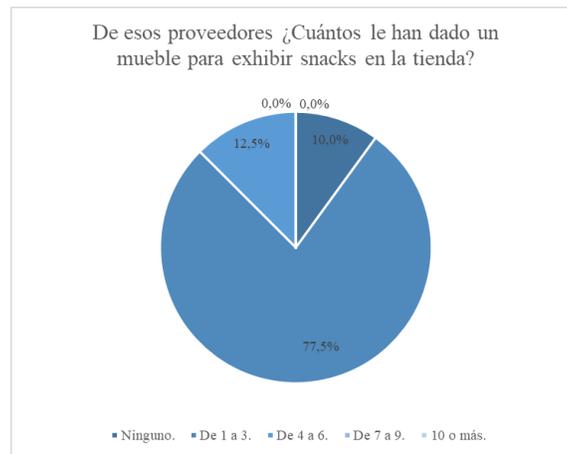
Fuente: de autor.

Tomando en consideración los resultados de la primera pregunta, se puede deducir que la totalidad de las tiendas de barrio en Quito tienen al menos 1 proveedor de snacks, ésta línea de productos en definitiva es indispensable para éstos establecimientos. En cuestión de cantidad de proveedores, se puede apreciar en la Figura 3 que, el 92,5% de las tiendas tienen entre 1 y 6 proveedores de snacks, es decir, 98 proveedores en promedio para 37 tiendas. El rango más usual de cantidad de proveedores es de 1 a 3 y únicamente el 7,5% tiene más de 6 proveedores de snacks. Las 40 tiendas tienen un promedio total de 124 proveedores.

Tabla 3: tabulación pregunta 2 y comparación con pregunta 1.

¿Cuántos proveedores de snacks tiene la tienda?			De esos proveedores ¿Cuántos le han dado un mueble para exhibir snacks en la tienda?		
Opciones.	Respuestas.	Proporción.	Opciones.	Respuestas.	Proporción.
Ninguno.	0	0,0%	Ninguno.	4	10,0%
De 1 a 3.	25	62,5%	De 1 a 3.	31	77,5%
De 4 a 6.	12	30,0%	De 4 a 6.	5	12,5%
De 7 a 9.	2	5,0%	De 7 a 9.	0	0,0%
10 o más.	1	2,5%	10 o más.	0	0,0%
Total.	40	100,0%	Total.	40	100,0%

Fuente: de autor.

**Figura 7: resultados porcentuales pregunta 2.**

Fuente: de autor.

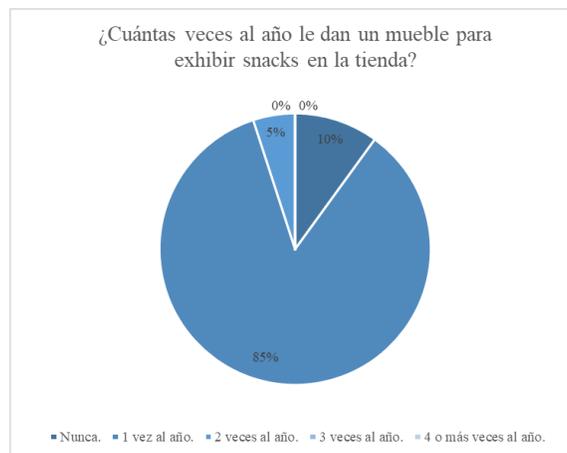
Para analizar los hallazgos de la pregunta 2 se realizó la Tabla 3, donde también se pueden apreciar los resultados de la primera pregunta. Esto para determinar la proporción en la que cada rango de proveedores ha entregado muebles de exhibición. En virtud de dicho propósito, se puede determinar que, si bien en la primera pregunta el 30% de tiendas mencionaron tener de 4 a 6 proveedores, únicamente el 12,5% de los mismos les han entregado un mueble exhibidor, además, si a este rango se le suma que, 77,5% de las tiendas responden en la segunda pregunta que, de 1 a 3 proveedores les entregan un mueble para exhibir los productos, esto quiere decir que de los 124 proveedores que hay en promedio para 40 tiendas, aproximadamente 72 entregan éste componente de merchandising, es decir, el 58%. Finalmente, 10% de los encuestados no reciben ningún mueble.

Tabla 4: tabulación pregunta 3.

¿Cuántas veces al año le dan un mueble para exhibir snacks en la tienda?

Opciones.	Respuestas.
Nunca.	4
1 vez al año.	34
2 veces al año.	2
3 veces al año.	0
4 o más veces al año.	0
Total	40

Fuente: de autor.

**Figura 8: resultados porcentuales pregunta 3.**

Fuente: de autor.

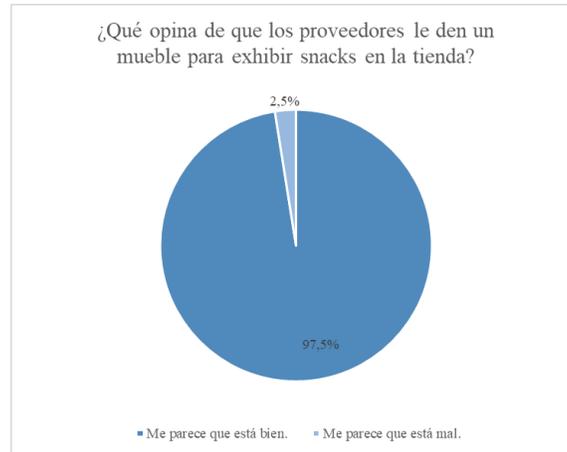
En relación a la frecuencia en la que proveedores colocan un mueble de exhibición, la gran mayoría de las tiendas, específicamente el contundente 85%, menciona que le han entregado muebles para exhibir snacks solamente 1 vez cada año. Al 10% de las tiendas nunca se le entrega un mueble de exhibición, dato que concuerda con el 10% de la Figura 5. a los que ningún proveedor les ha colocado un exhibidor. Y finalmente, solamente al 5% de los encuestados se les provee de muebles de forma semestral.

Tabla 5: tabulación pregunta 4.

¿Qué opina de que los proveedores le den un mueble para exhibir snacks en la tienda?

Opciones.	Respuestas.
Me parece que está bien.	39
Me parece que está mal.	1
Total.	40

Fuente: de autor.

**Figura 9: resultados porcentuales pregunta 4.**

Fuente: de autor.

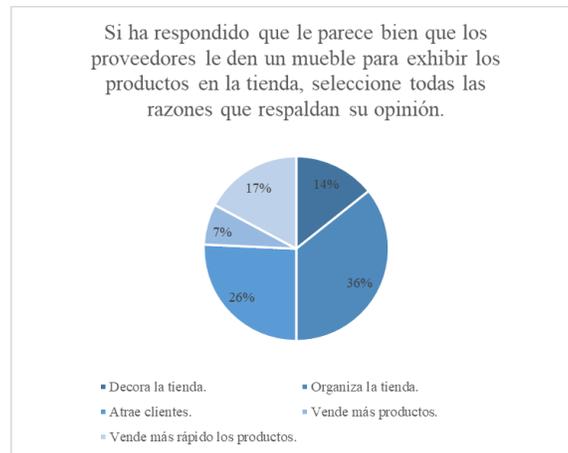
Visualizando la Figura 6. se comprende que, casi a la totalidad de las tiendas les parece bien que los proveedores coloquen exhibidores en el establecimiento. A pesar de que al 10% de los encuestados no se les ha provisto de dicho componente de merchandising en ningún momento, únicamente al 2,5% le parece que está mal si les provean del mismo, es importante mencionar dicho porcentaje ya que, la única persona que respondió de esa forma expresó que: “me parece mal porque no me interesa que me den muebles, nunca me han ofrecido y si me llegan a ofrecer no aceptaría”, por lo que se podría determinar como un dato atípico.

Tabla 6: tabulación pregunta 5.

Si ha respondido que le parece bien que los proveedores le den un mueble para exhibir los productos en la tienda, seleccione todas las razones que respaldan su opinión.

Opciones.	Respuestas.
Decora la tienda.	10
Organiza la tienda.	25
Atrae clientes.	18
Vende más productos.	5
Vende más rápido los productos.	12
Otras opciones.	- Más visión, Abarata costos de la tienda, Más llamativo, Más visual.
Total	70

Fuente: de autor.

**Figura 10: resultados porcentuales pregunta 5.**

Fuente: de autor.

Para la tabulación e interpretación de la quinta pregunta hay que tomar en cuenta que los encuestados tenían la posibilidad de escoger varias opciones. Con ésta aclaración se puede determinar que, del total de respuestas obtenidas, las razones preponderantes para que a los tenderos les parezca una buena práctica la colocación de un exhibidor son, en orden descendente: organización, atracción de clientes y venta acelerada de los snacks.

Adicionalmente, tres de los encuestados añadieron una opción referente a la mejor visualización de los productos que permite un exhibidor, hace más llamativo al producto. Y, por último, un aspecto sumamente interesante que no se tomó en cuenta en el diseño de la encuesta es el factor de costos, en el campo una de las personas encuestadas mencionó que: “El hecho que los proveedores coloquen muebles de exhibición en las tiendas representa una disminución de costos para el establecimiento, especialmente si dichos muebles se colocan justamente antes de empezar las operaciones o en los primeros meses de haber abierto, de ésta manera los tenderos no necesitan comprar muebles propios.”

Tabla 7: tabulación pregunta 6.

Si ha respondido que le parece mal que los proveedores le den un mueble para exhibir los productos en la tienda, seleccione todas las razones que respaldan su opinión.

Opciones.	Respuestas.
El espacio es suficiente.	1
Desordenan la tienda.	0
Los muebles nuevos quitan espacio.	0
Muebles nuevos estorban al cliente.	0
Dificultan la limpieza.	0
Otras opciones.	-
Total	1

Fuente: de autor.

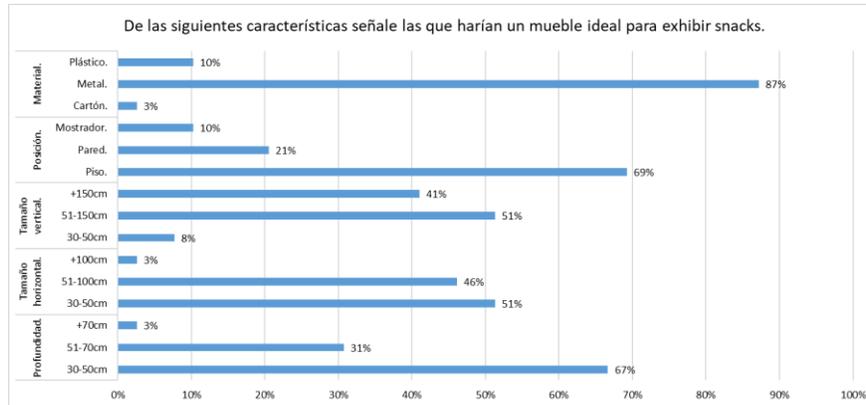
En la Tabla 7. se puede visualizar que la razón por la que solo una tienda le parece una mala práctica que los proveedores coloquen un exhibidor es porque consideran tener suficiente espacio en el local.

Tabla 8: tabulación pregunta 7.

De las siguientes características señale las que harían un mueble ideal para exhibir snacks.

Material.	Respuestas.	Posición.	Respuestas.	Tamaño vertical.	Respuestas.	Tamaño horizontal.	Respuestas.	Profundidad.	Respuestas.
Cartón.	1	Para el piso.	27	De 30 a 50 cm.	3	De 30 a 50 cm.	20	De 30 a 50 cm.	26
Metal.	34	Para la pared.	8	De 51 a 150 cm.	20	De 51 a 100 cm.	18	De 51 a 70 cm.	12
Plástico.	4	Para el mostrador.	4	Más de 151 cm.	16	Más de 100 cm.	1	Más de 70 cm.	1
Total.	39	Total.	39	Total.	39	Total.	39	Total.	39

Fuente: de autor.

**Figura 11: resultados porcentuales pregunta 7.**

Fuente: de autor.

Los diferentes gustos y preferencias de los tenderos respecto a las características de un exhibidor ideal se pueden visualizar gráficamente en la Figura 8. Según los hallazgos, se puede determinar que un mueble ideal para la mayoría de tenderos sería un exhibidor metálico para el piso con unas medidas de 51 a 150 cm de alto, de 30 a 50 cm de ancho y de 30 a 50 cm de profundidad.

**Figura 12. Exhibidor ideal para tiendas de barrio de Quito.**

Fuente: (wmarketing, 2021)

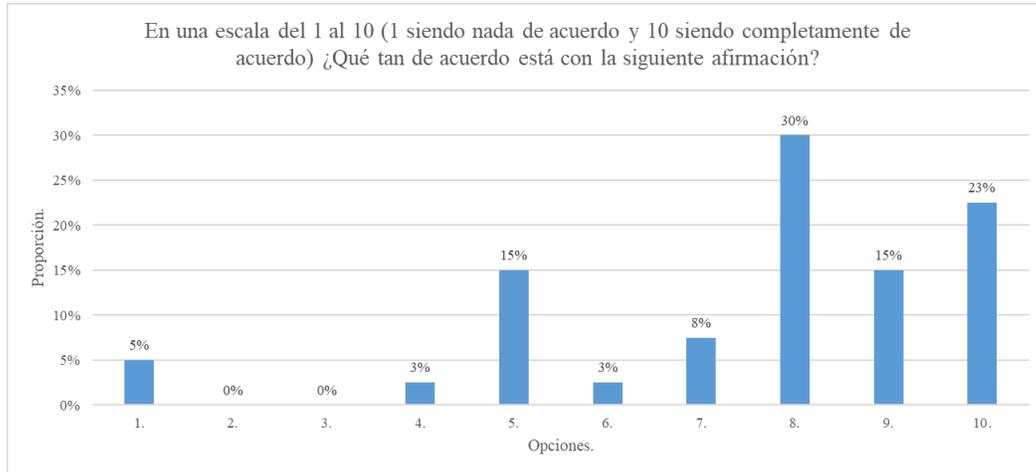
Tabla 9: tabulación pregunta 8.

En una escala del 1 al 10 (1 siendo nada de acuerdo y 10 siendo completamente de acuerdo) ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?

-Los snacks que tienen un mueble exhibidor se venden más que los que no tienen.-

Opciones.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Total.
Respuestas.	2	0	0	1	6	1	3	12	6	9	40

Fuente: de autor.

**Figura 13: resultados porcentuales pregunta 8.**

Fuente: de autor.

Los hallazgos de la última pregunta de la encuesta presentan un panorama favorecedor en cuanto a la relación de exhibición y más ventas de snacks según los tenderos. En la Figura 10. se puede apreciar que el 92% de la muestra está de acuerdo con la afirmación planteada de un nivel medianamente de acuerdo hasta estar completamente de acuerdo y el 68% se encuentra en los últimos 3 niveles de la escala, es decir, 27 tiendas de 40 están casi completamente de acuerdo o completamente de acuerdo con que “Los snacks que tienen un mueble exhibidor se venden más que los que no tienen.”

Únicamente el 5% de encuestados está en completo desacuerdo con la afirmación y el 4% de los encuestados está un nivel menor a estar medianamente de acuerdo.

CAPÍTULO IV.

4. GENERACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.

4.1. MERCADO.

4.1.1. Determinación de la demanda.

Finalizada la investigación de mercado se procede a determinar la demanda de exhibidores para tiendas de barrio de la ciudad de Quito, pero antes, cabe realizar la siguiente acotación mencionada en el punto 3.2.2.2. Muestreo y tamaño de la muestra: existe información estadística sobre empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas, sin embargo, no hay el dato exacto de la cantidad de empresas dedicadas a la producción de snacks; por lo tanto, la determinación de la demanda se realizará con el dato de 13.400 tiendas de barrio en la ciudad de Quito obtenida de Revista Líderes (2013).

Tabla 10: Total de tiendas donde se puede colocar exhibidores.

Valor.	Total de tiendas en Quito.	Tiendas que ningún proveedor ha entregado un exhibidor.	Tiendas a las que al menos un proveedor ha entregado un exhibidor. (x)	Tiendas que ningún proveedor ha entregado un exhibidor.	Tiendas que están dispuestas a recibir un exhibidor. (y)	Tiendas que no están dispuestas a recibir un exhibidor.	Total de tiendas donde se puede colocar exhibidores. (x+y)
Q	13.400	1.340	12.060	1.340	1.005	335	13.065
%	100%	10%	90%	100%	75%	25%	

Fuente: de autor.

Si bien el universo de tiendas de barrio de la ciudad de Quito es de 13.400 locales, a éste número se le debe sustraer el 10% de tiendas a las que ningún proveedor ha entregado un exhibidor, dato obtenido de la Tabla 3. Además, se le debe adicionar el número de tiendas a las que les parece una buena práctica la colocación de exhibidores por parte de sus proveedores, es decir, el 25% de dicho 10% dato obtenido en la Tabla 5. Dando como resultado que el total de tiendas donde se puede colocar exhibidores en la ciudad es de 13.065 locales.

Tabla 11: Proporción de entrega de exhibidores.

Valor.	Promedio de proveedores para 40 tiendas.	Promedio de proveedores que no entregan exhibidores	Promedio de proveedores que entregan exhibidores	Promedio de proveedores por tienda.
Q	124	52	72	3
%	100%	42%	58%	

Fuente: de autor.

Continuando la determinación de la demanda se cuenta con la Tabla 15, donde se puede apreciar que las 40 tiendas encuestadas tienen un promedio de 124 proveedores de snacks, dato obtenido de la interpretación de la Tabla 3, con lo que se puede deducir que cada tienda tiene en promedio 3 proveedores. A esto se suma que, del total, el 58% de proveedores realiza la entrega de exhibidores mientras que lo restante no lo hace.

Tabla 12: Demanda potencial, insatisfecha y satisfecha.

Promedio de proveedores por tienda.(a)	Total de tiendas donde se puede colocar exhibidores.(b)	Valor.	Demanda potencial. (a*b)	Demanda insatisfecha.	Demanda satisfecha.
3	13.065	Q	40.502	16.985	23.517
		%	100%	42%	58%

Fuente: de autor.

Con el total de tiendas donde se puede colocar exhibidores y el promedio de proveedores por tienda se obtiene que la demanda potencial de Quito es de 40.502 exhibidores al año, misma que se satisface en un 58%, en otras palabras, poco menos de la mitad de la demanda de exhibidores para tiendas de barrio de la ciudad de Quito está insatisfecha en la actualidad.

4.1.2. Mercado potencial.

Tabla 13: Mercado potencial de exhibidores al año en Quito.

Demanda satisfecha.	Valor.	Frecuencia de entrega de exhibidores por año en número de exhibidores.			Total de exhibidores entregados al año.(c)	Precio promedio de exhibidores. \$	Gasto anual real en exhibidores.	Mercado potencial de exhibidores al año en Quito. Q	Mercado potencial de exhibidores al año en Quito. \$
		Q	1	2					
23.517	Q	-	1	2	22.341	\$ 50,00	\$ 1.117.057,50		
	%	10%	85%	5%					
	Q total.	-	19.989	2.352					
Demanda insatisfecha.	Valor.	Frecuencia de entrega de exhibidores por año.			Total de exhibidores no entregados al año.(d)	Precio promedio de exhibidores. \$	Pérdida anual real en exhibidores.	38476	\$1.923.821,25
16984,5	Q	-	1	2	16.135	\$ 50,00	\$ 806.763,75		
	%	10%	85%	5%					
	Q total.	-	14.437	1.698					

Fuente: de autor.

Una vez determinada la demanda satisfecha, así como la demanda insatisfecha, se calcula el mercado potencial de exhibidores al año para tiendas de barrio de la ciudad de Quito, mismo que asciende a \$1.923.821,25. Éste valor resulta del valor de demanda de exhibidores, multiplicado por la frecuencia de entrega de exhibidores por año y multiplicado por el precio promedio de un exhibidor, es decir, \$50,00. Dicho precio promedio se determina a través de la información brindada por Andrés Requena (2021), ya que, él menciona en la novena pregunta de la entrevista que el precio de un mueble de éste tipo debe encontrarse en un rango de \$30,00 a \$70,00 y es un factor preponderante para su adquisición.

Si bien el presente trabajo de titulación se centra en tiendas de barrio de la ciudad de Quito, es menester del autor mencionar que con el dato de Diario El Telégrafo (2020), donde menciona que a nivel nacional hay alrededor de 150.000 locales detallistas, el mercado potencial nacional de exhibidores sería superior a los \$21.000.000,00.

4.2. VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC).

Completado el análisis de la industria y la investigación de mercado se procede a realizar el VPC con las características obtenidas de los segmentos estudiados. Como bien menciona Osterwalder, et al (2014), al ser un modelo de negocio B2B, se debe realizar un VPC para cada segmento involucrado, es decir, un VPC para los tomadores de decisión de compra de exhibidores y otro VPC para el segmento de tiendas de barrio o tenderos, el desarrollo de ambos lienzos se aprecia a continuación.

4.2.1. Perfil del cliente: tomadores de la decisión de compra de exhibidores.

El perfil de cliente para tomadores de la decisión de compra de exhibidores permite caracterizar y comprender los gustos, preferencias y deseos de los encargados de trade marketing o de marketing de empresas dedicadas a la venta de snacks en la ciudad de Quito desglosándolo en sus trabajos, dolores y ganancias.

- Trabajos del cliente:

- Vender snacks.
- Exhibir snacks en el punto de venta.
- Incrementar el alcance con más puntos de venta.
- Aumentar las ventas.
- Fidelizar canales.
- Atraer nuevos clientes.
- Retener clientes actuales.
- Buscar y comparar proveedores.
- Comprar exhibidores.
- Utilizar presupuesto eficientemente.
- Analizar colocación de exhibidores.
- Aprobar diseño de exhibidores.
- Realizar actividades de merchandising.
- Dirigir encargados de merchandising.
- Analizar la necesidad de un exhibidor.
- Estudiar la inversión en mueblería.
- Importar mueble.

- Dolores:

- Mueblería existente en tiendas.
- Poca atención a la exhibición.
- Largo proceso para colocar muebles.
- Poca oferta nacional.
- Precios volátiles.
- Exhibidores poco funcionales.
- Baja innovación en diseño.
- Productores pequeños.
- Indisposición de tenderos.
- Diferente alcance con la competencia.
- Bajo control de encargados de merchandising.
- Competencia baja en exhibición, fuerte en precio.

- Ganancias:

- Incremento en ventas de snacks.
- Mejorar la visualización del producto.
- Atrae clientes nuevos.
- Retener clientes actuales.
- Rentabilidad en la inversión.
- Aumentar colocación de producto en tiendas.
- Precios estables.
- Diseños innovadores.
- Expertos en merchandising.
- Capacitación al equipo interno de merchandising.
- Liderar la competencia en exhibición.
- Fidelizar al canal.
- Ampliar puntos de venta.
- Trabajo bajo economías de escala.
- Alta calidad.
- Prolongada durabilidad.
- Alineación a objetivos estratégicos.
- Satisfacción total de demanda.
- Amplio portafolio de productos y servicios.
- Fabricación de diseños propios.

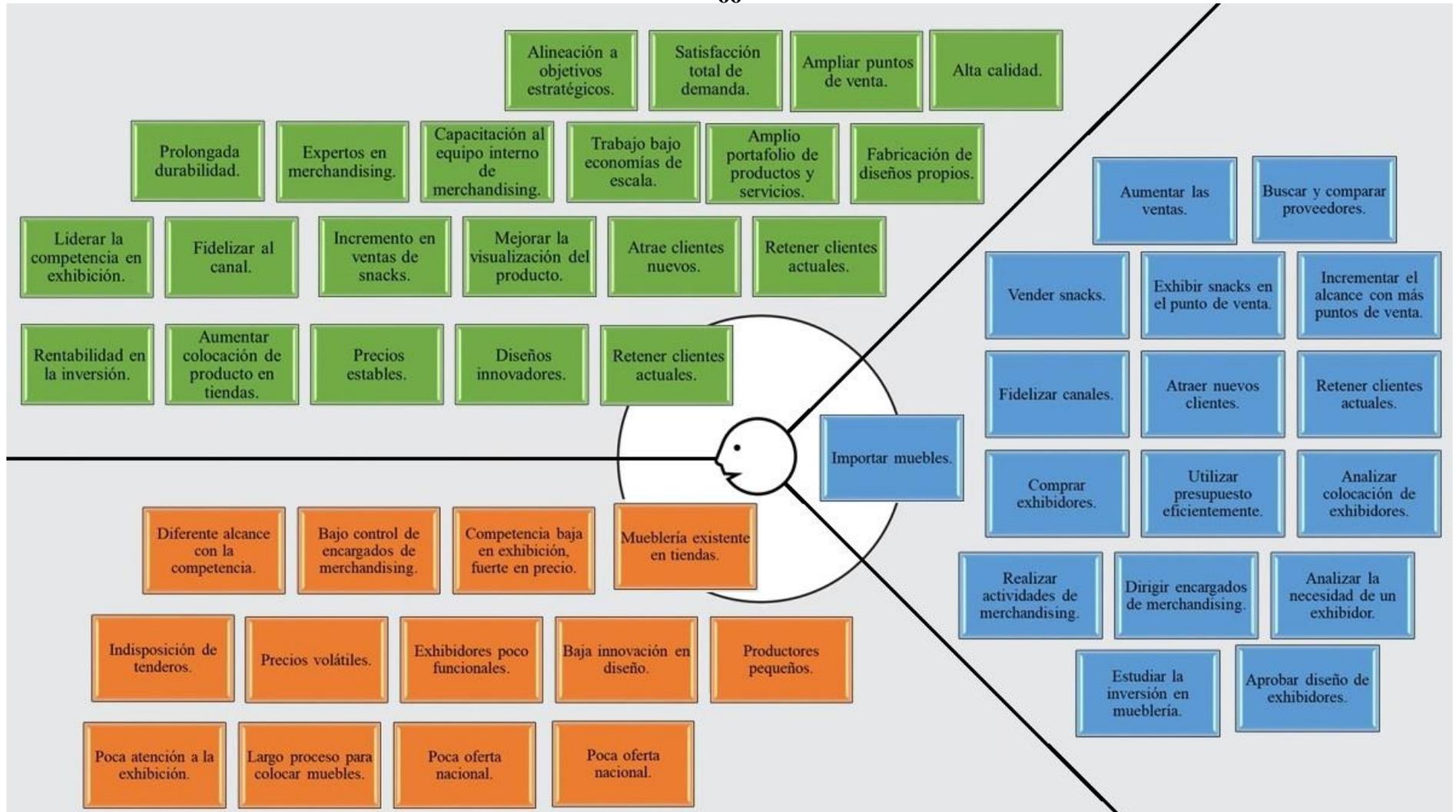


Figura 14: perfil del cliente (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

Fuente: de autor.

En la Figura 17. se puede apreciar todos los trabajos, dolores y ganancias de los tomadores de la decisión de compra de exhibidores diagramados en el perfil del cliente, sin embargo, Osterwalder, et al (2014) mencionan que, para conseguir un “Fit” o una convergencia entre el perfil del cliente y el mapa de valor es necesario ordenar los trabajos en orden de importancia, los dolores en orden de severidad y las ganancias en orden de relevancia, esto sirve como coadyuvante en la generación de un mapa de valor enfocado en entregar productos y servicios que ayuden al cliente en el desarrollo de sus trabajos más importantes, que alivien sus dolores más severos y que ofrezcan las ganancias más relevantes para el cliente en término de sus gustos, preferencias, deseos, necesidades, entre otros factores.

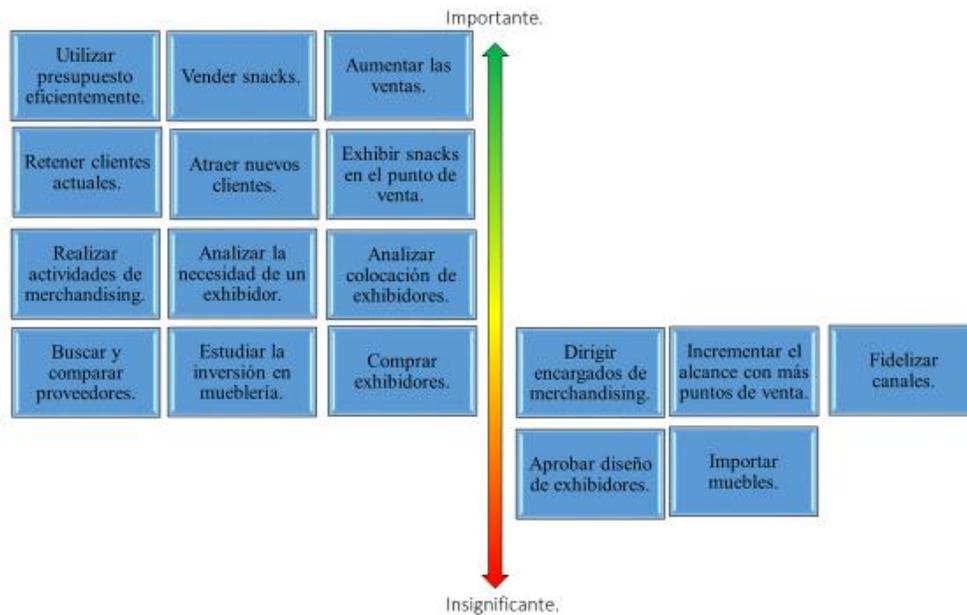


Figura 15: trabajos del cliente en orden de importancia (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

Fuente: de autor.

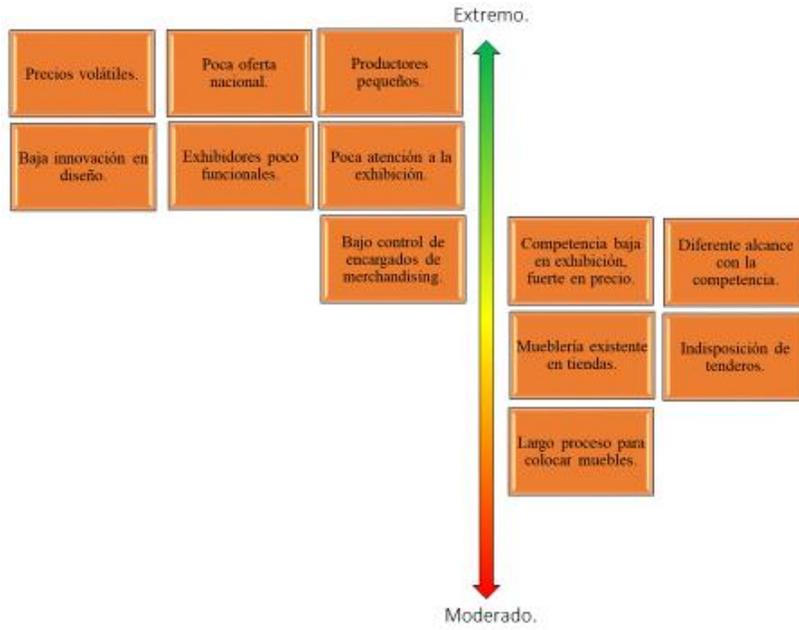


Figura 16: dolores en orden de severidad (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

Fuente: de autor.

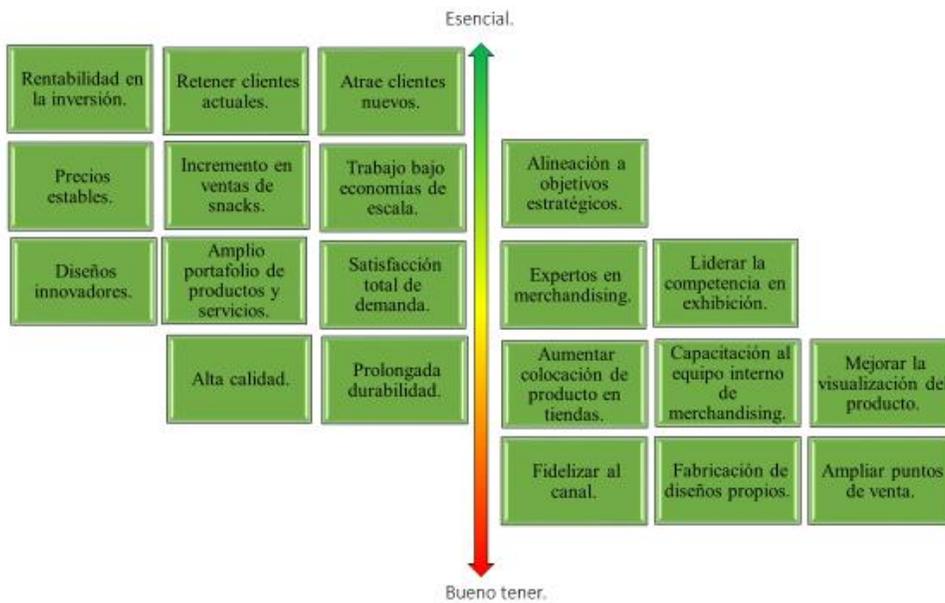


Figura 17: ganancias en orden de relevancia (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

Fuente: de autor.

4.2.2. Mapa de valor: tomadores de la decisión de compra de exhibidores.

Una vez que se ordenaron los trabajos del cliente, los dolores y las ganancias, se procede a realizar el mapa de valor, enumerando los productos y servicios que buscan satisfacer las necesidades básicas que tiene un cliente, así como su necesidad de completar sus trabajos y considerando que un producto o servicio no agrega valor por sí solo, se conjuga con las formas específicas en las que dichos productos y servicios aliviarán los dolores más severos del cliente y le otorgarán las ganancias más relevantes.

- Productos y servicios:

- Exhibidores de snacks.
- Amplio catálogo de muebles nacionales e internacionales.
- Diagnóstico de merchandising.
- Asesorías en merchandising.
- Capacitaciones a encargados de merchandising.
- Actividades de en el punto de venta.
- Análisis e informes de canales.

- Alivios de dolores:

- Acercamiento al canal, gustos, preferencias y necesidades.
- Estabilidad de precios.
- Conocimiento de la importancia de merchandising y exhibición.
- Uso de materiales durables y de calidad.
- Inversión rentable en exhibidores.
- Muebles estéticos y funcionales.
- Trabajo estandarizado.
- Amplia oferta de muebles y rango de precios.
- Cumplimiento del cronograma de entregas.

- Generador de ganancias:

- Otorga diferenciación.
- Conforma una alianza estratégica.
- Ayuda a la venta de snacks.
- Fabricación de diseños externos.
- Innovación en diseño.
- Trabajar con economías de escala.
- Ayuda a la colocación de muebles.
- Transmite conocimiento de merchandising al equipo interno.
- Mejora el relacionamiento con el canal.

En la Figura 18: mapa de valor (tomadores de decisiones de compra de exhibidores), en la siguiente página, se puede observar la propuesta de valor en término de productos y servicios, así como las maneras exactas en las que se pretende aliviar los dolores más severos y generar las ganancias más relevantes. Evidentemente, al enfocarse en los factores con mayor importancia, severidad y relevancia, los cuadros del mapa de valor son menores a los del perfil del cliente.

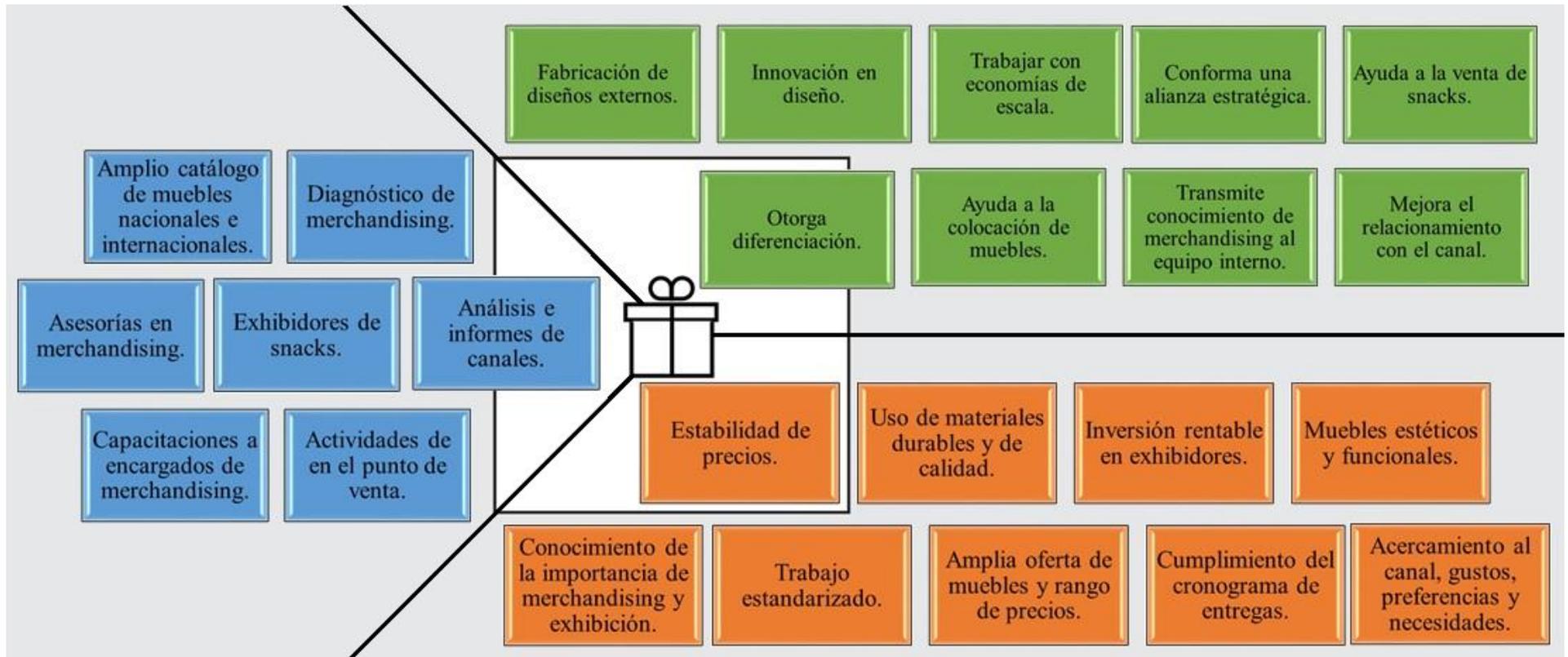


Figura 18: mapa de valor (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

Fuente: de autor.

4.2.3. Perfil del cliente: tenderos de la ciudad de Quito.

De la misma manera que El perfil de cliente para tomadores de la decisión de compra de exhibidores, el perfil de cliente para tenderos de la ciudad de Quito permite caracterizar y comprender los gustos, preferencias y deseos de éste segmento desglosándolo en sus trabajos, dolores y ganancias.

- Trabajos del cliente:

- Vender snacks.
- Recibir productos.
- Colocar productos.
- Exhibir productos.
- Organizar la tienda.
- Limpiar la tienda.
- Atender al cliente.
- Relacionarse con proveedores.
- Trabajar con mercaderistas.
- Adecuar el local.
- Comprar muebles.

- Dolores:

- Muebles costosos.
- Poco o nulo espacio para nuevos muebles.
- Pocos proveedores regalan exhibidores.
- Muebles estorban en el local.
- Exhibidores de difícil limpieza.
- Exhibidores de mala calidad y poca durabilidad.

- Ganancias:

- Organiza la tienda.
- Atrae clientes.
- Vende más rápido los snacks.
- Decora la tienda.
- Abarata costos de la tienda.
- Aumenta visualización del producto.
- Exhibidores de fácil limpieza.
- Proveedor regala exhibidores.
- Facilita colocación de producto.
- Renovación acelerada de muebles.
- Exhibidores de materiales durables.
- Mueble para colocar en el piso.
- Disminuye la necesidad de ayudar al cliente.
- Preferencia de dimensiones: Vertical 51-150cm, Horizontal 30-50cm, Profundidad 30-50cm.

A continuación, en la Figura 20: perfil del cliente (tenderos de la ciudad de Quito), se aprecian los trabajos, dolores y ganancias encontrados mediante el análisis de la industria y la investigación de mercado, así como el perfil de cliente para los tomadores de decisiones, los factores de la Figura 20. se deben ordenar para crear el mapa de valor y se pueda lograr un “Fit” entre ambos diagramas, orden que se observa en las figuras consecutivas: 21, 22 y 23.

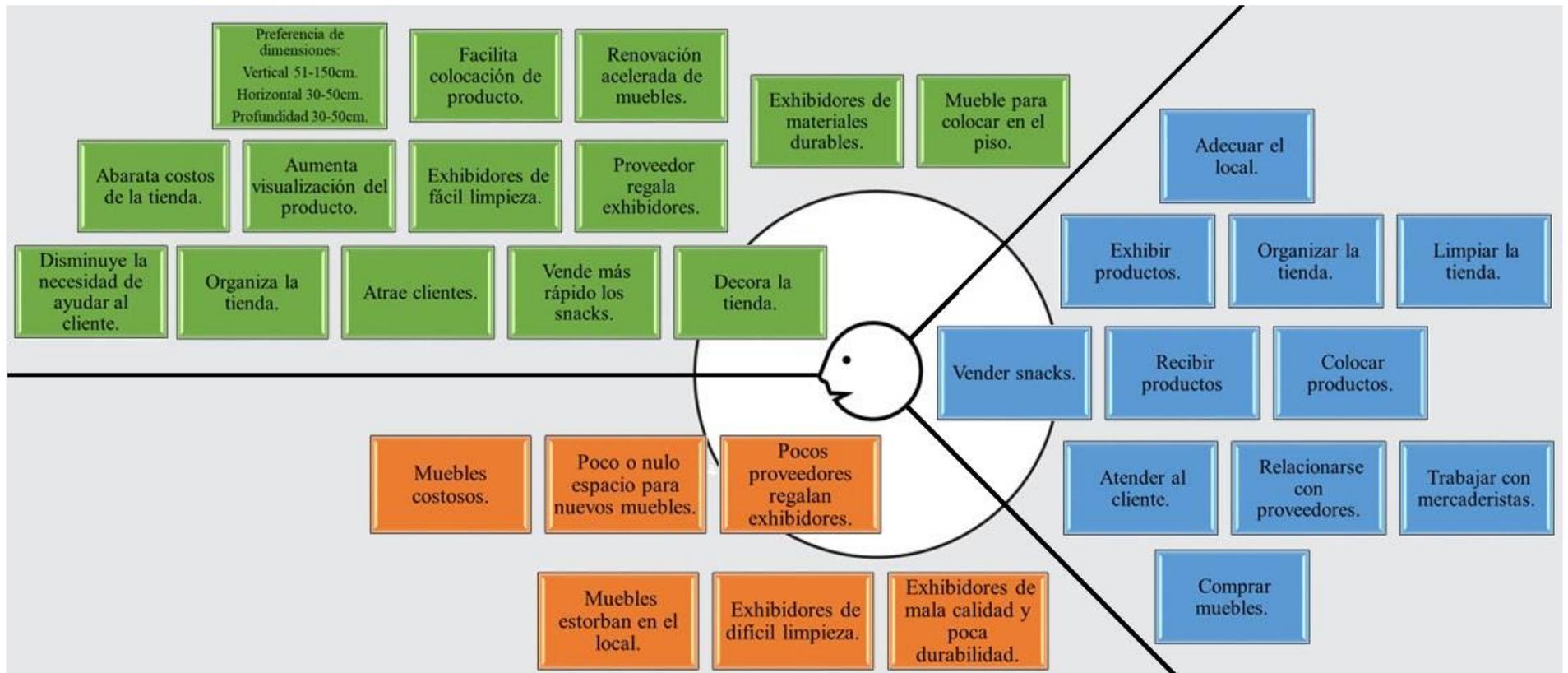


Figura 19: perfil del cliente (tenderos de la ciudad de Quito).

Fuente: de autor.

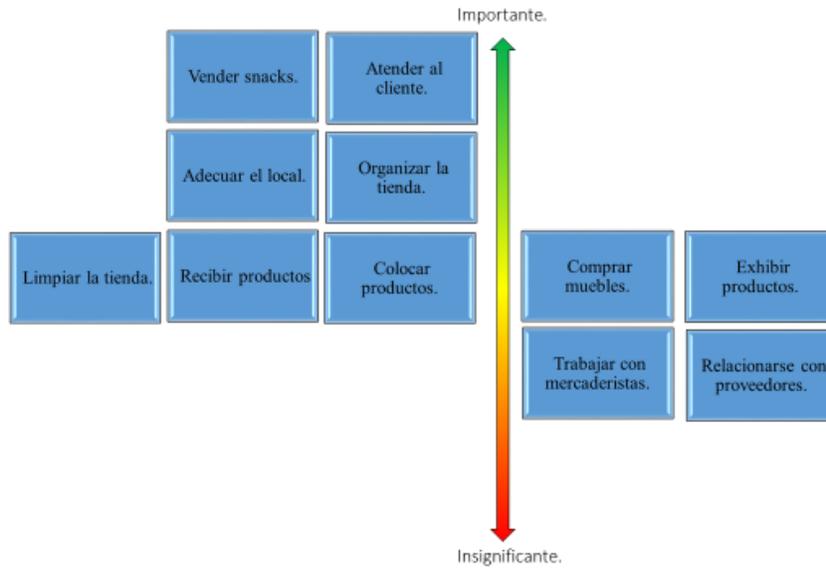


Figura 20: trabajos del cliente en orden de importancia (tenderos de la ciudad de Quito).

Fuente: de autor.

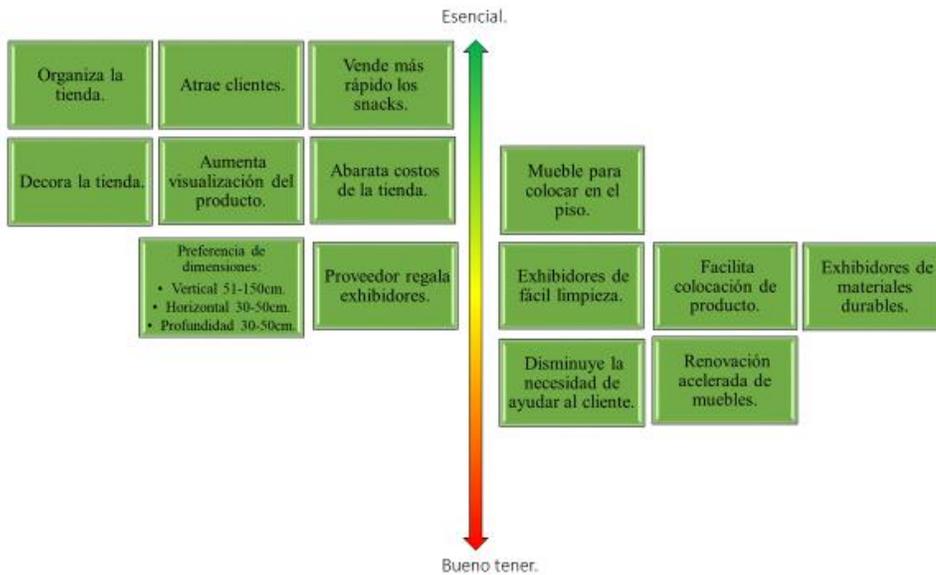


Figura 21: ganancias del cliente en orden de relevancia (tenderos de la ciudad de Quito).

Fuente: de autor.

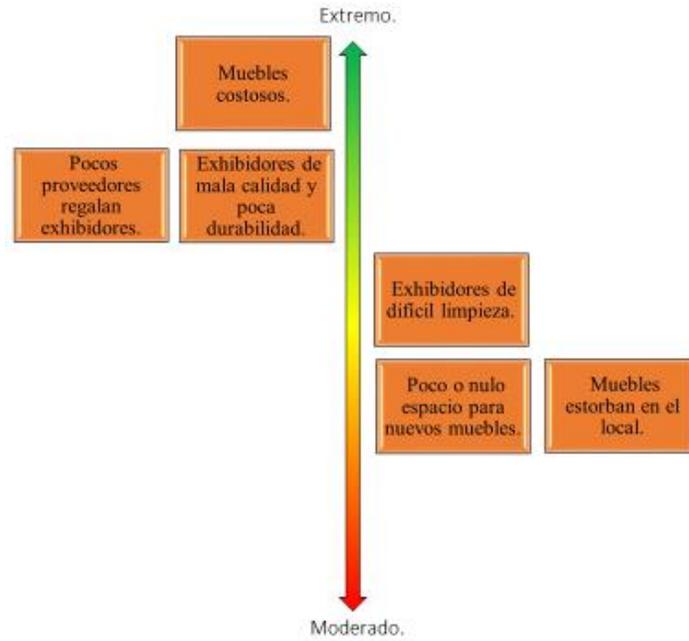


Figura 22: dolores del cliente en orden de severidad (tenderos de la ciudad de Quito).

Fuente: de autor.

4.2.4. Mapa de valor: tenderos de la ciudad de Quito.

Organizados los trabajos, dolores y ganancias del segmento de tenderos de la ciudad de Quito, se continúa con la creación de un mapa de valor que pueda converger con dicho perfil.

- Productos y servicios:

- Exhibidores de snacks.
- Amplio catálogo de muebles nacionales e internacionales.

- Alivios de dolores:

- Disminuye costo de mobiliario.
- Proveedores tienen oportunidad de regalar muebles.
- Libera espacio en la tienda.
- Muebles estéticos y funcionales.
- Diseños de fácil limpieza.
- Uso de materiales durables y de calidad.

- Generador de ganancias:

- Innovación en diseño.
- Exhibidores gratis.
- Muebles vistosos que atraen clientes.
- Dimensiones acorde a preferencias del tendero.
- Exhibidores de fácil colocación y movimiento.
- Renovación acelerada por nuevos diseños.
- Sencillos de utilizar para cliente y tendero.
- Aumenta la venta de snacks.

La propuesta de valor para tenderos de la ciudad de Quito se puede apreciar en la Figura 24: mapa de valor (tenderos de la ciudad de Quito), en la página a continuación.

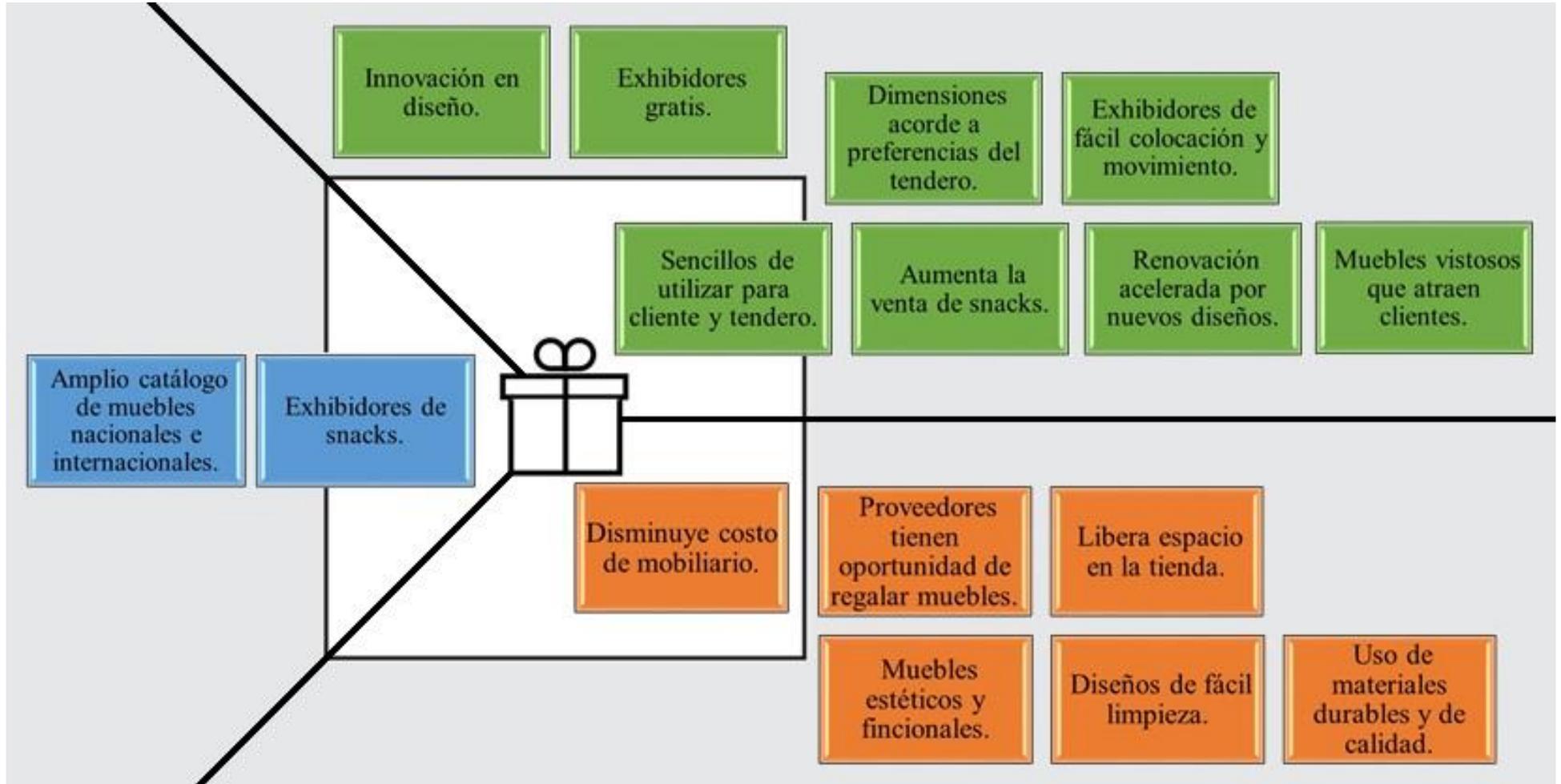


Figura 23: mapa de valor (tenderos de la ciudad de Quito).

Fuente: de autor.

4.2.5. Value Proposition Canvas Fit (Convergencia del Lienzo de Propuesta de Valor).

A través de un profundo análisis de la industria de exhibidores, encontrando los trabajos más importantes, los dolores más severos y las ganancias más relevantes para a los sectores determinantes para la adquisición de mobiliario de exhibición de snacks, es decir, expertos en el campo de merchandising encargados de la toma de decisión de compra y los trabajadores que atienden en establecimientos donde se pretende colocar éste componente de merchandising; y luego de ordenar todas las características de cada perfil de cliente, se creó una propuesta de valor adecuada para cada segmento, ambas propuestas diagramadas en Figura 23: mapa de valor (tenderos de la ciudad de Quito) y Figura 18: mapa de valor (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

El objetivo general del presente trabajo de titulación es: elaborar una propuesta de valor de mueblería de exhibición, adecuada a la información y necesidades encontradas mediante el estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito. Una de las herramientas que permite justamente crear ésta propuesta de valor deseada es el Value Proposition Canvas, puesto que, el objetivo principal de ésta herramienta es conseguir un Fit, que el perfil de cada cliente y la propuesta de valor plasmada en el mapa de valor, juntos, generen sinergia y convergencia entre sí, como bien menciona Osterwalder, et al (2014), esto se logra en el momento que el cliente se siente entusiasmado por la propuesta de valor, es decir, cuando tienen una propuesta de valor que ha tomado en cuenta sus trabajos más importantes, sus dolores más severos y sus ganancias más relevantes.

La convergencia, o Fit, para el perfil de cliente de tomadores de decisión de compra de exhibidores y para el perfil de cliente de tenderos de la ciudad de Quito se pueden apreciar en las figuras 24 y 25 presentadas en las dos siguientes páginas.

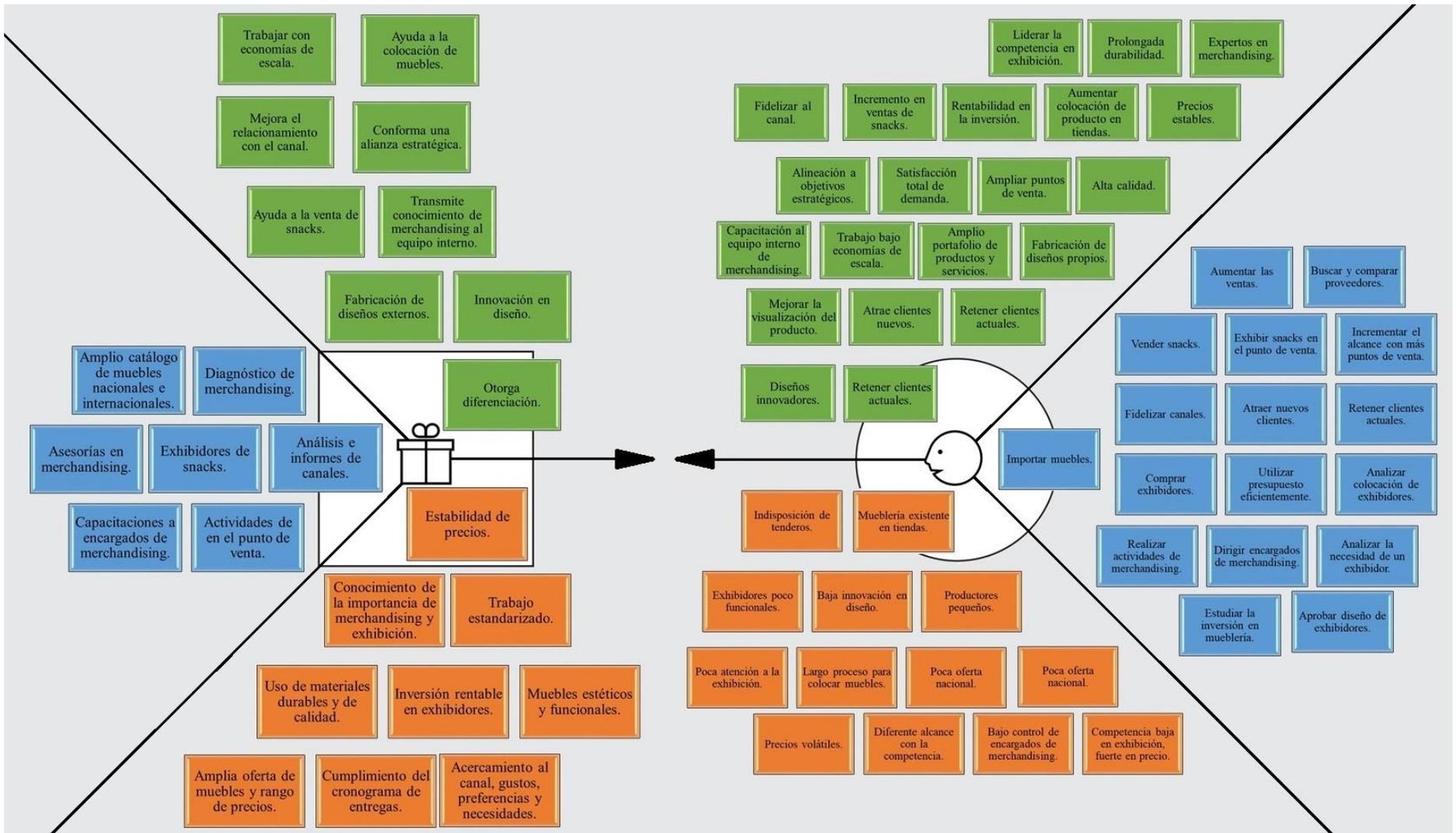


Figura 24: VPC Fit (tomadores de la decisión de compra de exhibidores).

Fuente: de autor.

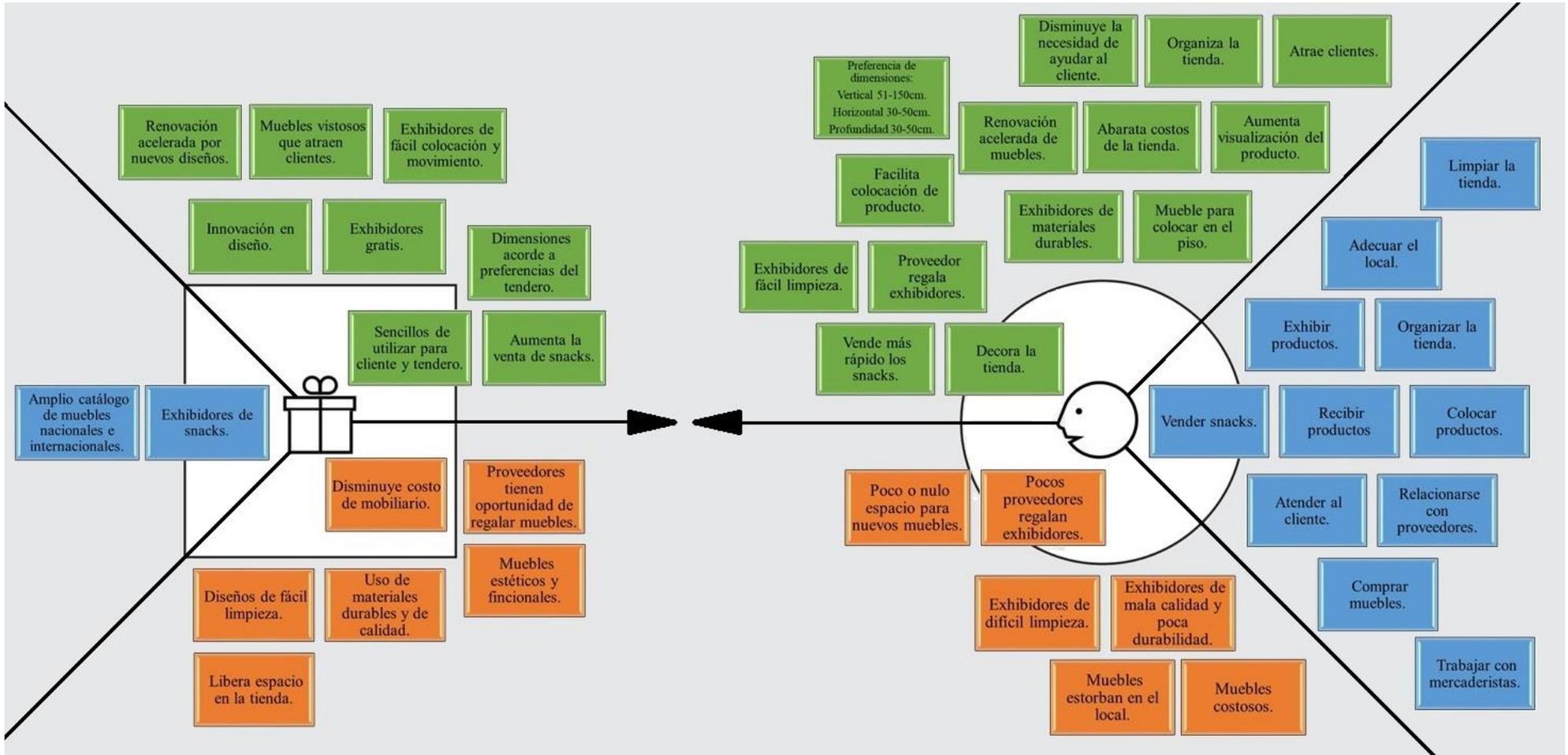


Figura 25: VPC Fit (tenderos de la ciudad de Quito).

Fuente: de autor.

4.3. PROPUESTA DE VALOR.

Una vez que se generó un Fit para los tomadores de la decisión de compra de exhibidores y para los tenderos de la ciudad de Quito, enfocándose en sus trabajos más importantes, aliviando los dolores más severos y generando las ganancias más relevantes, es momento de presentar la propuesta de valor puntual o general para el mercado de exhibidores de snacks tradicionales para las tiendas de barrio de la ciudad de Quito en términos de exhibidores. Para éste efecto, es necesario buscar las semejanzas entre la propuesta de valor para cada segmento revisando los grupos de características en las siguientes tablas.

Tabla 14: comparativo de productos y servicios.

<i>Productos y servicios.</i>	
Tomadores de la decisión de compra de exhibidores.	Tenderos de la ciudad de Quito.
<ul style="list-style-type: none"> o Exhibidores de snacks. o Amplio catálogo de muebles nacionales e internacionales. o Diagnóstico de merchandising. o Asesorías en merchandising. o Capacitaciones a encargados de merchandising. o Actividades de en el punto de venta. o Análisis e informes de canales. 	<ul style="list-style-type: none"> o Exhibidores de snacks. o Amplio catálogo de muebles nacionales e internacionales.

Fuente: de autor.

Tabla 15: comparativo de alivios de dolores.

<i>Alivios de dolores.</i>	
Tomadores de la decisión de compra de exhibidores.	Tenderos de la ciudad de Quito.
<ul style="list-style-type: none"> o Acercamiento al canal, gustos, preferencias y necesidades. o Estabilidad de precios. o Conocimiento de la importancia de merchandising y exhibición. o Uso de materiales durables y de calidad. o Inversión rentable en exhibidores. o Muebles estéticos y funcionales. o Trabajo estandarizado. o Amplia oferta de muebles y rango de precios. o Cumplimiento del cronograma de entregas. 	<ul style="list-style-type: none"> o Disminuye costo de mobiliario. o Proveedores tienen oportunidad de regalar muebles. o Libera espacio en la tienda. o Muebles estéticos y funcionales. o Diseños de fácil limpieza. o Uso de materiales durables y de calidad.

Fuente: de autor.

Tabla 16: comparativo de generador de ganancias.

Generador de ganancias.	
Tomadores de la decisión de compra de exhibidores.	Tenderos de la ciudad de Quito.
<ul style="list-style-type: none"> o Otorga diferenciación. o Conformar una alianza estratégica. o Ayuda a la venta de snacks. o Fabricación de diseños externos. o Innovación en diseño. o Trabajar con economías de escala. o Ayuda a la colocación de muebles. o Transmite conocimiento de merchandising al equipo interno. o Mejora el relacionamiento con el canal. 	<ul style="list-style-type: none"> o Innovación en diseño. o Exhibidores gratis. o Muebles vistosos que atraen clientes. o Dimensiones acorde a preferencias del tendero. o Exhibidores de fácil colocación y movimiento. o Renovación acelerada por nuevos diseños. o Sencillos de utilizar para cliente y tendero. o Aumenta la venta de snacks.

Fuente: de autor.

La venta de mueblería para el merchandising de snacks es un modelo de negocio a negocio y por ésta razón existen varios segmentos involucrados en la compra de mueblería de exhibición. De todos los involucrados se ha seleccionado como los más determinantes a las personas que toman la decisión de compra directamente, pero también, a las personas que trabajan en las tiendas de barrio, éstos últimos fueron considerados porque, si bien no son el cliente final en la cadena de snacks, son ellos los que llevan el producto al cliente final, el comprador o consumidor de snacks; por ende, es a través de ellos que los grandes productores de éste alimento venden y para hacerlo deben seducir al comprador con diferentes actividades en el punto de venta, una de ellas, la exhibición del producto.

Los trabajos, dolores y ganancias de los tenderos no han sido tomados en cuenta por parte de los proveedores de snacks al momento de colocar mueblería de exhibición y mucho menos al momento de adquirirla, por ésta razón se los consideró para la propuesta de valor del presente trabajo de titulación.

Como se puede observar en la Tabla. 14, luego de indagar, obtener y ordenar las características de ambos segmentos en cada perfil del cliente, se consiguió generar productos y servicios que tomen en cuenta los trabajos de ambos, llegando así a los siguientes productos y servicios:

- Exhibidores de snacks.
- Amplio catálogo de muebles nacionales e internacionales.
- Diagnóstico de merchandising.
- Asesorías en merchandising.
- Capacitaciones a encargados de merchandising.
- Actividades de en el punto de venta.
- Análisis e informes de canales.

La convergencia que se presenta en la Figura 24: VPC Fit (tomadores de la decisión de compra de exhibidores) así como en la Figura 25: VPC Fit (tenderos de la ciudad de Quito) se traduce principalmente en dos productos que alivian la mayor cantidad de dolores y generan la mayor cantidad de ganancias para los dos perfiles de clientes, estos son los exhibidores de snacks y un amplio catálogo de muebles nacionales e internacionales.

Éstos dos productos tangibles por si solos no aportarían ningún valor a los segmentos, pero la propuesta de valor genera ganancias esperadas por medio de un trabajo bajo un enfoque de economías de escala con innovación en diseño y ofreciendo una ganancia fundamental para los proveedores de snacks, no solamente darles un mueble, sino, formar una alianza estratégica con los servicios intangibles de la propuesta de valor: realizar diagnósticos de merchandising, dar asesorías en merchandising, capacitar a los encargados de merchandising, ofrecer actividades en el punto de venta y análisis e informes de los canales.

El hecho de trabajar con economías de escala permite a la propuesta de valor aliviar uno de los dolores más pronunciados de los proveedores de snacks, la inestabilidad de precios. Éste enfoque fusionado con procesos estandarizados, permite ofrecer productos a un precio accesible utilizando materiales durables y de calidad, permeando hasta aliviar dolores de tenderos como darle la oportunidad a los proveedores de regalarles muebles, disminuyendo así sus costos de mobiliario.

Finalmente, aumentando la capacidad de colocación de muebles de exhibición en tiendas de barrio por medio de los servicios que se plantean en la propuesta de valor y mejorando la relación de los proveedores con el canal, el valor agregado fundamental de la propuesta es garantizar un incremento en la venta de snacks, siendo coadyuvante de los trabajos más importantes tanto de los proveedores de snacks como de las tiendas de barrio de la ciudad de Quito, mientras que se alivian sus dolores más severos y se generan las ganancias más relevantes, gracias al lienzo de propuesta de valor.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- 50 minutos. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter: Cómo Distanciarse de la Competencia con Éxito*. Lemaitre Publishing.
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica: una aproximación para los estudios de posgrado*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Chon, J., Lam, M., Ruiz, F., & Vélez, L. (2012). *Aysana - Sociedad Anónima que produce y distribuye alimentos para segmentos en crecimiento*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- de Kluyver, C., & Pearce II, J. (2015). *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York: Business Expert Press.
- Departamento de Enfermedades no Transmisibles y Salud Mental. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Ebster, C., & Garaus, M. (2015). *Store design and visual merchandising: creating store space that encourages buying*. New York: Business Expert Press.
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). *Conceptual framework for the strategic management: A literature review*. Santiago: Journal of engineering.
- Gusó, A. (2017). *Visual merchandising y tecnología: seducir al shopper en el punto de venta*. Madrid: ESIC.
- Herrera, P., & Eliécer, J. (2010). *Merchandising: la seducción en el punto de venta*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hervas, A., Campo, A., & Revilla, M. (2013). *Animación del punto de venta*. Madrid: McGraw Hill.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Quito.
- Jiménez, A. (11 de 2012). *El mercado internacional de snacks*. Obtenido de <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Presentacion%20snacks.pdf>
- Jiménez, S. (2013). *Investigación y recogida de información de mercados*. Málaga: IC Editorial.

- Jordá, B. (2006). *Merchandising: mejorar la presentación del producto en el lugar de venta*. Valencia: IMPIVA.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México : Pearson Educación.
- Mendoza, J. M. (2011). *Dirección Estratégica: Macroadministración*. Bogotá: Universidad del Norte.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2019). *Etiquetado de alimentos procesados: ¡Un logro de Ecuador para lasalud pública!* Quito.
- Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). *OPS Ecuador*. Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1135:clasificacion-alimentos-sus-implicaciones-salud&Itemid=360
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Greg, B., & Papadakos, P. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- Redacción Económica. (25 de 7 de 2015). *300 mil personas laboran en las tiendas de barrio*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/300-mil-personas-laboran-en-las-tiendas-de-barrio>
- Redacción Económica. (20 de 04 de 2020). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/tiendas-barrio-cerradas-covid19>
- Redacción Quito. (08 de 07 de 2013). *Revista Líderes*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/mapas-linea-calentar-negocios.html>
- Revista Líderes. (08 de 07 de 2013). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/tag/mapas>
- Rivas, J., & Grande, I. (2015). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Bogotá: Alfaomega.
- Rojas, Á. (2012). *Operaciones auxiliares en el punto de venta*. Málaga: IC Editorial.
- Saphiro, B., & Bonoma, T. (1984). *How to segment industrial markets*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Silva, H., Gonzáles, J., Martínez, D., Giraldo, M., & Juliao, D. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Toca, C. (2009). *Fundamentos del marketing: guía para su estudio y comprensión*. Bogotá: Universidad del rosario.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México D.F.: Patria S.A.
- Villegas, V. (2015). *Investigación de mercados cuantitativa y cualitativa*. México: Grupo Vanchri.

wmarketing. (2021). *um publicidad y marketing*. Obtenido de <https://tienda.wmarketing.cl/products/exhibidor-de-alambre-de-sobremesa>

Yate, A. (2012). *Material P.O.P.* . Bogotá: Ecoe Ediciones.

6. ANEXOS.

6.1. FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

Nos encontramos con _____ , reciba un cordial saludo de mi parte, mi nombre es Nicolás Armando Freire, soy estudiante del Máster en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador. Actualmente me encuentro realizando el trabajo de titulación denominado “Estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito para la elaboración de una propuesta de valor de mueblería de exhibición.” , antes de empezar quisiera agradecerle por el tiempo que me ha brindado para la realización de la presente entrevista y cabe recalcar, para su comodidad y el respeto a la confidencialidad de la empresa, que la presente investigación es únicamente de carácter Universitario.

- 1- ¿Cómo describiría el funcionamiento del mercado de snacks en Quito en cuanto a puntos de venta y rivalidad actual entre competidores?

- 2- Aproximadamente ¿Cuál es el tamaño del mercado de snacks en Quito (en dólares por año) y qué porcentaje corresponde al punto de venta conocido como tiendas de barrio?

- 3- ¿Cuáles son los 3 cantones o sectores de Quito más representativos para la venta de snacks en tiendas de barrio?

- 4- Tomando en cuenta que merchandising engloba todas las acciones de marketing que se realizan para impulsar la compra en el punto de venta, siendo una de éstas acciones específicas la exhibición del producto y los muebles en los que se promociona, ¿Cómo describiría el estado actual del merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito, específicamente en materia de mueblería de exhibición?
- 5- ¿Cómo describiría el proceso que sigue la organización para la utilización de un mueble de exhibición, desde el planteamiento de dónde y cómo se va a comercializar un snack, analizar si el producto necesita un mueble propio, hasta la adquisición y colocación del mueble en el punto de venta?
- 6- ¿Su organización cuenta con un presupuesto anual de marketing? De ser así, ¿Aproximadamente de qué valor es (en dólares por año) y qué porcentaje se lo direcciona para merchandising? Y específicamente, ¿Qué porcentaje dentro de merchandising es dirigido para mueblería de exhibición?
- 7- ¿La organización acostumbra a proveer de muebles de exhibición para snacks a tiendas de barrio de Quito? De ser así, ¿Aproximadamente cuántas veces al año se provee de muebles de exhibición a las tiendas?
- 8- ¿Cuáles son los factores determinantes para la adquisición de un mueble de exhibición? ¿Son los mismos factores para la adquisición de un mueble específico para tiendas de barrio?
- 9- En cuanto a material, dimensiones, funciones, precio, calidad, entre otros factores, ¿Cómo describiría un exhibidor ideal para el merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito?

10- ¿Cuáles son sus expectativas de un proveedor de muebles de exhibición o cuáles son las características que más se aprecian de un proveedor de éste tipo?

11- Los snacks que se comercializan en un mueble de exhibición se venden más que los que se colocan en muebles de la tienda. ¿Qué tan de acuerdo está con ésta afirmación y por qué?

6.2. ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.

6.2.1. Entrevista a Pilar Estupiñán-Gerente de Trade Marketing de Pepsico.

Nos encontramos con Pilar Estupiñán, Gerente de Trade Marketing de Pepsico, reciba un cordial saludo de mi parte, mi nombre es Nicolás Armando Freire, soy estudiante del Máster en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador. Actualmente me encuentro realizando el trabajo de titulación denominado “Estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito para la elaboración de una propuesta de valor de mueblería de exhibición.”, antes de empezar quisiera agradecerle por el tiempo que me ha brindado para la realización de la presente entrevista y cabe recalcar, para su comodidad y el respeto a la confidencialidad de la empresa, que la presente investigación es únicamente de carácter Universitario.

1- ¿Cómo describiría el funcionamiento del mercado de snacks en Quito en cuanto a puntos de venta y rivalidad actual entre competidores?

La situación antes de la pandemia y después de la pandemia es un poquito diferente. El tema de snacks es que satisface una necesidad del consumidor, satisface un momento de consumo: cuando quiero celebrar, cuando quiero probar un producto nuevo, cuando quiero satisfacer un antojo, cuando quiero ofrecer a la familia algo que se sale de la estricta comida de casa. El proceso de los snacks tiene una característica importante y básicamente lo que se hace en el punto de venta es ofrecerle al consumidor comprar la

alternativa de comprar entre todos los productos que pertenecen a esa categoría. Lo que nosotros buscamos es que nuestras categorías tengan preponderancia sobre las categorías de la competencia, pero en general, a la final la competencia no es mala porque te mérmate como consumidor tomar una decisión un poco más inteligente de lo que quiere y busca; eso hace que se compita porque realmente tu producto es bueno y por su valor agregado. Entonces yo creo que este tipo de rivalidad es buena, porque si yo quiero ganar clientes no saco nada con tener la exhibición más grande si al consumidor no le gusta mi producto, tienes que tener un balance entre esos dos puntos.

- 2- Aproximadamente ¿Cuál es el tamaño del mercado de snacks en Quito (en dólares por año) y qué porcentaje corresponde al punto de venta conocido como tiendas de barrio?

70% canal tradicional y 30% canal autoservicios.

Pregunta de seguimiento: ¿A grosso modo se le podría asignar un valor monetario de dólares por año?

No

- 3- ¿Cuáles son los 3 cantones o sectores de Quito más representativos para la venta de snacks en tiendas de barrio?

Cómo los snacks tienen puntos de precios diferenciados, cada sector se comporta dependiendo de su capacidad de compra. Entonces, más que en Quito, Quito Vs Guayaquil, en el segundo se consumen más snacks.

El PVP es el mismo para todos, pero a la final, dependiendo de la zona y del poder adquisitivo de la misma, el precio colocado por las tiendas es diferenciado. Se le sugiere un precio al tendero, pero ya es decisión de ellos el que se coloca. El factor más preponderante es el poder adquisitivo, pero, no es una regla.

Pregunta de seguimiento: ¿Generalmente el movimiento en tiendas, independientemente del sector, no varía mucho en términos de representatividad?

No.

- 4- Tomando en cuenta que merchandising engloba todas las acciones de marketing que se realizan para impulsar la compra en el punto de venta, siendo una de éstas acciones específicas la exhibición del producto y los muebles en los que se promociona, ¿Cómo describiría el estado actual del merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito, específicamente en materia de mueblería de exhibición?

Hay de dos tipos: el propio y el que las compañías facilitamos a los tenderos. Yo siento que la categoría per se tiene un espacio asignado por el tendero, para su exhibición y disposición, porque es una categoría transaccional, es una categoría de impulso que te ayuda a generar transacción de otras marcas o de otras referencias. El tendero por naturaleza dispone de un espacio en el punto de venta, ahora bien, la categoría de snacks tiene un problema que lo tiene también la categoría de papel higiénico o de servilletas, son muy grandes versus el share of pocket o el desembolso; entonces lo que hay hoy en los puntos de venta no da abasto para la cantidad de productos de snacks que tu vendes, los muebles hoy son restringidos, pero, tampoco puedes pretender tener muebles de mayor capacidad porque igual el punto de venta tiene espacio limitado de perímetro. Yo siento que tenemos una oportunidad de renovación de muebles a escala, todavía tenemos muebles viejitos, de baja capacidad, etc; por lo tanto, hay una oportunidad de renovar.

Pregunta de seguimiento: ¿Representa para ustedes un problema que los tenderos les permitan a ustedes como Pepsico la colocación de los muebles de exhibición?

Yo no siento que existe un limitante por parte de los tenderos a recibir un mueble de exhibición, al contrario, creo que a ese espacio natural del punto de venta que te decía

que ellos le asignan, tú le llegas con una solución para que él pueda liberar ese espacio natural y que le pueda dar a otras categorías que no ofrecen este tipo de muebles especiales. Yo creo que ahí no hay una barrera del tendero, obviamente la barrera es que el número de puntos de venta es enorme y la inversión año a año tiene que tener un retorno, no puedes pretender comprar muebles para todo el mundo, se debe plantear desde un punto de vista de inversión y retorno.

- 5- ¿Cómo describiría el proceso que sigue la organización para la utilización de un mueble de exhibición, desde el planteamiento de dónde y cómo se va a comercializar un snack, analizar si el producto necesita un mueble propio, hasta la adquisición y colocación del mueble en el punto de venta?

Pepsico tiene un proceso muy robusto para delimitar a quién le asigna un mueble o qué tipo de mueble necesita cada punto de venta y tiene una matriz muy acotada a decir: invierto dependiendo no solamente del punto de venta, sino, de la capacidad de compra, capacidad de desarrollo, números que ellos manejan, si está ubicado en vía principal, si el cliente es importante para la categoría. Todas esas preponderancias hacen que tu asignes correctamente un mueble.

Pregunta de seguimiento: Entonces, ¿La asignación de un mueble va determinado más por un planteamiento de inversión y retorno y no porque nazca la idea de que un tipo de snack en específico necesite un mueble exhibidor?

Realmente tu no diseñas muebles porque es bonito tenerlos, tu diseñas porque la categoría necesita un acomode diferente, porque tú quieres que el shopper entienda cómo navegar por la categoría, tu no diseñas muebles porque “me gustaría”, no, tu los diseñas porque detrás hay una necesidad de disponer el producto en el punto de venta.

Pregunta de seguimiento: ¿Esas necesidades podrían ser, por ejemplo, un lanzamiento?
¿Qué otras necesidades tú podrías determinar?

Es que eso lo determina más si es un material permanente o un material temporal. Un temporal se usa para incentivar el conocimiento de una innovación, un permanente se usa cuando cada producto se ha ganado el derecho de estar en el punto de venta de manera permanente y necesita disponer de la categoría allí. Esa es la diferencia, incluso los materiales con los que fabricas un material temporal son diferentes de los que usas para un material permanente.

- 6- ¿Su organización cuenta con un presupuesto anual de marketing? De ser así, ¿Aproximadamente de qué valor es (en dólares por año) y qué porcentaje se lo direcciona para merchandising? Y específicamente, ¿Qué porcentaje dentro de merchandising es dirigido para mueblería de exhibición?

No es un presupuesto fijo, depende de muchos factores: volumen total de la venta anual de los productos, porcentaje de crecimiento anual del país sobre las ventas, de la economía, el valor de los commodities para compra de materiales. Va variando.

Y si tengo que hacer material temporal va a depender de la cantidad de innovaciones que yo saque al año, a veces 5, 10 o 1. Es directamente proporcional a esa variación.

Pregunta de seguimiento: ¿Podríamos mencionar más o menos un monto?

No, no porque no te los quiera compartir, sino que en este momento no tengo datos de años anteriores. Nunca es un monto fijo, aquí es proporcional a todos los factores que te conté.

- 7- ¿La organización acostumbra a proveer de muebles de exhibición para snacks a tiendas de barrio de Quito? De ser así, ¿Aproximadamente cuántas veces al año se provee de muebles de exhibición a las tiendas?

Si es permanente tiene una durabilidad en el punto de venta, yo puedo hacer materiales permanentes y temporales. Por ejemplo: un afiche puede durar un día porque vino la

competencia y me tapó el afiche, o puede durar 6 meses porque coloqué el afiche en un lugar estratégico; puede que haga un material temporal de cartón que dure 3 meses y como quiero que la campaña dure 6 habrá que colocar dos veces al año.

Pero hay otros muebles que son fijos y para la categoría de snacks se usa materiales demasiado resistentes, rara vez usamos plástico, para tiendas de barrio usamos metal que tiene una resistencia enorme y solo se cambia a menos que venda más, porque no le alcanza el espacio.

Pregunta de seguimiento: ¿Más o menos, hablando de muebles de duración amplia, de cuánto tiempo es la rotación?

Dependiendo de los materiales que utilicen los proveedores, depende de muchos factores, pero, hay muebles que te pueden durar de 1 a 3 años y hay muebles que te pueden durar de 2 a 5 años.

- 8- ¿Cuáles son los factores determinantes para la adquisición de un mueble de exhibición?
¿Son los mismos factores para la adquisición de un mueble específico para tiendas de barrio?

Nosotros diseñamos materiales o planos mecánicos de acuerdo a las necesidades de disposición del producto en el punto de venta, ese es el primer factor. Por ejemplo: necesito materiales para disponer de 100, 200, 250 bolsas; bolsas chicas, medianas grandes. Ya después de esos requerimientos de espacio, se hace los planos mecánicos y una vez que estén listos, se sale a buscar los proveedores que fabriquen los muebles con x materiales y usando esos planos mecánicos. El diseño es patentado por Pepsico. No pedimos los diseños a los proveedores.

Pregunta de seguimiento: ¿Eso se debe a que no hay empresas que oferten mueblería de exhibición o simplemente es política de Pepsico?

Las empresas pequeñas buscan oferta en el mercado, las empresas grandes tienen un área que desarrolla materiales. Lo que buscamos es la producción de esos materiales más no el desarrollo.

Pregunta de seguimiento: ¿Cómo manejan el proceso de diseño de mueblería de exhibición específicamente para tiendas de barrio, tomando en consideración la gran cantidad de puntos de venta que existen?

La fuerza de ventas dentro de su rol tiene que instalar materiales en el punto de venta, ya sea por medio de ellos mismos o por medio de tropas de instalación, entonces, dependiendo del volumen de venta o de compra que tiene el punto de venta, vuelve a la matriz de asignación de materiales y dice: éste es un cliente de tal volumen, es un cliente grande y según mi matriz debería tener un mueble de ésta capacidad, pero, si entonces se da cuenta que el punto de venta no tiene el espacio, busca en su catálogo y puede seleccionar dos muebles que suplan la misma cantidad y no ponerlos uno sobre otro, sino, a los lados. Entonces, todo es de ingeniería en el punto de venta, nosotros tenemos fuerza de ventas que se dedica a esto, ya sea propia o tercera.

- 9- En cuanto a material, dimensiones, funciones, precio, calidad, entre otros factores, ¿Cómo describiría un exhibidor ideal para el merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito?

Tiene que ser 100% funcional, de altísima calidad porque es un material que se manipula todo el tiempo (se surte, se opera) y la dimensión obviamente acorde a nuestros planos mecánicos.

Sobre precio, si buscamos una escala de precio, pero eso no me lo da necesariamente porque se quiera asignar a una u otra tienda. La escala de precios se logra por muchos factores, una compañía multinacional lo que hace es negociar a escala: mira, te voy a comprar los materiales para Brasil, Argentina y Chile, eso me suma mil, entonces me los

tienes que dejar a tanto precio. Así como hay un área que se dedica a diseñar los materiales, hay otra área que se encarga del proceso de negociación y de optimizar el balance entre precio, ¿Que no es negociable?, la calidad y el material. Esto se hace para evitar que un mismo departamento sea juez y parte.

Pregunta de seguimiento: ¿Dirías que el precio no es un factor determinante?

Es determinante si lo veo desde un punto de vista comercial, si digo: señores compras necesito más muebles con menos plata. Entonces ahí se negocia de mejor manera para obtener más muebles e incrementar la cobertura. Pero no es un factor relacionado a los materiales ni a la calidad, compras debe hacer su trabajo y mantener buena productividad.

10- ¿Cuáles son sus expectativas de un proveedor de muebles de exhibición o cuáles son las características que más se aprecian de un proveedor de éste tipo?

La expectativa del proveedor es que tenga la capacidad de venderme a escala, negociar por un año completo y que me pueda vender 10.000 unidades, por ejemplo. De ésta manera todos nos podemos beneficiar de la negociación a escala.

Pregunta de seguimiento: De características atribuibles directamente al proveedor en términos de negociación, calidad, tiempos de entrega, ¿Hay otras características que aprecian de los proveedores?

Él debe asegurar el cronograma de entregas acorde a la implementación que nosotros tenemos, todo mueble debe traer un incremento de ventas, es una herramienta comercial ligada al proceso.

Debe tener estándares de calidad extremadamente altos, sino pone en riesgo una licitación futura.

Pregunta de seguimiento: ¿Pepsico se maneja con proveedores nacionales o con intermediarios que importen los muebles?

No necesariamente son proveedores locales, puede pasar, nosotros siempre tenemos proveedores nacionales e internacionales para evitar un posible desabastecimiento por riesgos que se salgan de las manos del proveedor. Siempre tengo un plan B.

11- Los snacks que se comercializan en un mueble de exhibición se venden más que los que se colocan en muebles de la tienda. ¿Qué tan de acuerdo está con ésta afirmación y por qué?

Parcialmente de acuerdo. Obviamente dentro de los muebles de exhibición propios de las compañías tu dispones de mejor forma tus productos e incluso puedes ganar más espacios que te permitan capitalizar, pero no quiere decir que por eso no vendas en una categoría como esta, ya que, es una categoría que solita la gente la busca, es una categoría de antojo, de impulso. Cuando ves el producto lo compras, entonces, si se vende más si tú tienes un mueble propio, pero no quiere decir que, si no lo tienes, no vas a vender.

Es un mito urbano, ¿Qué pasa si yo llego a un punto de venta divino, una tienda espectacular, donde el tendero ha invertido en sus muebles propios, se ve hermoso, comunica? ¿Cuál es el problema que no sean míos? El vende igual.

Yo estaría más de acuerdo si la frase fuese: Los snacks se venden más en un lugar visible para el consumidor, que en un lugar no tan visible. Sea un mueble, o lo que sea, como te decía, es un producto de antojo, que, si no lo tengo visible, no se me antojó. Por eso estoy parcialmente de acuerdo.

Pregunta de seguimiento: ¿Crees que me faltó preguntarte algo que aporte a mi investigación?

Las compañías vemos estos materiales como un “nice to have” pero se vuelven en un “must”. Tenerlos implica que tú puedas desarrollar, comunicar, etc, ese es el “nice to have”; pero, cuando dejas de verlo desde el punto de vista del consumidor y de comunicación, en realidad es una herramienta con la que se vende.

Entonces, algo que aportaría en tu investigación es separar la relevancia que tiene un mueble para la comunicación de marca y la relevancia que tiene para la venta. Realmente este mueble es para vender, el “nice to have” es el comunicar, pero el “must”, es vender.

6.2.2. Entrevista a Andrés Requena-Gerente de Trade Marketing de Bimbo.

Nos encontramos con Andrés Requena, Gerente de Trade Marketing de Bimbo, reciba un cordial saludo de mi parte, mi nombre es Nicolás Armando Freire, soy estudiante del Máster en Administración de Empresas de la Universidad Internacional del Ecuador. Actualmente me encuentro realizando el trabajo de titulación denominado “Estudio descriptivo e investigativo del merchandising de snacks tradicionales en tiendas de barrio de la ciudad de Quito para la elaboración de una propuesta de valor de mueblería de exhibición.”, antes de empezar quisiera agradecerle por el tiempo que me ha brindado para la realización de la presente entrevista y cabe recalcar, para su comodidad y el respeto a la confidencialidad de la empresa, que la presente investigación es únicamente de carácter Universitario.

1- ¿Cómo describiría el funcionamiento del mercado de snacks en Quito en cuanto a puntos de venta y rivalidad actual entre competidores?

Te voy a hablar desde la posición de Bimbo, para tener un contexto, Bimbo ingresó a Ecuador con la compra de Supán hace 6 o 7 años. A diferencia de Supán, Bimbo no hace solo pan, sino otras líneas como: Bimboletes, Dulzones, Biri Biri, etc. Productos nuevos que llegan a complementar el portafolio de pasteles y de pan dulce que no tenía Supán. Entonces, eso nos ha permitido a lo largo de todo este tiempo fortalecer ciertas marcas, si bien con éstos productos no somos líderes de mercado, ya te voy a comentar pasos que

nos han permitido convertir en líder uno de nuestros productos que tenemos dentro de la categoría de snacks. Por el momento en Ecuador manejamos la categoría de snacks dulces, afuera Bimbo maneja snacks salados como Takis, Botanas y demás.

Ahora, dentro de la estructura de Bimbo existen dos categorías, pasteles y pan dulce. Pasteles son todos esos cakes que pueden tener un relleno dulce y el pan dulce son todos los que no tienen un relleno. En pasteles nuestro producto estrella es Biri Biri, con el que hemos hecho una campaña muy fuerte. En pan dulce nuestro producto estrella es el Bimbolete con chispas de chocolate.

En la región costa no somos líderes, pero hemos avanzado mucho, como en la categoría de pan dulce que ya alcanzamos a tener un liderazgo. Pero solo en esa categoría porque en mercado aún no.

Si yo me enfoco en la región sierra se repite la misma situación, pero, Bimbo como empresa en la sierra y mucho más en Quito, tiene un consumo de snacks dulces mucho mayor. Allá no tienes tanta presencia de la competencia como se tiene acá en la costa, en Guayaquil, Portoviejo, etc.

Tenemos mayor presencia en Quito, se genera más venta en la sierra y esto se da por una ventaja que tenemos frente a la competencia, no solo en Quito sino a nivel nacional y ésta es la ejecución en el punto de venta. De repente tú vas a una tienda y encontrarás un exhibidor de Bimbo, una cajilla de Bimbo con pasteles y snacks dulces; pero, de la competencia esto se ve en snacks salados, para snacks dulces no se ve una estructura o una homogeneidad en el tema de exhibición y visibilidad, probablemente en su tiempo lo hicieron, pero actualmente no se ha visto tan desarrollado ese punto.

Pregunta de seguimiento: ¿Este mayor consumo en la sierra es directamente proporcional a la ventaja que tienen de ejecución en el punto de venta o hay otros factores que lo afectan?

Yo creo que es parte y parte, consumo de las personas en Quito, ya que, si se lanza un producto normalmente tiene más acogida en la sierra, pero, una ventaja que tiene Bimbo es la fuerza de ventas, porque tenemos distribución directa, no manejamos distribuidores, es decir, tenemos vendedores que se encargan de atender el punto de venta. Estoy seguro que la competencia que maneja la venta por medio de distribuidores no llega a todo el país con una excelencia en el punto de venta, probablemente solo llegan y colocan el producto, pero, no se preocupan por la exhibición, por la visibilidad, etc. Entonces es una combinación de todo: gustos y preferencias del consumidor, ejecución en el punto de venta, distribución directa, alcance de distribución.

Pregunta de seguimiento: Sobre la fuerza de venta, ¿Te refieres a mercaderistas?

Nosotros como Bimbo no tenemos mercaderistas como tal, lo que tenemos son vendedores de canal detalle. La estructura del vendedor de canal detalle, de auto venta y de preventa, es básicamente, ser mercaderista, vendedor y entregador. Éstos vendedores manejan su propio camión y si tiene material de exhibición lo colocan. No existe la figura de mercaderista. En autoservicios tampoco existe el mercaderista sino el vendedor de piso.

- 2- Aproximadamente ¿Cuál es el tamaño del mercado de snacks en Quito (en dólares por año) y qué porcentaje corresponde al punto de venta conocido como tiendas de barrio?

En dólares como tal no te lo puedo mencionar porque no los tengo en mente, pero te puedo mencionar una proporción. A nivel nacional entre Quito y Guayaquil podemos hablar de una proporción de 60% Quito y 40% Guayaquil.

Pregunta de seguimiento: ¿Podrías compartir de una proporción entre autoservicios y tiendas de barrio?

Como Bimbo te podría decir 70% canal tradicional y 30% autoservicios.

- 3- ¿Cuáles son los 3 cantones o sectores de Quito más representativos para la venta de snacks en tiendas de barrio?

En sectores como tal no te puedo decir, porque no quisiera equivocarme, pero, lo que si te puedo decir es que, como Bimbo nosotros tenemos mayor presencia en el sur. Nuestra estructura en Quito es de dos centros de venta, uno para el norte y otro para el sur. El centro de venta norte se encarga de un poco del centro y del norte de la ciudad, mientras que, el centro de venta sur se encarga de todo el sur y del centro histórico. Por el tipo de distribución que se maneja en el sur, la preventa, Quito sur nos representa del 30% a 35% de puntos de venta a nivel nacional.

- 4- Tomando en cuenta que merchandising engloba todas las acciones de marketing que se realizan para impulsar la compra en el punto de venta, siendo una de éstas acciones específicas la exhibición del producto y los muebles en los que se promociona, ¿Cómo describiría el estado actual del merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito, específicamente en materia de mueblería de exhibición?

Con seguridad te puedo decir que en exhibición de snacks dulces nosotros somos líderes, justamente por lo que te mencionaba previamente y sobre todo en Quito, porque en ésta ciudad no existe una presencia súper fuerte de nuestro principal competidor y eso nos ha permitido que si ya tenemos un exhibidor, aceleremos la puesta del mismo. No hemos visto que existan otros competidores que hayan colocado exhibidores o que tengan una buena ejecución en el punto de venta como la tenemos nosotros. Primero, se tiene que tener esa capacidad de ejecución en el punto de venta, de hecho es una de las premisas de Bimbo, el vendedor sabe que su objetivo es la “ejecución perfecta en el punto de venta”, haciéndolo una de nuestras ventajas. A nivel global deben ser muy pocas empresas las que se toman en serio éste tema, nosotros no hemos tenido complicaciones por eso mismo, porque no hay competidores que han querido igualarnos.

Pregunta de seguimiento: ¿Por qué no son líderes en Guayaquil en temas de exhibición?

Hablando a nivel nacional, con todos nuestros centros de venta y en todas las ciudades, estamos dando pasos fuertes en temas de exhibición. No puedo decir que somos líderes a nivel nacional, problema con Guayaquil es que nuestro competidor tiene mucha presencia y probablemente mayor distribución numérica, a zonas que nosotros aun no llegamos como, por ejemplo: invasiones, hacinamientos, zonas periféricas de la parte urbana. Esa es la ventaja que tiene la competencia, puedo decir que, si estamos bien en términos de exhibición en Guayaquil, pero con menor distribución numérica.

- 5- ¿Cómo describiría el proceso que sigue la organización para la utilización de un mueble de exhibición, desde el planteamiento de dónde y cómo se va a comercializar un snack, analizar si el producto necesita un mueble propio, hasta la adquisición y colocación del mueble en el punto de venta?

Primer punto, desde hace algún tiempo todos los exhibidores que ves colocados en el punto de venta son un activo fijo de la compañía, es decir, no pertenecen a un gasto pull de trade marketing o de marketing, no lo pago yo como trade, sino que lo paga Bimbo. Esto se ha homologado a nivel mundial en todo Bimbo, entonces cada una de las organizaciones, en este caso Ecuador pertenece a LAC que es Latin Centro, hemos desarrollado un proceso de control y auditoría de los exhibidores.

Existe el control desde un año antes, que se empieza a solicitar o a planear la colocación de los exhibidores para el próximo año. Decimos: a nivel nacional tengo x cantidad de clientes, entonces, ésta cantidad de clientes se los divide por clústers (a,b,c,d,e), el clúster es por monto de compra. En base a éstos factores vas creando la foto de éxito, misma que te permite conocer cuántos exhibidores y de qué categoría necesita cada tipo de cliente. Un dato en paralelo es que tienes tu universo de clientes, pero, hay que planificar cuál es el objetivo de alcance de clientes del próximo año y cuántos llevo alcanzados con exhibidores, eso te da el número de exhibidores que necesitas por marca y por tipo de

cliente. Luego haces los diseños, las aprobaciones, etc. El proceso de control es el que se aplica a nivel LAC.

Levantamos la compra, semana a semana me van entregando los exhibidores, dentro de este proceso aparte de trade está involucrado el departamento de ventas, entonces, cuando yo como trade exijo los exhibidores, yo realizo una distribución a nivel nacional y pasa a ser la responsabilidad del supervisor de ventas junto a su divisional, mismo que tiene la responsabilidad de colocarlos y firmar una hoja de comodato, que firme el tendero, que adquiera un compromiso de cuidar el exhibidor por ser un activo fijo y que cumpla con condiciones como: no dejar a la competencia colocar productos, permitir al vendedor manipular y mantener limpio el exhibidor. Al ser un activo fijo, en el momento que se deja el exhibidor en el punto de venta, eso me va a generar una depreciación y el valor que ingresa a mi pull como trade, es el valor de depreciación de un exhibidor metálico, que se deprecia en 5 años.

Mecanismos de control que tenemos: el vendedor tiene un aparato donde puede ingresar información de dónde está colocado el exhibidor, qué cliente es, qué tipo de exhibidor es y todo eso te permite tener una visibilidad de dónde están tus activos fijos y les puedas dar el control pertinente.

Básicamente es un resumen de todo el proceso, al ser un activo fijo comprenderás que las auditorías y el control que se tiene sobre los exhibidores es muy fuerte, por eso es la preocupación de ejecutar bien, porque si no ejecutas bien, no podrás tener un proceso de control efectivo.

- 6- ¿Su organización cuenta con un presupuesto anual de marketing? De ser así, ¿Aproximadamente de qué valor es (en dólares por año) y qué porcentaje se lo direcciona para merchandising? Y específicamente, ¿Qué porcentaje dentro de merchandising es dirigido para mueblería de exhibición?

Efectivamente, cada área tiene su presupuesto, su pull. Dentro del área comercial está ventas, marketing, trade marketing y cada uno tiene su presupuesto, en proporción te podría decir que la de marketing vs trade marketing y ventas es de 3 a 1, marketing tiene los 3, ventas y trade marketing 1. Dentro de ventas y trade marketing, el área que más tiene es trade marketing y bordea como base a 1 millón de dólares, dentro de esa base un 60% a 65% se lo dirige para la ejecución en el punto de venta, incluyendo el tema de exhibición. Nuestra razón de ser en trade es la ejecución en el punto de venta, si no estamos bien ejecutados, no uses el dinero. Entonces esa es la base, de un 60% e incluso hasta un 70% es para todo el tema de exhibición.

- 7- ¿La organización acostumbra a proveer de muebles de exhibición para snacks a tiendas de barrio de Quito? De ser así, ¿Aproximadamente cuántas veces al año se provee de muebles de exhibición a las tiendas?

Efectivamente, como te mencionaba tenemos diferentes tipos de exhibidores por tipo de clientes para snacks dulces, tenemos unos metálicos que miden 44cm de ancho, otros que miden 33cm y otros que son tipo cartón. Lo que siempre entregamos periódicamente son nuestras cajillas, que son de cartulina, igual son un activo fijo, pero se lo entrega regularmente. Actualmente, hace un año, procuramos hacer entregas de exhibidores, si no es máximo pasando una semana, cada dos semanas, depende del tipo, no siempre van a ser de snacks dulces, pero todas las semanas se entregan exhibidores.

Con la cantidad, un numero promedio, en 2019 en Ecuador se colocaron 4.000 exhibidores, para 2021 vamos a colocar más de 15.000 exhibidores. Verás esa diferencia de que hemos pasado de colocar casi nada, porque 4.000 exhibidores para el universo de clientes que tenemos es casi nada, versus, a poco a poco casi triplicar ese número para el 2021 y para el 2022 esperamos colocar más de 30.000 exhibidores a nivel nacional.

Pregunta de seguimiento: ¿De ésta cantidad a nivel nacional cuál sería la proporción para Quito?

Podemos sacar una proporción por tamaño o peso de centro de ventas, de hecho, te diría que: la distribución de exhibidores no solo se hace por el tamaño de la ciudad, nosotros dentro de Bimbo tenemos diferentes tipos de rutas, tenemos vendedores que te venden panes, vendedores de snacks dulces, entonces, puede que Quito sur tenga más puntos de ventas que comercialicen snacks dulces que Quito norte, entonces esa es mi medición para enviar exhibidores, en proporción, si yo tengo 100 exhibidores y Quito sur tiene 35% de clientes a nivel nacional, probablemente un 25% de exhibidores los coloque allí. La mayor parte de exhibidores se estaría colocando en: Guayaquil, Quito, Portoviejo y cuenca, en esos lugares. Y dentro de Quito, más en Quito sur.

- 8- ¿Cuáles son los factores determinantes para la adquisición de un mueble de exhibición?
¿Son los mismos factores para la adquisición de un mueble específico para tiendas de barrio?

Primero, puede haber un tendero que me diga: sabes que amigo, necesito un exhibidor. Pero no es porque me diga que necesita un exhibidor de dos metros se lo voy a dar, a veces me pueden pedir un exhibidor de dos metros, pero yo le vendo \$30. Se debe analizar a qué tipo de cluster pertenece: \$100 cliente A, \$30 cliente C. Una vez que sepas a qué cluster pertenece, como ya tengo armada la foto de éxito, probablemente ya sé qué tipo de exhibidor le puedo ofrecer.

¿Cuándo un cliente me puede pedir un exhibidor? Siempre, no hay una limitante que no me permita darle, la única limitante que podría decir es si me pide un exhibidor que sobrepasa las dimensiones que yo le vendo o quizás es muy pequeño comparado a lo que vende. También pueden solicitar cuando está dañado por el uso.

Hay clientes que han crecido demasiado y tienen 5 o 6 exhibidores o tienen muebles de madera y nos piden que quitemos todos los exhibidores y que pongamos un solo cuerpo modular de metal para que se ahorren espacio.

- 9- En cuanto a material, dimensiones, funciones, precio, calidad, entre otros factores, ¿Cómo describiría un exhibidor ideal para el merchandising de snacks en tiendas de barrio de Quito?

Antes de mencionar el tema de precios, debemos saber antes de todo que hay un problema de contenedores y eso ha desencadenado un alza de precios del metal. Dentro de la región, LAC, Ecuador es el único país que no se ha visto tan afectado por ésta subida de precios, por lo menos hace unos meses. Tengo compañeros de Panamá y Costa Rica, que mencionan precios duplicados o triplicados por el alza del metal.

Entonces, si tú me preguntas ¿Cuánto invertirías en costo de exhibidor en un cliente A?, sería de \$60 a \$70, para un cliente B, de \$30 a \$40, para un cliente C de \$25 a \$30. Ese es el precio que se maneja en el mercado, pero, pagar más de \$100 por un exhibidor solamente se lo haría con un modular metálico. Creo que el rango de precio ideal de un exhibidor metálico es de \$30 a \$70.

Pregunta de seguimiento: ¿Entonces el factor preponderante a la hora de adquirir un exhibidor es el precio?

No, obviamente, lo que yo me fijo cuando compro un exhibidor es la calidad obviamente, la pintura electrostática porque te da una mayor durabilidad, que sea de un metal resistente y un precio de \$30 a \$70.

Pregunta de seguimiento: ¿Entonces los exhibidores que se usan en tiendas de barrio son metálicos?

Totalmente, nosotros usamos exhibidores metálicos. Antes usábamos exhibidores en MDF pero se humedecía y se inflaba o se lo comían insectos. Lo que te permite un exhibidor metálico es limpiarlo, no dañarse por la humedad por la pintura electroestática, circulación de aire (sobre todo porque mantiene la frescura de los productos). Entonces nuestra premisa como Bimbo es el uso de exhibidores metálicos.

10- ¿Cuáles son sus expectativas de un proveedor de muebles de exhibición o cuáles son las características que más se aprecian de un proveedor de éste tipo?

Calidad y precio. Que me den una muy buena calidad pero que me mantengas un precio aceptable. Una política de bombo a nivel mundial es ésta, si unimos todo lo que te he dicho, Bimbo se preocupa por la ejecución en el punto de venta y no solo vamos a ejecutar 100 clientes, vamos a ejecutar más de 30.000 clientes, entonces si yo te pido un producto de calidad, también te pido que el precio sea bajo porque mi alcance tiene que ser mucho mayor. Entonces, ¿Qué características? Calidad, precio y tiempos de entrega.

Englobar éstas tres cosas y más que ser un proveedor, que sean un socio estratégico, que vivan y que sientan, que de repente si la competencia está haciendo algo, que compartan esa información con nosotros, que podamos trabajar en conjunto y no sea solo una transacción de que ya facturamos, nos vemos y te quedaste con los exhibidores. Que podamos crecer juntos y que juntos tengamos esa pasión por la camiseta y el team.

Pregunta de seguimiento: De lo que mencionabas que se trabaja con más de 30.000 clientes, ¿Cómo manejan el tema de los socios estratégicos, entregas anuales, contratos, etc?

Existe una licitación, actualmente hay un proveedor licitado, hicimos verificación de precios y finalmente fue el proveedor que nos pudo mantener los precios sin una variación con los años anteriores.

Las entregas se las realiza de forma semanal, nosotros estamos recibiendo a la semana 300 exhibidores, en promedio recibimos entre 1.200 a 1.500 mensuales durante el tiempo que esté generada la orden de compra.

Pregunta de seguimiento: ¿Se entrega en Guayaquil y de ahí lo distribuyen a nivel nacional?

Si, en Guayaquil y de ahí sale a todo el país.

11- Los snacks que se comercializan en un mueble de exhibición se venden más que los que se colocan en muebles de la tienda. ¿Qué tan de acuerdo está con ésta afirmación y por qué?

Totalmente de acuerdo y el tendero se ha dado cuenta, porque nos dice: “oiga, tráigame un exhibidor de esos que si se vende”. Sea el de nosotros o el de la competencia, todo productor de snacks sabe que, si tu colocas tu snack en una zona visible o en primera posición, siempre se va a vender más. Un lema que tenemos en Bimbo es: “Coloca tu exhibidor en primera posición y si es pequeño, colócalo en el mostrador.” Eso hace que tengas mayor visibilidad.

Nosotros tenemos productos dulces como Biri Biri, Piolo, Dulzones, Bimboletes, Don Brown, , pero si tu comparas esos productos con un Supán, de todos ellos el que más está en tu mente es Supán porque tiene de 70 a 75 años en el mercado, entonces si yo coloco un Supán y no lo coloco en primera posición, el consumidor va a ir a la tienda y va a decir “Deme un Supán” porque ya sabe lo que quiere y lo tiene en su mente porque es una marca de tradición, pero, ¿Qué pasa si yo coloco un Piolo en un lugar donde nadie lo ve? Si el consumidor no ve el Piolo, nunca se lo va a llevar porque es una marca que nació hace un año, es nueva, probablemente lo conozca una parte de la población pero no todos. Entonces, si no exhibes tu snack, nunca se vende, peor si es una marca que recién está saliendo al mercado.

Entonces esa es nuestra premisa, exhibir si o si nuestros snacks en algún lugar visible que esté a la mano del consumidor.

6.3. FORMATO DE ENCUESTA PARA TIENDAS DE BARRIO.

Mucho gusto Sr./Sra., reciba un cordial saludo de mi parte, mi nombre es Nicolás Armando Freire, soy estudiante de la Universidad Internacional del Ecuador. Actualmente me encuentro realizando mi tesis sobre la exhibición de snacks en tiendas de Quito, para lo cual le pido de favor que me ayude respondiendo la siguiente encuesta:

1- ¿Cuántos proveedores de snacks tiene la tienda? (Elegir 1 sola opción)

Ninguno---

De 1 a 3----

De 4 a 6----

De 7 a 9----

10 o más---

2- De esos proveedores ¿Cuántos le han dado un mueble para exhibir snacks en la tienda?
(Elegir 1 sola opción)

Ninguno---

De 1 a 3----

De 4 a 6----

De 7 a 9----

10 o más---

3- ¿Cuántas veces al año le dan un mueble para exhibir snacks en la tienda? (Elegir 1 sola opción)

Nunca-----

1 vez al año-----

2 veces al año- -----

3 veces al año -----

4 o más veces al año-----

4- ¿Qué opina de que los proveedores le den un mueble para exhibir snacks en la tienda?

(Elegir 1 sola opción)

Me parece que está bien-----

Me parece que está mal-----

5- Si ha respondido que le parece bien que los proveedores le den un mueble para exhibir los productos en la tienda, seleccione todas las razones que respaldan su opinión (puede elegir más de una):

Decora la tienda-----

Organiza la tienda-----

Atrae clientes-----

Vende más productos-----

Vende más rápido los productos----

Otras opciones (por favor escríbalas): _____

6- Si ha respondido que le parece mal que los proveedores le den un mueble para exhibir los productos en la tienda, seleccione todas las razones que respaldan su opinión (puede elegir más de una):

El espacio es suficiente-----

Desordenan la tienda-----

Los muebles nuevos quitan espacio---

Muebles nuevos estorban al cliente----

Dificultan la limpieza-----

Otras opciones (por favor escríbalas): _____
