



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MBA-P-2017-A-2019

Caso de Estudio

“Almacenes Estuardo Sánchez”

Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

**Por el estudiante:
Edwin Mercado Valero**

**Bajo la dirección de:
Carlos Raúl Carpio Freire**

Caso “Almacenes Estuardo Sánchez”

El 20 de abril del 2016, Juan Xavier Sánchez, Vicepresidente de Almacenes Estuardo Sánchez, empresa dedicada a la comercialización de productos para el hogar; estaba reunido junto a los principales ejecutivos de la empresa en el edificio matriz, ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil. El comité se encontraba revisando la propuesta del Grupo DK (administradora y propietaria del centro Comercial Mall del Pacífico en Manta - Ecuador) para incorporarlos a su mix de tiendas como parte del plan de expansión dentro de la ciudad. La oferta comprendía un área comercial de 1.500 metros cuadrados y estaba ubicada en el acceso uno de la planta baja, ubicación que generaba mucho escepticismo en Juan Xavier, debido a que fue el último local disponible, mientras que las tiendas de la competencia habían escogido con antelación la ubicación dentro del plano comercial del centro comercial.

Entre los principales ejecutivos de la empresa se encontraba Edwin Mercado, Gerente de Tiendas, quien comentó: “La ubicación propuesta está en un lugar estratégico, tiene dos ingresos en el centro comercial, es muy probable que esta ventaja competitiva no la tengan mis competidores”; Juan Xavier escuchaba muy atento y al final respondió: “Estoy de acuerdo, pero tenemos que realizar nuestras proyecciones con bastante mesura”.

Desde sus inicios, Almacenes Estuardo Sánchez se ha caracterizado por adquirir sus locales para el funcionamiento de las tiendas. Juan Xavier conocía que la propuesta realizada para la nueva sucursal de Manta, cambiaría la estrategia de la empresa y generaría mucha inquietud entre los accionistas, por lo tanto, tendría que exponer los beneficios futuros en la próxima junta de accionistas, cambiando de esta manera, el modelo de negocio que mantenían desde el inicio de la empresa y que era la filosofía del fundador.

El sector retail en el Ecuador

Según el Censo Nacional Económico, en el año 2010 dio a conocer que existen en el país “396 supermercados y autoservicios, cada una de estas organizaciones alcanzan en promedio un ingreso económico de \$4.347.121 de forma anual, las mismas que crean 18.970 empleos” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

En la evolución del sector retail, menciona que el comercio minorista se ha convertido en uno de los sectores primordiales y dinámicos en lo económico y social de un país” (Rico, 2012, pág. 3). De esta manera se ha determinado que, a través de los volúmenes de comercialización, no solo ayudan al crecimiento del índice del Producto Interno Bruto (PIB), sino también a la formalización de las actividades comerciales que generan una mayor recaudación tributaria por la facturación a cada cliente del sector.

El sector retail mantuvo un crecimiento estable en los 10 años de estudio, a pesar de los grandes cambios impositivos y regulatorios que se dieron en el orden político. Las cuatro cadenas más grandes del país

empezaron a facturar \$ 2,400 millones de dólares en el año 2007 alcanzando un total de \$ 3,835 millones en el mismo año (Ekos, 2017). El crecimiento más representativo del sector retail coincide durante el periodo 2010 - 2013.

Por lo tanto, el sector retail tiene el gran reto de seguir innovando y aceptar que, en la actualidad, la tecnología no es un complemento, sino que está dentro de la experiencia de compra. La tendencia mundial apunta a que es uno de los canales para la retención y fidelización de clientes; considerando que tenemos consumidores más informados, analíticos. Debido al desarrollo, cobertura y penetración del internet, el usuario se permite comparar, intercambiar información de marcas y servicios para realizar una compra inteligente. Las redes sociales y blogs, son parte fundamental de esta decisión.

Durante muchos años, el objetivo de las empresas de retail, era estar presente en la mente del consumidor (Top of mind), pero con el pasar del tiempo descubrimos que no era suficiente y que los retailers de todo el mundo, prefieren estar en el corazón del consumidor (Top of heart). Este nuevo concepto es el centro de la estrategia de marketing en los puntos de venta debido a que la experiencia de compra del cliente es primordial. Por lo tanto, estos nuevos retos han logrado que el sector del retail del Ecuador evolucione integrando nuevas tecnologías, tiendas con nuevos formatos, creando nuevos conceptos, ofreciendo nuevos servicios y profesionalizando el servicio al cliente.

La Empresa

Almacenes Estuardo Sánchez es una empresa familiar con más de 55 años en el Ecuador, debe su nombre a su fundador, el Sr. Estuardo Sánchez García, quien, con mucho trabajo, dedicación, sacrificio y esfuerzo, condujo a la empresa por un camino digno de admiración y ejemplo a seguir, siendo reconocida por varias fundaciones, instituciones públicas y privadas.

Cuando nace la compañía, se desarrolla como una importadora y distribuidora de productos para el hogar, teniendo en sus inicios como principal canal de distribución comercial al canal Indirecto, creando una red de socios estratégicos en todo el país, con distribuidores, autoservicios, grandes superficies y mayoristas.

Entre sus ejecutivos principales, se encuentran los hijos del Sr. Sánchez; su vicepresidente, el Econ. Juan Xavier Sánchez, entre otros que desempeñan los cargos de: Gerente de compras, gerente de recursos humanos y gerente de crédito y cobranzas. La gerencia de ventas y la gerencia de logística están representadas por terceros que no pertenecen a la familia.

A medida que las ventas se incrementaban, también lo hacían los saldos de mercaderías en las bodegas, surgiendo la necesidad de comercializar estos saldos a clientes finales y es así como en el año 1960, en la ciudad de Guayaquil, se da paso a la construcción de la primera tienda ubicada en las calles Lorenzo de Garaicoa y Sucre.

Crecimiento en tiendas propias

A inicios de marzo de 1965 encuentran la oportunidad de comprar un edificio de 6 pisos en el sector de la Bahía en donde inauguran una tienda para la atención a los clientes del canal indirecto como directo. Entre los años 1970 a 1980 continúa la adquisición de propiedades para el crecimiento de nuevas tiendas, con las aperturas de Sur y del Centro, en ambas se incluye por primera vez, la línea de muebles para el hogar, con la finalidad de ampliar el surtido y mejorar la categoría.

Desde el año 1990 hasta el 2000, empieza la expansión dentro del Ecuador. La ciudad capital, Quito, da inicio con la apertura de un local en El Ejido, una tienda con una estructura completa de productos para el hogar. Al notar que la estrategia de ventas al canal directo estaba funcionando, a partir del año 2000 el crecimiento de nuevas tiendas se desarrolla de manera acelerada, con la apertura de tiendas en las ciudades de: Santo Domingo, Manta, Machala, Quito (Centro Histórico, Recreo y Granados), Guayaquil (Urdesa, Plaza Mayor) (Ver Anexo 1), en ellas se incluyó el formato de tiendas por departamentos, debido al ingreso de nuevas unidades de negocios y al desarrollo de las tiendas de la competencia.

Con este crecimiento acelerado de propiedades, resultaba emergente la creación de una institución que velara por la correcta administración y se constituye la *Inmobiliaria Inmosánchez*, con autonomía administrativa y financiera, siendo la responsable del mantenimiento de las instalaciones, adecuaciones y de la obtención de los permisos municipales obligatorios para el funcionamiento de las tiendas.

Planificación Estratégica: un nuevo desafío

A mediados de marzo del año 2015, se convoca una reunión de planificación estratégica a todos los accionistas y gerentes de la empresa, esta se realiza en un salón de eventos dentro de uno de los principales hoteles en la ciudad. Durante el primer día se exponen varias ideas y criterios, pero los consensos no se alcanzan, varios accionistas desean continuar con la estrategia actual, mientras otros desean un cambio profundo. En el segundo día, logran ponerse de acuerdo debido a la explicación de las ventajas y beneficios de la nueva estrategia que realiza Juan Xavier acerca del futuro de la empresa según los nuevos objetivos planteados; de esta manera, se obtiene la nueva misión y visión para los próximos cinco años:

La misión: “Servir a nuestros clientes mediante la importación y venta de la mayor gama de productos con altos niveles de calidad y precios adecuados, apoyando de esta manera el Desarrollo Económico y Social del Ecuador, y brindando a la vez puestos de trabajo con remuneraciones justas para nuestros colaboradores y la máxima rentabilidad en beneficio de nuestros accionistas”. (Almacenes Estuardo Sánchez, Alessa, 2019).

La visión: “Obtener, mediante la continua evaluación del mercado y de la competencia, el más alto nivel de surtido de productos para nuestros clientes, convirtiéndonos en la empresa líder en importaciones de Artículos de Bazar, Juguetes, Navideños y Ferretería. Además de convertirnos en la cadena de retail más grandes del país” (Almacenes Esturdo Sánchez, Alessa, 2019).

Mercado potencial del Ecuador

El Ecuador tiene una población aproximada en el año 2010, de 14.483.000 millones de personas, en 24 provincias, según el último censo poblacional realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) del año 2010. La edad promedio de la población fluctúa en los 28,4 años, considerándose una población bastante joven, de los cuales el 50,44% son mujeres y el 49,56% son hombres. La tasa de crecimiento es de 1,95 y el nivel de educación promedio es de 9 años, en la tabla 1 podemos observar la población general y la económicamente activa de las principales ciudades del Ecuador.

A nivel tecnológico podemos destacar que más del 60% de la población tiene acceso a celulares, el 31% tiene computadora en su domicilio y el 26% tiene acceso a internet. En relación a las viviendas podemos destacar que el 46,9% tienen vivienda propia y el 49% tienen acceso a servicios básicos, siendo la población en su mayoría étnica mestizos con un 77%.

En la tabla 1 se encuentra el mercado potencial del Ecuador, según el INEC.

Tabla 1

Provincias con mayor potencial de crecimiento

<i>Ciudad</i>	<i>Población</i>	<i>PAE</i>
<i>Machala</i>	<i>217.696</i>	<i>82.313</i>
<i>Cuenca</i>	<i>417.632</i>	<i>165.031</i>
<i>Ambato</i>	<i>287.282</i>	<i>127.889</i>
<i>Loja</i>	<i>175.077</i>	<i>62.039</i>
<i>Portoviejo</i>	<i>238.730</i>	<i>79.453</i>
<i>Latacunga</i>	<i>143.979</i>	<i>58.884</i>
<i>Riobamba</i>	<i>193.315</i>	<i>76.113</i>
<i>Manta</i>	<i>226.477</i>	<i>91.249</i>

Fuente: Instituto nacional de estadísticas y censos

Elaborado por: El autor

Competitividad en el sector (Manta)

El mercado ecuatoriano y en especial el sector del retail, cambia a un ritmo acelerado. Las empresas deben estar a la vanguardia en: procesos, tecnologías, operaciones y recursos, que faciliten la gestión de las tiendas, para maximizar sus beneficios a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de precautelar la permanencia de las empresas a lo largo del tiempo, sin embargo, existen muchas oportunidades de desarrollo debido a la poca eficiencia operativa y de gestión de varios retailer en la ciudad.

Los consumidores están cada día más informados, las redes sociales, blogs y páginas web permiten que la información de una tienda, producto o servicio esté a disposición de los consumidores de manera fácil y sencilla, consiguiendo con bastante antelación información, recomendaciones y sugerencias, considerando para el consumidor como un factor clave el “boca a boca”, en el manejo de las recomendaciones y en la posterior toma de decisión, de escoger una tienda a otra que pueda satisfacer de una manera adecuada la adquisición de bienes y servicios.

Para poder ser competitivos en la nueva sucursal, se plantea una estrategia de precio y surtido (Ver anexo 3), complementado con una nueva estructura de tienda física y layout por departamentos, cambiando por completo el diseño interior y exterior de las tiendas antiguas. Se mezclan los colores grises con estanterías de madera y piso flotante en las zonas de temporadas, presentando una combinación lumínica interna, que mezcla una potencia de 1200 luxes en sectores de exhibición, de 800 luxes en cominerías y de 1400 luxes en el ingreso a la tienda, todas estas adecuaciones tienen como finalidad, la motivación de la compra por intermedio de experiencias positivas de los clientes y a la vez motivar la fidelización en ellos.

En la ciudad los temas inherentes a la creación de valor y de la estrategia en el sector, no siempre tienen la consideración y valoración que merecen, a pesar de que, en estos momentos existe una importante competitividad que generan variables muy importantes para la toma de decisiones, considerando qué atributos debemos reducir, aumentar, eliminar o crear (Ver anexo 4). Una marca posesionada genera una ventaja competitiva en función de la estrategia, se diferenciará de sus competidores y mantendrá una mayor posibilidad de crecimiento en el corto y largo plazo.

Entorno del nuevo local

Manta es una ciudad que se encuentra en la provincia de Manabí – Ecuador, cuya actividad principal es la pesca, con una población total de 226.477 habitantes, de los cuales 111.403 son hombres y 115.074 mujeres, el analfabetismo se encuentra en el 5,4% y la edad promedio es de 28 años. La población económica activa (PAE) de la ciudad de Manta es de 91.246 familias, sin considerar las zonas aledañas a la ciudad. (INEC, 2010)

Los principales competidores directos que se encuentran en esta ciudad son: Almacenes Pycca, Almacenes Boyacá, De prati y Todo Hogar, todas tienen más de dos años de presencia en la ciudad y han desarrollado actividades promocionales importantes para la captación y fidelización de clientes.

LOS COMPETIDORES

Los principales competidores de Almacenes Estuardo Sánchez se encuentran en las principales ciudades del Ecuador (Ver Anexo 2) entre ellos podemos nombrar a: Almacenes Pycca, Almacenes Boyacá, Almacenes Tía y Almacenes De prati.

Los atributos para generar valor a los clientes pueden variar de acuerdo al competidor, aunque encontramos entre ellos, algunos muy similares (Ver anexo 3), pero podemos mencionar que cada marca ofrecerá a los clientes, atributos que los pueda diferenciar, para esto deberán seleccionar aquellos que deberán reducir, aumentar, crear y eliminar (Ver anexo 4).

Almacenes Pycca

Se constituye en el año de 1957 en el centro de la ciudad de Guayaquil – Ecuador, específicamente en la calle Panamá, ofreciendo artículos para el hogar y electrodomésticos con surtido, precios y clientes objetivos similares a Estuardo Sánchez, con más de 20 años de experiencia.

Al transcurrir varios años, toman la decisión de crecer de manera agresiva y constante por todo el país, llevando sus tiendas a Quito, Babahoyo, Cuenca, Ibarra, Libertad, Machala, Manta, Milagro, Quevedo, Santo Domingo, Ambato y Latacunga, con un total de 33 tiendas. (Pycca , 2019).

Almacenes De prati

Es una tienda por departamentos que inició sus operaciones en el año 1940, su oferta comercial es diversa en moda, electrodomésticos y productos para el hogar, siendo pionera en establecer el sistema de crédito directo como forma de pago en el año 1968, así como digitalizar su marca a través del comercio electrónico dentro del país, con un total de 13 tiendas distribuidas en las ciudades de Guayaquil, Quito y Manta. (Deprati, 2019).

Almacenes Tía

Es una tienda por departamentos que inició sus operaciones en el año 1960 en la ciudad de Guayaquil, en las calles Chimborazo y Luque, su principal línea de negocio es la venta de productos de primera necesidad. Los productos para el hogar ocupan un espacio importante dentro del Layout de la tienda, en el año 2017 habían abierto 185 tiendas en 58 ciudades dentro del Ecuador (Tía, 2018).

Almacenes Boyacá

Constituido en abril de 1965, en un pequeño local alquilado en las calles Boyacá y Clemente Ballén, su oferta de productos es para el sector de la construcción y el hogar, con 11 tiendas distribuidas en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Manta, Loja y Machala. (Boyacá, 2019).

Grupo DK (Mall del Pacifico - Manta)

DK Management Services S.A. es una empresa creada para brindar a sus clientes un alto servicio en administración y operación de Centros y Plazas Comerciales dentro del país, tales como San Marino, Quicentro Norte, Quicentro Sur, Granados Plaza, San Luis Shopping, entre otros.

En la actualidad poseen más de 20 años de experiencia desempeñando con éxito sus actividades, contando con personal humano altamente calificado, trabajando con procesos organizacionales modernos y empleando tecnología de punta, que les permite asegurar la excelente administración de su negocio. (dK management, 2019)

En los últimos años, la creciente apertura de nuevos centros y plaza comerciales se ha convertido en un referente para la concentración de marcas que incrementen el tráfico de clientes y visitantes, por lo que el Grupo DK se obliga a reinventarse cada día para ofrecer instalaciones en excelentes condiciones y asegurar su correcto funcionamiento para satisfacer las exigencias de sus clientes.

La propuesta del grupo DK.

A comienzo del mes de marzo del 2015, se encontraron en la ciudad de Manta – Ecuador, el Sr. Michelle Deller, María Augusta Terán, Juan Xavier Sánchez y Edwin Mercado, para un recorrido por las instalaciones del nuevo centro comercial en construcción del Grupo DK, siendo las 12: 00 del día con un calor sofocante y el sol en todo su esplendor, el Sr. Deller rompe el hielo diciendo: “Tenemos mucho tiempo buscando el ingreso de tu empresa en nuestros centros comerciales”. Juan Xavier, con un tono alegre respondió: “Nosotros queremos estar, siempre y cuando tu precio me lo permita”. Ambos sonrían y comienzan a paso lento el recorrido.

En ciertas ocasiones, cuando la conversación lo requería, hacían pausas para discutir sus criterios. El Sr. Deller y Juan Xavier, comienzan a evaluar el crecimiento del retail en el Ecuador, ambos compartían algunas ideologías, pero con una visión estratégica distinta. Cada uno defendiendo su posición con firmeza y profesionalismo, el Sr. Deller comentaba sobre su experiencia a Juan Xavier y le decía: “Si deseas podemos venderte el local para tu nueva tienda, pero debes considerar lo siguiente: con lo que inviertes en una tienda, puedes abrir cuatro de iguales dimensiones si la concesionas”, Juan Xavier escucha atentamente y contesta: “Si nosotros compramos la tienda, ganaríamos la plusvalía generada por el inmueble”.

Continuando con el recorrido, llegamos al local, el Sr. Deller comienza mostrando los dos accesos que posee el local: el primero se encuentra en la entrada del acceso uno y el segundo por el boulevard, cuando culmina

el recorrido finaliza diciendo: “Está pendiente el envío para los próximos días, de la propuesta formal para la compra o concesión de la tienda”.

Mientras transcurría la primera semana de la visita al centro comercial, Edwin Mercado comienza a realizar las proyecciones de ventas y gastos, para obtener el punto de equilibrio y los indicadores financieros que permitan minimizar el riesgo en la inversión, en la mañana del décimo día ingresa al correo corporativo de Juan Xavier y Edwin la propuesta del Grupo DK con la siguiente información:

Tabla 2.

Costos para la concesión:

Tamaño Local en m2:	1562	
	DK	
	m²	Total
Valor Alquiler/concesión:	\$ 10,00	\$ 15.620,00
Valor Alícuota	\$ 3,00	\$ 4.686,00
Equivalencia 2 Alic. Extraord.	\$ 0,50	\$ 781,00
Total Pago Mensual	\$ 13,50	\$ 21.087,00

Fuente: (Almacenes Estuardo Sánchez)

Elaborado por: El autor.

Tabla 3.

Costos para Compra del local:

Tamaño Local en m2:	1562	
	DK	
	m²	Total
Valor compra:	\$ 3.000,00	\$ 4.686.000,00
Valor Alícuota	\$ 3,00	\$ 4.686,00
Equivalencia 2 Alic. Extraord.	\$ 0,50	\$ 781,00
Total Pago Mensual	\$ 3,50	\$ 5.467,00

Fuente: (Almacenes Estuardo Sánchez)

Elaborado por: El autor.

Análisis del nuevo local

El 17 de abril a las 10:00 am se reúnen los responsables del área comercial de tiendas con Juan Xavier, para analizar la propuesta de la nueva tienda en la ciudad de Manta, comienza la exposición explicando un análisis DAFO (Ver anexo 5), seguido del análisis sectorial retail de Manta (Ver anexo 6). En la mesa existe un aparente

consenso entre los ejecutivos. Juan Xavier realiza varias preguntas a Edwin Mercado, todas sus inquietudes son aclaradas, la reunión avanza sin aparentes dudas entre los asistentes.

Mientras la reunión avanza se entrega un formato para calificar dos aspectos de la nueva tienda (Ver anexo 8), el primero es el atractivo de mercado y el segundo es la capacidad para competir, cada uno tienen que valorar en tres rangos: alto, medio y bajo, conforme contestaban el cuestionario, compartían las experiencias en los factores que estaban calificando, al final del cuestionario los resultados fueron los siguientes: 73% de capacidad para competir y 63% de atractivo de mercado, con toda esta información se tiene que tomar una decisión.

LA DECISIÓN

El 15 de mayo de 2018 se cumplía el plazo para dar una respuesta a la propuesta presentada por el Grupo DK. Los accionistas se reúnen en la sala del directorio para tomar una decisión, se entrega una carpeta con las opciones: compra de local y por la concesión, todavía existen varias dudas entre dos de ellos, solicitan más información para poder tomar una decisión.

Juan Xavier comienza explicando la estrategia de crecimiento en desarrollo de nuevos mercados (Ver Anexo 7) y los beneficios que tendría para la empresa, sin embargo, algunos accionistas valoran la futura plusvalía que ganarían si compraran el local, mientras que otros, destacan las ventajas de crecimiento si concesionan la tienda, continúan pasando los minutos y no existe consenso entre ellos.

Juan Xavier solicita un receso de 10 minutos para que los accionistas puedan tomar una decisión.

ANEXOS

Anexo 1 Tiendas Actuales

Tiendas	Ciudad
Alessa Bahía	Guayaquil
Alessa California	Guayaquil
Alessa Centro	Guayaquil
Alessa Matriz	Guayaquil
Alessa Plaza Mayor	Guayaquil
Alessa Singer	Guayaquil
Alessa Sur	Guayaquil
Alessa Terminal	Guayaquil
Alessa Urdesa	Guayaquil
Ideas de Hogar	Guayaquil
Alessa Santo Domingo	Santo Domingo
Quito El Ejido	Quito
Quito El Recreo	Quito
Quito Histórico	Quito

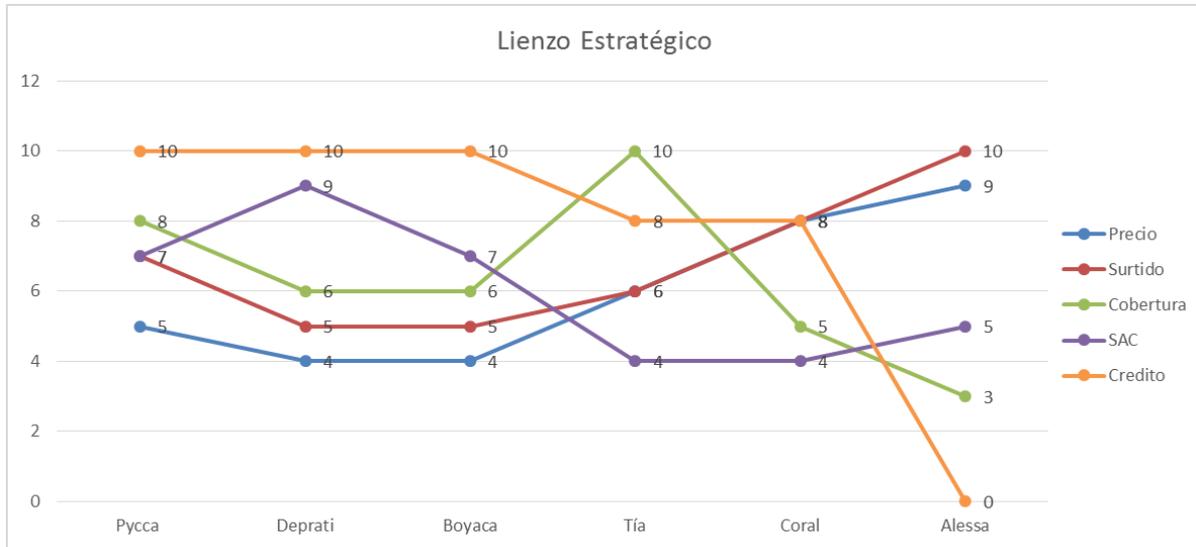
Elaborado por: El autor

Anexo 2 Tiendas por ciudad de la competencia

Competidores	# Locales	Guayaquil	Quito	Manta	Cuenca	Santo Domingo	Machala	Quevedo	Babahoyo	La Libertad	Milagro	Ambato	Latacunga	Loja	Portoviejo	Imbabura
Pycca	33	17	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
De prati	13	6	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Boyaca	11	4	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sukasa	6	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coral	10	2	2	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Todo Hogar	9	1	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1

Elaborado por: El autor

Anexo 3
Lienzo Estratégico



Elaborado por: El autor

Anexo 4

Matriz Crea

Crear	Reducir
Sistema de crédito y realizar entregas a domicilio.	La intensidad del surtido.
Eliminar	Aumentar
El proceso de venta largo, por uno mas corto que facilite la compra de los clientes.	La cobertura de tiendas en el país.

Elaborado por: El autor

Anexo 5

Análisis FODA

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. El ama de casa (compradora) busca variedad y precio bajo2. Crecimiento de la clase media en Ecuador dinamiza el consumo3. Restricciones gubernamentales impactan más y más rápido en competidores pequeños y medianos4. Concentración de las negociaciones con embarcadores que consolidan portafolio y garantizan calidad y documentación	<ol style="list-style-type: none">1. El 99% del portafolio puede afectarse por regulaciones arancelarias, de cupo y certificaciones de calidad2. Competencia informal con precios competitivos por sub-declaración y menores gastos operacionales3. Grandes superficies con mayor cobertura, mejor flujo de efectivo y apalancamiento financiero en proveedores4. Clientes grandes con tendencia a volverse competidores informales5. Reposiciones largas (4 meses) en el 90% del portafolio de origen chino6. Escasa fidelidad del proveedor por globalización

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

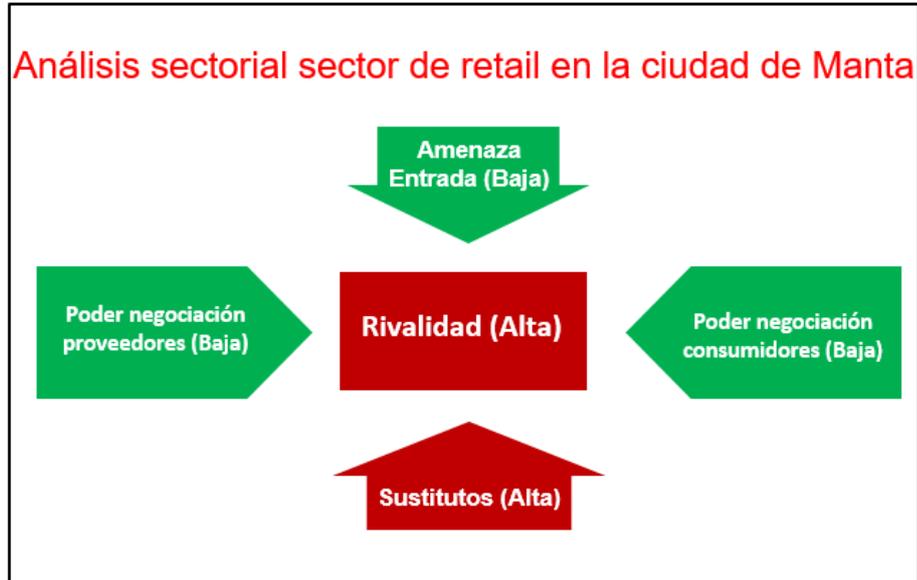
FORTALEZAS:	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Bajos niveles de apalancamiento financiero y alta disponibilidad de recursos propios por el mix de canales2. Sistema operativo en línea que permite mantener información actualizada3. Departamento de desarrollo que adapta los sistemas a las necesidades de la empresa4. Alto poder de negociación con proveedores por volumen de compra y tiempo en el mercado5. Gran variedad de portafolio permite liderazgo en la categoría y presencia en nichos6. Espíritu de trabajo y deseo de trascender transmitido por el fundador.7. Posicionamiento como compañía seria y especializada en importaciones	<ol style="list-style-type: none">1. Tiempos de entrega no óptimos, bajo nivel de servicio y costos operacionales altos por dispersión de centros de almacenamiento2. Falta de un sistema de inteligencia de mercado3. Alto costo relativo de la publicidad en MCM4. Débil estructura de compras, falta de procesos estandarizados y carencia de mantenimiento de procesos5. Poca efectividad del pronóstico, carencia de presupuestos y escaso control de resultados6. Baja calidad percibida de los productos de la Compañía7. Escasa predisposición de servicio a propios y extraños. Baja motivación.8. Falta de comunicación en ambas vías9. Débil proceso de inducción, capacitación y evaluación del desempeño10. Escasa agilidad frente a cambios del mercado. Bajo emprendimiento por temor a la crítica11. Concentración en la toma de decisiones. Confusión de roles de accionistas y gerentes12. Debilidad estructural en crédito y cobranza, control de inventarios y tesorería. Peso del inventario obsoleto

Fuente: La empresa

Elaborado por: El autor

Anexo 6

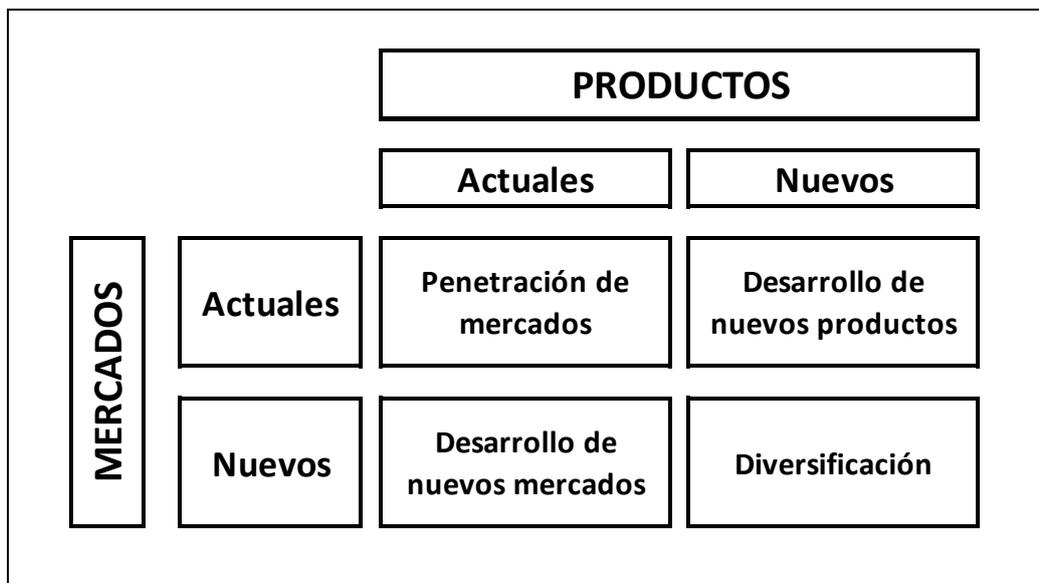
Análisis sectorial sector retail ciudad de Manta



Elaborado por: El autor

Anexo 7

Matriz de Ansoff



Fuente: Espinosa, R. (2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. *Blog de Roberto Espinosa*, 31.

Anexo 8

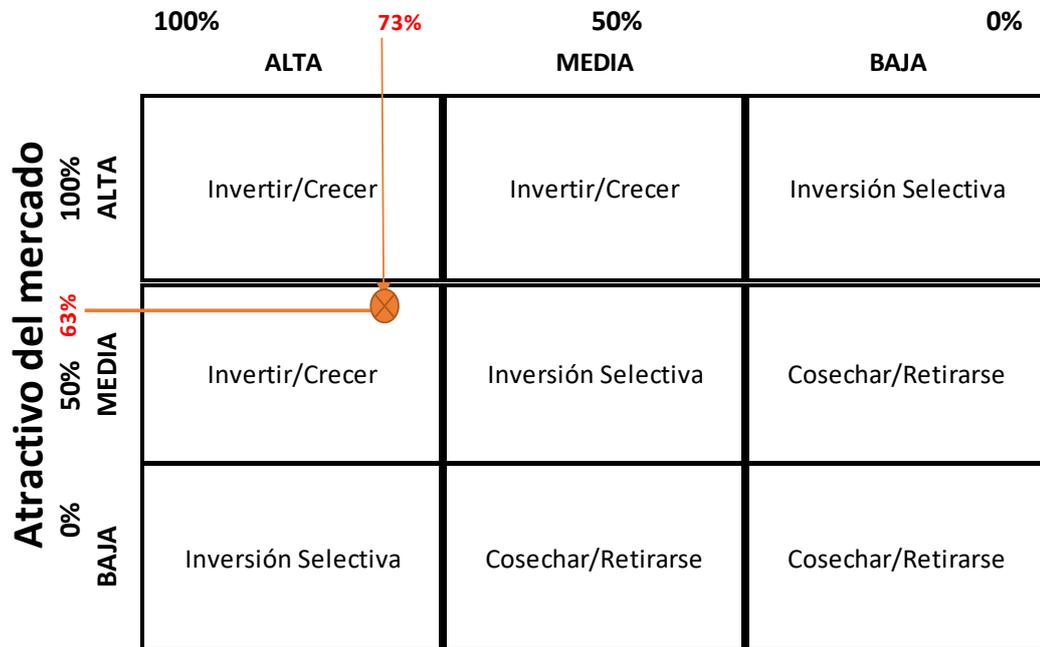
Matriz Comercial GE Mckinsey

Atractivo del mercado		Rangos			Subtotal	Totales
		Alto	Medio	Bajo		
Factores	Peso	1	0,5	0		
Tamaño	20%		0,5		0,5	10%
Crecimiento	5%	1			1	5%
Niveles de Satisfacción del cliente	10%	1			1	10%
Competencia	20%		0,5		0,5	10%
Niveles de precio	5%		0,5		0,5	3%
Rentabilidad	25%	1			1	25%
Tecnología	5%			0	0	0%
Entorno Regulatorio	5%			0	0	0%
Sensibilidad al entorno socioeconómico	5%			0	0	0%
Totales	100%					63%

Capacidad para competir		Rangos			Subtotal	Totales
		Alto	Medio	Bajo		
Factores	Peso	1	0,5	0		
Organización	10%		0,5		0,5	5%
Crecimiento	5%	1			1	5%
Participación de mercado	20%		0,5		0,5	10%
Fidelidad del Cliente	15%		0,5		0,5	8%
Márgenes	5%		0,5		0,5	3%
Distribución	15%	1			1	15%
Destrezas Tecnológicas	5%		0,5		0,5	3%
Mercadeo	15%	1			1	15%
Flexibilidad	10%	1			1	10%
Totales	100%					73%

MATRIZ COMERCIAL GE MCKINSEY

Capacidad para competir



Elaborado por: El autor

NOTA PEDAGÓGICA

Sintaxis de caso

El Grupo DK presenta a Juan Xavier, vicepresidente de Almacenes Estuardo Sánchez, una propuesta comercial para ser parte del mix de tiendas, del nuevo centro comercial construido en la ciudad de Manta –Ecuador. El local propuesto tenía un área de 1562 metros cuadrados, para garantizar el éxito, deberán realizarse los estudios demográficos, población económicamente activa, atributos y competencia. Estos se encuentran en los anexos y tablas del caso. Dentro de los principales análisis tenemos: el de las fuerzas sectoriales retail de Porter, la matriz de Ansoff, y la matriz comercial GE Mckinsey, cada una tiene un aporte importante para la toma de decisión en el nuevo local.

Una vez analizados los informes, Juan Xavier deberá exponer ante el directorio o mesa de accionista o junta de accionista de Almacenes Estuardo Sánchez, las estrategias de crecimiento y argumentar sobre la más conveniente para los intereses de la empresa al momento de ampliar su red de locales. Por un lado, tenemos la estrategia actual defensiva de crecimiento lento, que propone la compra de locales o terrenos; y, por otro lado, tenemos una estrategia ofensiva con un crecimiento acelerado, que propone la concesión o alquiler de los locales cambiando por completo la estrategia y la filosofía de su fundador con la que han operado desde inicio de la empresa.

Posición del Caso

El caso está dirigido a los alumnos de posgrado de las especialidades de Administración de Empresas (MBA) y Marketing.

Temas

- Estrategias de crecimiento en nuevos mercados
- Competidores y Análisis FODA
- Matriz de Ansoff
- Lienzo Estratégico
- Matriz Crea
- Fuerzas Sectoriales
- Matriz GE

Subtemas

- Estrategias ofensivas y defensivas
- Desarrollo de mercados
- Integración Vertical
- Análisis de la competencia
- Rivalidad, Amenazas de Ingreso, Poder negociación de proveedores, Poder de negociación de consumidores y Sustitutos.
- Análisis de la capacidad de competir y del atractivo del mercado.

Objetivos de enseñanza

- Analizar los competidores.
- Evaluar las alternativas de crecimiento, que se adapten más a cada empresa
- Evaluar las estrategias competitivas.
- Evaluar el análisis sectorial del sector.
- Evaluar un lienzo estratégico.

Plan de Clases

- Introducción 5 min.
- La empresa 5 min.
- Estrategias de crecimiento 10 min.
- Análisis sectorial del sector 10 min.
- Análisis de la competencia 10 min.
- Análisis de la matriz GE 10 min.
- Conclusiones 10 min.

Preguntas Detonantes

1.- ¿Quién es el tomador de decisiones?

El tomador de decisiones es Juan Xavier con la junta de accionistas.

2.- ¿Describe un problema al que enfrenta Juan Xavier?

Un problema que enfrenta Juan Xavier es cambiar la estrategia actual de la empresa, que es comprar las propiedades en donde funcionan las tiendas, a una estrategia de crecimiento acelerado en nuevos mercados concesionando o alquilando las nuevas tiendas. Para esto tiene que demostrar a los accionistas, que según los análisis e informes realizados a la propuesta del grupo DK es la mejor opción para el crecimiento de la empresa.

3.- De los competidores que tiene Almacenes Estuardo Sánchez, ¿cuál y por qué consideras que es el mejor competidor?

De acuerdo a los análisis realizados en el anexo 3 Lienzo estratégico, en donde valoramos los atributos de los principales competidores, podemos determinar que el principal competidor es almacenes Pycca, debido a la similitud de los atributos que ambos comparten. Además de la cobertura que tienen en el país, tal y como se presenta en el anexo 2.

4.- ¿Consideras que la ubicación ofrecida para la nueva tienda en el centro comercial Mall del Pacifico tiene potencial?

Los análisis realizados de las fuerzas sectoriales de Porter y la matriz GE Mckinsey dieron como resultado la viabilidad del proyecto, obteniendo 3 fuerzas sectoriales bajas y un 73% de capacidad de competir y 63% de atractivo de mercado, sumado a que la ciudad de Manta tiene una población económicamente activa de 91246 familias y con una población joven que tiene en promedio 28 años de edad.

Además, la oferta de valor de los competidores es muy similar entre ellos, teniendo la oportunidad de crear un nuevo océano azul, analizando el Lienzo estratégico del Anexo 3 para generar nuevos nichos de mercado realizando la matriz Crea del Anexo4.

5.- A su criterio, ¿cuáles son las opciones de crecimiento que tiene Juan Xavier?

Juan Xavier puede tomar dos decisiones:

1. Estrategia de crecimiento en nuevos mercados lenta, es decir aceptando la oferta de compra de la tienda del Grupo DK.
2. Estrategia de crecimiento en nuevos mercados acelerada, es decir aceptando la oferta de concesión de la tienda del Grupo DK.

6.- A su criterio, ¿cuál es la mejor opción de crecimiento?

Según los análisis realizados, la estrategia de crecimiento más conveniente para el desarrollo de las nuevas tiendas de Almacenes Estuardo Sánchez es la Estrategia de crecimiento en nuevos mercados rápida, es decir, aceptando la oferta de concesión de la tienda del Grupo DK.

7.- Según el análisis de las cinco fuerzas sectoriales, ¿consideras que el sector de retail es atractivo?

De acuerdo al análisis sectorial de las cinco fuerzas de Porter, se puede determinar que el sector retail en la ciudad de Manta es atractivo, debido a que tres de las cinco fuerzas del sector tienen un riesgo bajo. Estas son:

Las amenazas de entrada, el poder de negociación de proveedores y consumidores. De esta manera podemos señalar que el mercado tiene una rentabilidad potencial en el largo plazo.

8.- ¿Consideras que la nueva sucursal de Manta está dentro de un Océano Rojo o Azul?

Según el lienzo estratégico la nueva sucursal de Manta se encuentra en un Océano rojo, debido a que en el sector existen varios competidores especializados con una posición competitiva dentro del grupo estratégico. Podemos identificar que las propuestas de valor a los clientes son similares, por lo tanto, tendremos a todo el sector compitiendo por el market share. Sin embargo, existen nichos dentro de la industria (no clientes) que se pueden atraer y generar una nueva demanda, rompiendo las reglas existentes, por intermedio de la generación de valor, basado en experiencias de compras mediante el uso de tecnologías.

9.- Según la matriz comercial GE Mckinsey, ¿cuál es la capacidad de competir de Almacenes Estuardo Sánchez y el atractivo del mercado de la nueva sucursal?

De acuerdo a la matriz comercial GE, la capacidad de competir de Almacenes Estuardo Sánchez es del 73%, según la ponderación generada de las variables analizadas, el atractivo del mercado de la nueva sucursal en Manta se encuentra en el 63%. Ambas variables se cruzan en el sector de Invertir/Crear, aprobando el proyecto de la nueva sucursal.

Conclusiones

Juan Xavier consigue al final de la reunión de accionistas la aprobación para incorporar la estrategia de crecimiento en nuevos mercados, eligiendo la opción de concesionar la nueva tienda del centro comercial Mall del Pacifico. El modelo de concesión es el más conveniente cuando la empresa tiene una estrategia de crecimiento ofensivo en nuevos mercados o en los existentes porque puede lograr concesionar varias tiendas, con una inversión menor a la compra de la tienda, obteniendo una mayor participación en mercados.

En la actualidad la tienda es un éxito en ventas y el modelo de concesión continúa al momento aplicándose en las nuevas tiendas, tales como: Alessa Quito Granados y Alessa Machala.

Bibliografía

José Luis Munuera Alemán, Ana Isabel Rodríguez Escudero. (2012). Estrategias de Marketing.

Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2016). Dirección de Marketing.

Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Lambin Gallucci Sicurello (2007). Dirección de Marketing.

Ipíñza, F. D. A. (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Centrum.

Michael, E. (1990). Porter. The competitive Advantage of Nations.

Espinosa, R. (2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Blog de Roberto Espinosa, 31.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2014). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.

Almacenes Estuardo Sánchez, Alessa. (03 de 05 de 2019). Misión. Obtenido de Almacenes Estuardo Sánchez, Alessa: <http://www.alessa.com.ec/portal/Almacenes-Estuardo-Sanchez.php?ID=1>

Almacenes Esturdo Sánchez, Alessa. (03 de 05 de 2019). Visión. Obtenido de Almacenes Esturdo Sánchez, Alessa: <http://www.alessa.com.ec/portal/Almacenes-Estuardo-Sanchez.php?ID=1>

Boyacá. (2019). Nuestros Locales. Obtenido de Boyacá: <https://boyaca.com/nuestros-locales.php>

Deprati. (03 de 05 de 2019). Contáctanos. Obtenido de Deprati: <http://credito.deprati.com/contacto>

dK management. (03 de 05 de 2019). Servicios. Obtenido de dK management: <https://www.dkms.com.ec/#slide2>

INEC. (2010). FASCÍCULO PROVINCIAL MANABÍ. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>

Pycca . (03 de 05 de 2019). Localiza tu tienda. Obtenido de Pycca : <https://www.pycca.com/tiendas>

Tía. (2018). Localizador de Tiendas. Obtenido de Tía: <http://www.corporativo.tia.com.ec/atencion-al-cliente/localizador-de-tiendas>

Villacís Cárdenas, C. (2018). ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR RETAIL EN EL ECUADOR, DURANTE EL PERIODO 2007 AL 2017 (Bachelor's thesis).

