ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

**ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA LA CURACAO
EN EL MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS**

MARÍA MARTÍNEZ SERRA
ALFONSO MERCADO ROSAS
MANUEL PAULETTE FALCO
DENISE ROBLES GONZALEZ

EXECUTIVE MBA

DÉCIMO CUARTA PROMOCIÓN
2000-IV

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA LA
CURACAO EN EL MERCADO DE
ELECTRODOMÉSTICOS**

**MARÍA MARTÍNEZ SERRA
ALFONSO MERCADO ROSAS
MANUEL PAULETTE FALCO
DENISE ROBLES GONZALEZ**

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO CUARTA PROMOCIÓN
2000 - IV**

**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO PARA
LA CURACAO EN EL MERCADO DE
ELECTRODOMÉSTICOS**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, ha sido elaborado con la finalidad de generar alternativas de crecimiento para La Curacao en el mercado de electrodomésticos.

Para el desarrollo de este proyecto inicialmente se ha realizado un levantamiento de información. Los datos externos se obtuvieron del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, informes trimestrales de la consultora Maximixe, informes de Brand Tracking y Post Test Publicitario realizados por CCR Information Resources para La Curacao, perfiles zonales de Apoyo Opinión y Mercado, información electrónica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Banco Central de Reserva del Perú, y diarios locales. Los datos internos fueron proporcionados por las diversas áreas de La Curacao.

Con los datos obtenidos, se analizó el sector electrodomésticos y sus perspectivas, características y estrategias de los principales competidores. Luego se realizó el análisis interno de La Curacao, para conocer sus fortalezas y debilidades frente a la competencia. Con ambos estudios se desarrolló el análisis FODA, cuyos resultados permitieron definir los objetivos inmediatos de la compañía.

Finalmente, se desarrollaron cuatro estrategias prioritarias para el crecimiento de la compañía, las cuales de acuerdo a los análisis financieros y a las encuestas realizadas por la empresa IMA Estudios de Marketing SAC, son viables y generarán crecimiento con rentabilidad.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Profesor José Chou, por la gran ayuda que nos dio en el desarrollo de este proyecto de investigación, sobre todo para ubicarnos en el camino correcto, y por la confianza que demostró en que llegaríamos a la meta final, lo que nos impulsó a poner nuestro mejor esfuerzo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	22
1. Generalidades	22
1.1. Objetivo general.....	22
1.2. Objetivos específicos	25
1.2.1. Enfrentar a las tiendas por departamento: Saga y Ripley	25
1.2.2. Enfrentar a las otras cadenas de electrodomésticos.....	26
1.2.3. Definir, establecer y plantear las estrategias	26
1.2.4. Priorizar las estrategias planteadas	26
1.2.5. Determinar la rentabilidad de las estrategias Seleccionadas.....	26
1.3. Alcances y limitaciones del proyecto	27
1.4. Definiciones importantes	27
1.4.1. Electrodoméstico	27
1.4.2. Línea blanca.....	27
1.4.3. Línea marrón.....	28
1.4.4. Línea de pequeños electrodomésticos	28
1.4.5. Mix de productos	28
1.4.6. Productos discontinuados.....	28
1.4.7. Concepto de tienda.....	29
1.4.8. Servicio de post-venta.....	29
1.4.9. Servicio de atención total (SAT)	29
1.4.10. Tercerización o outsourcing.....	29
CAPÍTULO II.....	30
2. Análisis del entorno macroeconómico.....	30
2.1. Introducción	30
2.2. Actividad económica.....	31
2.2.1. Producto bruto interno	31
2.2.2. Demanda y oferta globales	32
2.2.3. Producción sectorial.....	34
2.3. Precio.....	37
2.4. Moneda y crédito	39
2.5. Sector externo	44
2.5.1. Exportaciones.....	45
2.5.2. Importaciones.....	47

2.6. Perspectivas.....	49
CAPÍTULO III	51
3. Presentación de la empresa	51
3.1. Reseña histórica	51
3.2. Actividad de la empresa.....	52
3.3. Visión de la empresa	53
3.4. Misión	53
3.5. Objetivos	54
3.5.1. Incrementar la participación de mercado.....	54
3.5.2. Incrementar de manera sostenida la rentabilidad de la empresa	54
3.5.3. Incrementar la preferencia y fidelidad de los clientes	55
3.5.4. Mejorar y difundir la imagen institucional	56
3.6. Valores	58
3.6.1. Respeto a la persona	59
3.6.2. Responsabilidad	59
3.6.3. Lealtad.....	59
3.6.4. Honestidad	59
3.6.5. Integridad	59
3.7. Estructura organizacional.....	60
3.7.1. Diseño organizacional actual	60
3.7.2. Descripción de las principales áreas	61
3.7.3. Tecnología empleada	64
CAPÍTULO IV	67
4. Análisis externo	67
4.1. Análisis del sector electrodomésticos	67
4.1.1. Características del sector	67
4.1.2. Tamaño del mercado: demanda	70
4.1.3. Oferta: producción nacional e importaciones	71
4.1.4. Precios de los electrodomésticos	74
4.1.5. Evolución del mercado	77
4.1.6. Estacionalidad	81
4.1.7. Perspectivas	83
4.1.8. Atractivo de la demanda futura.....	88
4.2. Análisis de la competencia.....	93
4.2.1. Principales competidores	93
4.2.2. Características de la competencia.....	95
4.2.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas	99

4.2.4.	Análisis de la situación competitiva	119
4.2.5.	Participación de mercado.....	121
4.2.6.	Análisis del producto	122
4.2.7.	Análisis de precios	146
4.2.8.	Análisis de distribución	155
4.2.9.	Análisis de publicidad.....	162
4.2.10.	Estrategias de la competencia	176
4.2.11.	Diagnóstico del sector.....	179
4.2.12.	Análisis FODA de la competencia	195
CAPÍTULO V		204
5. El crédito en el sector electrodomésticos		204
5.1.	El crédito de consumo en el Perú.....	204
5.2.	El crédito de consumo en el mercado de electrodomésticos ..	207
5.3.	Diagnóstico del crédito en el sector electrodomésticos	222
CAPÍTULO VI		228
6. Análisis interno		228
6.1.	Organización	228
6.1.1.	Estructura	228
6.1.2.	Nivel gerencial.....	232
6.2.	Cultura organizacional	232
6.3.	Segmentación	233
6.3.1.	Características económicas y demográficas	233
6.3.2.	Por nivel socioeconómico.....	234
6.3.3.	Segmentación por ventajas buscadas.....	234
6.4.	Posicionamiento	238
6.4.1.	Grupo objetivo	238
6.4.2.	Beneficio	238
6.4.3.	Soporte	239
6.4.4.	Características	239
6.5.	Tiendas y productos	240
6.5.1.	Clasificación y descripción de las tiendas	240
6.5.2.	Clasificación de productos.....	240
6.5.3.	Clasificación de tiendas de acuerdo al tamaño y mix de productos.....	242
6.5.4.	Exhibición por tipo de tienda.....	244
6.6.	Procesos: cadena de suministros	245
6.6.1.	Proceso de la cadena de suministros.....	245
6.6.2.	Análisis de la cadena de suministros	260
6.7.	Estrategia actual	271

6.7.1. Estrategia de crecimiento.....	271
6.7.2. Desarrollo de mercados	271
6.7.3. Estrategias de diversificación	272
6.7.4. Estrategia de desarrollo.....	272
6.7.5. Estrategia competitiva	275
CAPÍTULO VII.....	279
7. Diagnóstico de la empresa: Análisis FODA.....	279
7.1. Oportunidades	279
7.2. Amenazas	287
7.3. Fortalezas	295
7.4. Debilidades.....	302
CAPÍTULO VIII	308
8. Definición de objetivos inmediatos y estrategias.....	308
8.1. Definición de objetivos inmediatos	308
8.2. Objetivo general.....	311
8.3. Objetivos específicos	311
8.4. Estrategias de desarrollo	313
8.4.1. Estrategia de diferenciación.....	313
8.5. Estrategias de crecimiento	315
8.5.1. Estrategia de crecimiento intensivo	315
8.5.2. Estrategia de diversificación concéntrica	318
8.6. Estrategias competitivas.....	318
8.6.1. Estrategia del líder (defensa de contraofensiva).....	319
8.7. Priorización de las estrategias	321
8.7.1. Criterios de priorización	321
8.7.2. Ejecución de la priorización	324
8.8. Análisis de resultados	326
8.8.1. Expansión geográfica e incremento en el tamaño de tienda	326
8.8.2. Estrategia del líder	327
8.8.3. Inversión en publicidad.....	327
CAPÍTULO IX	329
9. Estrategia competitiva: defensa de contraofensiva.....	329
9.1. Introducción	329
9.2. Características de la nueva Tarjeta Curacao	333
9.2.1. Objetivo	333
9.2.2. Beneficios	333
9.2.3. Pautas generales para el otorgamiento de la tarjeta....	334

9.2.4. Características del producto.....	335
9.3. Organización del área de créditos	337
9.4. Personal	339
9.5. Gastos del área	339
9.5.1. Gastos de personal	340
9.5.2. Gastos operativos.....	341
9.6. Proyección de la venta al crédito	342
9.7. Simulación del negocio de créditos	351
CAPITULO X.....	356
10. Estrategia de desarrollo de mercados:	
ingreso a nuevas zonas geográficas	356
10.1. Análisis de zonas geográficas	356
10.1.1. Mercado potencial.....	357
10.1.2. Densidad de mercado objetivo.....	358
10.1.3. Tasa de penetración	359
10.2. Ubicación de las nuevas tiendas	361
10.3. Tamaño de las tiendas	364
10.4. Proyección de la demanda	365
10.5. Medición de la intención de compra.....	369
10.6. Rentabilidad	370
CAPÍTULO XI	374
11. Estrategia de penetración de mercados: crecimiento por	
ampliación de tiendas.....	374
11.1. Antecedentes	374
11.2. Consideraciones generales	375
11.3. Análisis de la venta y el tamaño de tiendas	376
11.4. Análisis de crecimiento y proyección de ventas.....	379
11.5. La nueva estructura de tiendas.....	381
11.6. Medición de la intensidad de compra	382
11.7. Inversión en ampliación de tiendas.....	384
CAPÍTULO XII.....	387
12. Estrategia de publicidad.....	387
12.1. Publicidad de imagen de marca: La Curacao.....	387
12.1.1. Identificación de la audiencia meta	389
12.1.2. Objetivo	389
12.1.3. Diseño del mensaje	389
12.1.4. Canales de comunicación	391
12.1.5. Inversión	392

12.2. Publicidad de lanzamiento de la nueva tarjeta	
La Curacao	394
12.2.1. Identificación de la audiencia meta	396
12.2.2. Objetivo	396
12.2.3. Diseño del mensaje	396
12.2.4. Canales de comunicación	398
12.2.5. Inversión	399
CAPÍTULO XIII	402
13. Impacto de las estrategias propuestas en el mercado de electrodomésticos.....	402
13.1. Estructura actual del mercado	402
13.2. Impacto de las estrategias de crédito	403
13.2.1. Impacto de las estrategias en la actitud de los clientes.....	404
13.2.2. Probable reacción de la competencia	406
13.3. Impacto de las estrategias de desarrollo y penetración de mercados	407
CAPÍTULO XIV	409
14. Resultados esperados	409
14.1. Determinación del crecimiento en ventas.....	409
14.2. Determinación del incremento en participación de mercado	410
14.3. Proyecciones financieras.....	414
CAPÍTULO XV	418
15. Conclusiones y recomendaciones	418
15.1. Conclusiones	418
15.2. Recomendaciones	422

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Demanda y ofertas globales	34
Cuadro 2.2: Producto bruto interno por sectores productivos	35
Cuadro 2.3: Inflación: clasificación transables y no-transables.....	38
Cuadro 2.4: Tipo de cambio	39
Cuadro 2.5: Fuentes de variación de la emisión primaria (millones de soles).....	40
Cuadro 2.6: Liquidez del sistema financiero (millones de soles)	42
Cuadro 2.7: Exportaciones por grupos de productos (millones de US\$)....	46
Cuadro 2.8: Importaciones según uso o destino económico (millones de US\$).....	48
Cuadro 2.9: Proyecciones macroeconómicas.....	50
Cuadro 4.1: Mercado de electrodomésticos (unidades).....	68
Cuadro 4.2: Mercado de electrodomésticos por líneas (US\$)	69
Cuadro 4.3: Mercado de electrodomésticos (millones de US\$)	70
Cuadro 4.4: Importaciones de electrodomésticos (millones US\$ CIF)	74
Cuadro 4.5: Variación porcentual de precios promedio en dólares (Años 1999 – 2001).....	76
Cuadro 4.6: Estacionalidad mensual histórica de La Curacao.....	81
Cuadro 4.7: Estacionalidad mensual histórica de Carsa	82
Cuadro 4.8: Indicadores estratégicos	89
Cuadro 4.9: Resultados del análisis de correlación.....	89
Cuadro 4.10: Demanda futura del mercado	90
Cuadro 4.11: Participación de La Curacao en la venta de los proveedores	116
Cuadro 4.12: Participación de mercado	121
Cuadro 4.13: Variación de la participación del mercado de los principales competidores.....	122
Cuadro 4.14: Atributos en la compra de electrodomésticos	124
Cuadro 4.15: Variedades de tiendas de electrodomésticos	125
Cuadro 4.16: Atributos buscados en una tienda de electrodomésticos	126
Cuadro 4.17: Atributos en una tienda de electrodomésticos.....	129
Cuadro 4.18: Recordación espontánea.....	134
Cuadro 4.19: Recordación total espontánea.....	137
Cuadro 4.20: Resumen de imagen y posicionamiento.....	143
Cuadro 4.21: Precios de los principales competidores de electrodomésticos	148
Cuadro 4.22: Características del crédito de las principales empresas de electrodomésticos	154
Cuadro 4.23: Cobertura en Lima y Callao de detallistas de	

electrodomésticos	156
Cuadro 4.24: Cobertura a nivel nacional de detallistas de electrodomésticos	157
Cuadro 4.25: Cobertura a nivel nacional de la cadena Saga Falabella	161
Cuadro 4.26: Publicidad de imagen	173
Cuadro 4.27: Promoción de los principales competidores.....	165
Cuadro 4.28: Detalle de aspectos de menor agrado	173
Cuadro 4.29: Aspectos de mayor agrado en la publicidad.....	175
Cuadro 4.30: Estrategias de crecimiento de la competencia.....	176
Cuadro 4.31: Estrategias de desarrollo de la competencia	177
Cuadro 4.32: Estrategias competitivas de la competencia.....	178
Cuadro 4.33: Características principales de la competencia.....	184
Cuadro 4.34: Análisis de la rivalidad ampliada	185
Cuadro 4.35: Imagen y posicionamiento de la competencia	187
Cuadro 5.1: Mercado de electrodomésticos	223
Cuadro 5.2: Distribución de colocaciones de la banca múltiple.....	223
Cuadro 5.3: Distribución de colocaciones de empresas financieras	224
Cuadro 5.4: Participación de mercado	225
Cuadro 5.5: Colocaciones de crédito de empresas financieras	226
Cuadro 6.1: Segmentación por ventajas buscadas	237
Cuadro 6.2: Relación de tiendas por regiones.....	240
Cuadro 6.3: Clasificación de tiendas.....	243
Cuadro 6.4: Análisis interno de La Curacao	266
Cuadro 6.5: Estrategias vs objetivos	276
Cuadro 6.6: Estrategias actuales	278
Cuadro 8.1: Priorización de estrategias.....	325
Cuadro 9.1: Comparación de características Tarjeta Curacao vs. Tarjeta Saga Falabella	336
Cuadro 9.2: Asignación de personal por tienda	339
Cuadro 9.3: Gastos de personal área de créditos	340
Cuadro 9.4: Gastos operativos área de créditos	342
Cuadro 9.5: Resumen obtenidos de encuestas de opinión	344
Cuadro 9.6: Mercado objetivo de La Curacao en Lima Metropolitana por distritos.....	346
Cuadro 9.7: Distribución de NSE en San Borja, San Martín y Callao	347
Cuadro 9.8: Distribución de hogares por NSE en San Borja, San Martín y Callao.....	347
Cuadro 9.9: Comparativo distribución de hogares por NSE en San Borja, San Martín , Callao y Lima Metropolitana	348
Cuadro 9.10: Aceptación de la tarjeta en la muestra de distritos.....	348
Cuadro 9.11: Preferencia por el fácil acceso al crédito.....	349

Cuadro 9.12: Tenencia actual de tarjetas comerciales en el mercado.....	350
Cuadro 10.1: Mercado objetivo de La Curacao en Lima Metropolitana por distritos	357
Cuadro 10.2: Distritos con mayor densidad de hogares del segmento objetivo de La Curacao	359
Cuadro 10.3: Tasa de penetración en distritos con mayor cantidad de hogares del segmento objetivo de La Curacao	360
Cuadro 10.4: Proyección de incremento de la demanda en nuevas zonas geográficas	366
Cuadro 10.5: Canibalización de tiendas debido a la apertura de una nueva tienda en el distrito de San Borja.....	367
Cuadro 10.6: Canibalización de tiendas debido a la apertura de una nueva tienda en el distrito de Santiago de Surco	368
Cuadro 10.7: Canibalización de tiendas debido a la apertura de dos nuevas tiendas	368
Cuadro 10.8: Estado de ganancias y pérdidas proyectado apertura de nuevas tiendas (año 2002)	371
Cuadro 11.1: Tamaño vs. Volumen de venta por tiendas en Lima.....	376
Cuadro 11.2: Posibilidades de crecimiento en tiendas.....	378
Cuadro 11.3: Crecimiento potencial de tiendas	379
Cuadro 11.4: Participación de mercado de las tiendas en estudio	380
Cuadro 11.5: Incremento en ventas por ampliación de tiendas	381
Cuadro 11.6: Costos promedios para ampliaciones de tiendas.....	385
Cuadro 11.7: Inversión estimada en ampliación de tiendas.....	386
Cuadro 12.1: Inversión para la campaña de relanzamiento de La Curacao.....	393
Cuadro 12.2: Inversión para la campaña de lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao	400
Cuadro 13.1: Modalidad de pago en la compra de electrodomésticos	404
Cuadro 14.1: Crecimiento en ventas por aplicación de estrategias	409
Cuadro 14.2: Variables para determinar el crecimiento en el mercado....	411
Cuadro 14.3: Venta durante el primer año mercado de Lima.....	411
Cuadro 14.4: Incremento por crecimiento de mercado y estrategias (En US\$).....	412
Cuadro 14.5: Incremento de ventas a nivel nacional	413
Cuadro 14.6: Variación de la participación de mercado.....	413
Cuadro 14.7: Flujo de caja sin estrategias y Estado de G/P.....	414
Cuadro 14.8: Flujo de caja con estrategias	415
Cuadro 14.9: Flujo de caja incremental	415
Cuadro 14.10: Determinación del CCPP actual.....	416
Cuadro 14.11: Determinación del CCPP con estrategias.....	417

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Producto bruto interno	32
Gráfico 2.2: Producto bruto interno global y de comercio	36
Gráfico 2.3: Crédito del sistema bancario al sector	43
Gráfico 3.1: Alineamiento de objetivos a la misión y visión del negocio ..	58
Gráfico 4.1: Líneas del mercado de electrodomésticos (Participación año 2001).....	69
Gráfico 4.2: Mercado de electrodomésticos	71
Gráfico 4.3: Índice volumétrico de fabricación de electrodomésticos de uso doméstico (Base año 1994)	72
Gráfico 4.4: Importación de electrodomésticos por empresa (En %).....	73
Gráfico 4.5: Estacionalidad de las ventas en La Curacao	82
Gráfico 4.6: Estacionalidad de las ventas en Carsa	83
Gráfico 4.7: Demanda de electrodomésticos vs. PBI del sector	91
Gráfico 4.8: Rivalidad ampliada	101
Gráfico 4.9: Posición competitiva de las empresas de electrodomésticos	103
Gráfico 4.10: Mapa competitivo de las principales tiendas de electrodomésticos	105
Gráfico 4.11: Concepto de electrodoméstico	123
Gráfico 4.12: Tienda de electrodomésticos preferida	128
Gráfico 4.13: Tienda de electrodomésticos que no frecuentaría.....	130
Gráfico 4.14: Tiendas especializadas en electrodomésticos	132
Gráfico 4.15: Top of mind	133
Gráfico 4.16: Recordación total espontánea y dirigida.....	136
Gráfico 4.17: Mejor cadena.....	139
Gráfico 4.18: Mapa perceptual – Imagen de las cadenas de electrodomésticos	140
Gráfico 4.19: Cadena de distribución detallistas de electrodomésticos....	162
Gráfico 4.20: Inversión publicitaria de detallistas de electrodomésticos .	163
Gráfico 4.21: Top of mind de publicidad.....	166
Gráfico 4.22: Top of mind por niveles socioeconómicos	167
Gráfico 4.23: Recordación espontánea y dirigida.....	168
Gráfico 4.24: Medios que más se recuerdan	169
Gráfico 4.25: Aspectos más recordados en la publicidad	171
Gráfico 4.26: Aspectos de mayor agrado en la publicidad	173
Gráfico 5.1: Colocaciones vs. morosidad – banca de consumo.....	208
Gráfico 9.1: Estructura orgánica Sub-Gerencia de Créditos.....	338
Gráfico 10.1: Ubicación de nuevas tiendas.....	373
Gráfico 11.1: Tamaño de tienda vs. ventas actuales	377
Gráfico 11.2: Tamaño de tienda vs. ventas proyectadas.....	382

Gráfico 13.1: Participación de mercado tiendas de electrodomésticos – 2001	402
Gráfico 13.2: Segmentos atendidos por tiendas de electrodomésticos	403

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estructura organizacional “La Curacao”	426
Anexo 2: Mercado de electrodomésticos por líneas y productos	427
Anexo 3: Mix de tiendas de La Curacao	428
Anexo 4: Garantía adicional de La Curacao	431
Anexo 5: Informe final entregado por la empresa IMA Estudios de Marketing S.A.C., sobre encuestas realizadas en los distritos de San Martín de Porres, Callao, San Borja y Santiago de Surco	432
Anexo 6: Modelo operativo: Asignación de Tarjeta Curacao – Primera etapa	466
Anexo 7: Planos de nuevas tiendas	467
Anexo 8: Planos de ampliación de tienda	470
Anexo 9: Diseño gráfico para campaña publicitaria	475
Anexo 10: Diseño de publicidad en televisión	485
Anexo 11: Briefs publicitarios	491
Anexo 12: Plan de medios	498
Anexo 13: Flujos y resumen de negocios de créditos	516
Anexo 14: Simulación del negocio de créditos	519

BIBLIOGRAFÍA	528
--------------------	-----

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	530
--------------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto, se ha desarrollado en quince capítulos, con la finalidad de generar alternativas de crecimiento para La Curacao en el mercado de electrodomésticos.

En el capítulo I, se definen los objetivos generales y específicos del proyecto, así como los alcances y limitaciones que brindan el marco adecuado para el desarrollo del trabajo. Asimismo, se incluye algunas definiciones importantes que serán utilizadas a lo largo del mismo.

Ubicarse en el entorno macroeconómico del Perú fue la primera tarea que se realizó, desarrollándose en el capítulo II, que permitió conocer la situación actual y perspectivas de las variables macroeconómicas del país y como estos aspectos afectan la evolución del mercado de electrodomésticos.

Al realizar la presentación de La Curacao, en el capítulo III, se busca dar a conocer su historia, la actividad a la que se dedica, productos que comercializa, su visión, misión, objetivos, y su alineamiento a la misión y visión. Asimismo, se presentan sus valores, estructura organizacional y tecnología empleada para el desempeño de su actividad comercial.

El capítulo IV se centró en el análisis externo, en el que se investigó acerca de las características del sector, tamaño del mercado (demanda) y oferta. Asimismo, se realizó una descripción de la evolución del mercado de electrodomésticos, la estacionalidad en las ventas y la demanda futura.

También se realizó un análisis de la competencia, en el que se describe a los principales competidores, las características de la competencia en el sector, las cinco fuerzas competitivas, la participación de mercado de los principales detallistas, se realizó el análisis del producto en el que nos enfocamos a las tiendas de venta de electrodomésticos. El análisis de precios permitió evaluar tanto los precios de los electrodomésticos como los precios del crédito en el sector. Luego se efectuó el análisis de distribución evaluando la cobertura. En cuanto a la publicidad se analizó la inversión, contenido y percepción de campañas. El siguiente paso fue el análisis de las estrategias de la competencia, para finalmente poder realizar un diagnóstico completo del sector. Para todo este análisis se recurrió a información obtenida del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, informes trimestrales de Maximixe e informes de Brand Tracking y Post test publicitarios elaborados especialmente para La Curacao por CCR Information Resources.

Al ser el crédito una variable fundamental en este negocio, en el capítulo V se realizó un análisis del crédito en el sector, para lo que obtuvimos información en el Banco Wiese Sudameris, y las publicaciones electrónicas de la SBS, observando la importancia del crédito en el crecimiento de las compañías de este sector.

Una vez realizado el análisis externo, se evaluó a La Curacao en el capítulo VI, para conocer su organización, cultura organizacional, segmentación, posicionamiento, tiendas y productos. Asimismo, al ser la cadena de suministros un aspecto clave se realizó un análisis detallado de la misma, utilizando los ratios definidos por la compañía para su evaluación. Se

evaluaron las estrategias actuales para conocer los resultados obtenidos de su ejecución.

Con los datos obtenidos se generó el diagnóstico de la empresa a través del análisis FODA, con el que se llegó a conocer la posición actual de la empresa, en el capítulo VII.

El diagnóstico permitió ampliar la visión acerca de la posición de la compañía, con lo que se pudo establecer los objetivos inmediatos y elaborar estrategias alineadas a los mismos en el capítulo VIII. Una vez definidas las estrategias se realizó la priorización de las mismas, lo que derivó en la necesidad de aplicar simultáneamente cuatro de las estrategias propuestas: expansión geográfica, ampliación de tiendas, potenciación del crédito directo e inversión en publicidad.

En el capítulo IX se desarrolló la estrategia del líder, defensa de contraofensiva, que potencia el crédito directo y permitirá a la compañía defender su posición de liderazgo actual. Para ello se evaluó los principales problemas del crédito actual, y se definieron las características del crédito directo a través de lo que denominamos la nueva tarjeta Curacao, también se diseñó la estructura organizacional que soportará esta estrategia incluyendo los costos involucrados en su implementación.

Finalmente, se generaron las proyecciones de venta al crédito para conocer el incremento de venta por la implementación de esta estrategia.

En el capítulo X, se desarrolló la estrategia de desarrollo de mercados con el ingreso a nuevas zonas geográficas, se definieron los distritos en los que

se realizará la apertura, se determinó la ubicación y tamaño de las mismas, y luego se realizó la proyección de la demanda, determinando el porcentaje de penetración y demanda proyectada en dólares. Asimismo, se evaluó la canibalización dentro de la cadena como consecuencia de esta estrategia.

Se realizó la medición de la intención de compra que permitirá conocer de manera cuantitativa la factibilidad de la estrategia, para finalmente analizar su rentabilidad por medio de un Estado de Ganancias y Pérdidas.

El crecimiento por ampliación de tiendas se presenta en el capítulo XI, en base a la experiencia adquirida por la empresa. Para ello, se seleccionó aquellas tiendas cuyo incremento en tamaño implicaría un crecimiento en sus ventas, luego se evaluó la infraestructura actual y la posibilidad de realizar ampliaciones, estimando el incremento de la demanda, que se validó con la medición de la intención de compra, finalmente se realizó el cálculo de la inversión para esta estrategia.

El capítulo XII, se ocupa de la inversión en publicidad que busca promocionar la imagen de marca y efectuar el lanzamiento publicitario de la nueva tarjeta La Curacao. En ambos casos se identificó la audiencia meta, se definió el objetivo de la campaña y se diseñó el mensaje, determinando los canales de comunicación y los montos de inversión de ambas campañas.

En el capítulo XIII se analizó la posible reacción de la competencia por la implementación de las estrategias planteadas, evaluando el posible impacto de las mismas.

En el capítulo XIV se evaluó financieramente las estrategias propuestas por medio de la generación de caja de libre disponibilidad.

Finalmente, en el capítulo XV se presentan las conclusiones y recomendaciones para la implementación de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Objetivo general

El presente proyecto tiene por finalidad evaluar la posición competitiva de la empresa Total Artefactos S.A. (La Curacao) en el mercado de electrodomésticos, a fin de establecer las estrategias que permitan a la empresa crecer con rentabilidad en su mercado objetivo.

Para el cumplimiento del objetivo planteado, desarrollaremos el análisis competitivo, que es el análisis de ambiente externo y de las situaciones del ambiente interno de una compañía. Las consideraciones más importantes que se deben tener en cuenta son las condiciones de la competencia, que son la esencia del ambiente externo de una compañía de un sólo negocio. Las fortalezas y debilidades internas y la posición de mercado de una compañía.

El análisis de la industria y competitivo utiliza un conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características claves de la industria, la intensidad de la competencia, los impulsores del cambio, las posiciones del mercado, las estrategias de las compañías rivales, las claves de éxito competitivo, y la futura perspectiva de utilidades¹.

¹ THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. "Análisis industrial y competitivo". En su: Administración Estratégica. 11^a. ed. México: Mc Graw-Hill, 2001. Cap.3, p. 72-107

El análisis de la situación de la compañía, nos permite apreciar el grado de preparación que tiene la empresa para competir en el mercado.

La técnica analítica que se utilizará para el análisis de la situación interna es el análisis FODA. Esta técnica es un instrumento básico para la administración, debido a que se exponen las fortalezas y debilidades de la compañía, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas para su futura rentabilidad y su posición en relación con la de sus rivales.

Un buen análisis de la situación de la compañía, así como de la industria y competencia, son decisivas para el diseño de una estrategia eficaz. La evaluación de las competencias de la compañía, señala las capacidades para proteger o mejorar su posición competitiva, considerando la situación del sector.

Los administradores necesitan dicha comprensión para idear estrategias que se ajusten correctamente a la situación². Se desarrollarán estrategias que permitan crecer con rentabilidad, pudiéndose aplicar estrategias de desarrollo, estrategias de crecimiento y estrategias competitivas.

² THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. "Evaluación de recursos y las capacidades competitivas de la compañía". En su: **Administración Estratégica**. 11a. ed. México: Mc Graw-Hill, 2001. Cap.4, p. 111-141.

Las estrategias de desarrollo permiten identificar una ventaja competitiva, a través de las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o especialista.

El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de la empresa y es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia. Entre las estrategias de crecimiento se tienen la estrategia de crecimiento intensivo, que establece la penetración de mercado, el desarrollo de mercados y el desarrollo de productos. La estrategia de crecimiento por integración que puede ser hacia abajo, hacia arriba y horizontal, y por último la estrategia de diversificación que puede ser concéntrica o pura.

Entre las estrategias competitivas se podrán aplicar las estrategias de líder, retador, seguidor y especialista³.

Para poder asegurar que las estrategias nos conduzcan a un escenario de crecimiento, entendiéndose como crecimiento al incremento de las ventas con rentabilidad, se tendrá en cuenta que el rendimiento requerido de un proyecto de inversión se conoce como costo de capital, el mismo que para poder ser comparable, deberá presentar un escenario equivalente de riesgo.

El rendimiento esperado es aquel que el inversionista realmente espera ganar, si dicha inversión se lleva a cabo. Al rendimiento esperado de

³ LAMBIN, Jean Jacques. “Elección de una estrategia de marketing”. En su: Marketing Estratégico. 3a. ed. Madrid: Mc Graw-Hill, 2000. Cap 8, p. 321-357.

un proyecto se le denomina TIR (Tasa interna de retorno) y está relacionado con la decisión de invertir o no en el proyecto.

En los mercados de capitales perfectos se puede decir que los rendimientos esperados son iguales a los rendimientos requeridos; sin embargo, en la medida que los mercados de activos reales se alejan de la perfección, estos valores tienden a ser diferentes. Por este motivo y teniendo en cuenta que los mercados reales no son tan eficientes o no mantienen un buen comportamiento, se alejan de estos mercados perfectos, el rendimiento requerido que fijamos es un elemento fundamental en el cálculo del valor presente neto de los flujos futuros generados por la inversión, y su determinación deberá ser muy precisa ya que una distorsión en este cálculo traería como consecuencia una mala decisión del inversionista⁴.

1.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos del proyecto son:

1.2.1. Enfrentar a las tiendas por departamento: Saga y Ripley

Las tiendas por departamento representan hoy en día, la mayor amenaza para las cadenas de especialistas en el mercado de electrodomésticos, debido a la gran variedad de ofertas y características de su crédito, por lo que enfrentar a estos competidores es un objetivo del presente trabajo.

⁴ EMERY, D.R. “Costo de capital”. En su: **Administración Financiera Corporativa**. México: Pearson Education, 2000. Cap. 4, p. 304-305.

1.2.2. Enfrentar a las otras cadenas de electrodomésticos

El enfrentar a los competidores tradicionales en el mercado limeño es un objetivo importante dentro del presente trabajo, ya que la similitud de las cadenas así como la estandarización de sus productos y la estratificación de sus clientes los hace sumamente vulnerables a cualquier estrategia de crecimiento que se aplique en La Curacao.

1.2.3. Definir, establecer y plantear las estrategias

Luego de efectuar un análisis de la empresa en el mercado actual, se definirán las estrategias que más se adecuen a la situación de la compañía, del mercado y de los segmentos objetivos identificados.

1.2.4. Priorizar las estrategias planteadas

Una vez definidas las estrategias, éstas serán evaluadas y priorizadas en función a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, teniendo en cuenta además las restricciones propias del proyecto.

1.2.5. Determinar la rentabilidad de las estrategias seleccionadas

La evaluación financiera, permite conocer la efectividad de las estrategias planteadas, por ello, es importante realizar un análisis de rentabilidad de las estrategias de tal forma que se asegure el retorno de la inversión necesaria para hacer posible el crecimiento con rentabilidad de la empresa.

1.3. Alcances y limitaciones de la investigación

Por factores económicos y de tiempo, la evaluación de las estrategias se realizará sobre la base de la provincia de Lima, excluyendo el mercado de provincias.

Durante la ejecución del proyecto, se ha recurrido a fuentes secundarias de información, requiriendo fuentes primarias sólo en los casos en que resulte imposible aplicar otro método, o para validar alguno de los datos propuestos.

Debido a lo reservado de la información contenida en el presente proyecto, se ha solicitado la clasificación de confidencial a la Universidad por un lapso de 2 años. Esto se debe a que contamos con el apoyo de la empresa La Curacao, por lo que estamos utilizando data histórica real de la compañía y al finalizar el presente proyecto será puesto a disposición de la empresa para su aplicación.

1.4. Definiciones importantes

1.4.1. Electrodoméstico

Aparato eléctrico que se utiliza en el hogar⁵.

1.4.2. Línea blanca

Electrodomésticos cuya presentación exterior tradicional es blanca y de gran tamaño, su uso en general ayuda a las amas de casa en sus labores cotidianas. Los artículos que se

⁵ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. 21ª ed. Madrid: Espasa-Calpe, 1992. p.562.

incluyen en esta línea son: refrigeradoras, cocinas, lavadoras (de ropa y platos), secadoras (de ropa y platos), campanas extractoras, hornos microondas entre otros.

1.4.3. Línea marrón

Electrodomésticos de audio y video tales como televisores, equipos de sonido, radios. Videocasetes, DVDs, cámaras de video, y otros.

1.4.4. Línea de pequeños electrodomésticos

Electrodomésticos de menor tamaño tales como planchas, licuadoras, ollas arroceras, radiocasetes portátiles, entre otros.

1.4.5. Mix de productos

Se refiere a la forma en que los productos están clasificados de acuerdo a marca, modelo, precio y cantidad. Los principales son básicos, extendidos y completos. El mix básico es el que debe encontrarse en todas las tiendas a nivel nacional. El mix extendido son que se deben encontrar en las tiendas medianas, grandes y megatiendas. El mix completo son los productos que se deben encontrar en las tiendas grandes y megatiendas.

1.4.6. Productos descontinuados

Son todos los productos que por la evolución de la tecnología han salido del mercado o han sido reemplazados por otros de versiones más modernas.

1.4.7. Concepto de tienda

Características generales de presentación de las tiendas: layout, mobiliario, colores, mix de productos, uniformes en los vendedores, etc. En general el concepto de tienda permite identificar visualmente cualquier tienda de La Curacao a nivel nacional, logrando posicionarse en la mente de los clientes.

1.4.8. Servicio de post-venta

Servicio que brinda La Curacao posterior a la realización de la venta en tienda y que considera entre otros aspectos: entrega al cliente de los productos en su domicilio, instalación, reparaciones, mantenimientos preventivos, etc.

1.4.9. Servicio de Atención Total (SAT)

Servicio técnico especializado de La Curacao que brinda el servicio de instalación, reparación a domicilio, reparaciones en taller, atención de servicios de garantía, entre otros.

1.4.10. Tercerización o outsourcing

Sistema mediante el cual, las empresas contratan otras empresas especializadas en áreas específicas para que realicen, por cuenta de ellas, las actividades relacionadas con áreas o temas específicos. Como ejemplo, en el caso de La Curacao se contrata los servicios de Ransa para las actividades de almacenaje y distribución.

CAPÍTULO II

2. Análisis del entorno macroeconómico

2.1. Introducción

La economía peruana registró en los últimos años un desempeño poco alentador, considerando la serie de factores exógenos que atentaron en contra de ella en los últimos años. En efecto, luego de la crisis internacional de confianza desatada con el estallido de las crisis asiática (1997), rusa y brasileña (1998) y las alteraciones climáticas derivadas del fenómeno de El Niño (1998), que determinaron la abrupta disminución del dinamismo económico, el menor ingreso de divisas por la contracción de las exportaciones, así como el quiebre de la cadena de pagos, sobrevino una adversa coyuntura política local y complejos procesos electorales (2000 y 2001) que añadieron incertidumbre en la toma de decisiones entre los agentes económicos. En esta coyuntura, la actividad productiva exhibió una evolución irregular.

Por su parte, la inflación exhibe una clara tendencia descendente, en sintonía con la restrictiva política monetaria que aplica el Banco Central para asegurar la estabilidad de precios y conducirla a niveles internacionales. En el año 2001 ascendió a sólo -0.13%, reflejando tanto el estricto control del ente emisor cuanto la relativa debilidad del consumo.

En lo que a las finanzas públicas se refiere, el desempeño ha sido irregular. Si bien se han observado importantes avances, aún queda

mucho por hacer en esta materia. La reforma fiscal, que abarcó desde la reducción de impuestos hasta la mejora del sistema de recaudación, ha brindando resultados satisfactorios. Una muestra de esta mejoría la ofrece el aumento de la presión tributaria –ingresos tributarios como porcentaje del PBI–, la que pasó de 9.6% de 1990 a 15.9% en 1997. Sin embargo, por efecto del menor dinamismo de la economía, esta presión tributaria declinó hasta 14.1% en el 2001. Otro tema pendiente es el de las privatizaciones, que de un proceso auspicioso en los primeros años, que posibilitó una fuerte expansión de inversión privada directa, se empantanó por consideraciones políticas.

El comercio exterior, por su parte, observó gran dinamismo. La apertura de mercado propiciada a inicios de la década de los noventa posibilitaron el importante impulso que experimentaron las exportaciones tradicionales y no tradicionales, así como las mayores importaciones por diversos productos, que abarcó desde bienes de consumo, insumos, maquinaria y equipo, en gran parte asociadas a las mayores inversiones en el período anotado. Así, el intercambio comercial en el 2001 ascendió a US\$ 14,301 millones, duplicando los niveles registrados diez años atrás (US\$ 7,001 millones). La balanza comercial exhibe una importante reducción de su estructural déficit.

2.2. Actividad económica

2.2.1. Producto bruto interno

La economía peruana continuó exhibiendo una evolución irregular, que se inició en 1998. En el gráfico 2.1 apreciamos el poco alentador desempeño de los últimos cuatro años, que

contrasta con los satisfactorios resultados obtenidos el quinquenio previo.

Gráfico 2.1: Producto bruto interno

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima : BCRP, 2001. [citado 15 marzo 2002]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP_C_annexes.pdf / Banco Central de Reserva del Perú. **Boletín Semanal**, [en línea].PE (8):10, 2002.[citado 15 marzo 2002]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/InfEco/202/S082002.pdf>.
Elaboración propia

Observando el desempeño en períodos más cortos, se aprecia que la economía habría retomado la senda del crecimiento, merced a la puesta en práctica de políticas monetarias y fiscal relativamente expansivas en comparación con las previamente aplicadas.

2.2.2. Demanda y oferta globales

Una evolución cambiante registró la demanda global de la economía en los últimos años, explicada por el distinto

desarrollo de sus componentes: la demanda interna declinó 0.7% en el 2001, luego de haberse expandido 2.4% en año previo; las exportaciones de bienes y servicios mantuvieron su tendencia alcista, con crecimientos de 7.9% en el 2000 y 7.2% en el 2001; en tanto que las importaciones de bienes y servicios alcanzaron alzas inferiores, del orden del 3.6% y 1.5% para los años 2000 y 2001, respectivamente.

La contracción de la demanda interna en el 2001 está asociada a la fuerte caída que experimentó la inversión bruta interna (-8.5%), tanto aquella pública (-18.7%), debido a restricciones fiscales, y privada (-5.6%), por la mayor incertidumbre que añadió un enrarecido clima político además de la espera de definiciones sobre el rumbo que seguiría la economía. Atenuó este resultado el aumento del consumo privado (+1.3%), gracias a la paulatina restauración de la cadena de pagos y a su gran peso en la conformación de la demanda interna (70.9% del total). El consumo público declinó marginalmente (-0.3%), por las dificultades presupuestales antes anotadas.

Cuadro 2.1: Demanda y ofertas globales

(Variaciones porcentuales reales)

	1997	1998	1999	2000	2001
I. Demanda Global	7.6	-0.1	-1.7	3.2	0.4
1. Demanda interna	6.9	-0.8	-3.1	2.4	-0.7
a. Consumo privado	4.3	-0.8	-0.4	3.9	1.3
b. Consumo público	7.6	2.5	3.5	5.1	-0.3
c. Inversión bruta interna	14.9	-2.0	-13.5	-3.7	-8.5
Inversión bruta fija	15.3	-1.4	-11.1	-5.0	-8.3
- Privada	16.3	-2.4	-15.3	-2.0	-5.6
- Pública	10.9	3.0	7.2	-15.4	-18.7
2. Exportación de B&S no financieros	13.1	5.6	7.6	7.9	7.2
II. Oferta Global	7.6	-0.1	-1.7	3.2	0.4
1. PBI	6.7	-0.5	0.9	3.1	0.2
2. Importación de B&S no financieros	12.2	2.3	-15.2	3.6	1.5

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima : BCRP,2001.

[citado 15 marzo 2002]. Acrobat Reader. Disponible en:

http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP_C_annexes.pdf / Banco

Central de Reserva del Perú. **Boletín Semanal**, [en línea].PE (8): 9, 2002.[citado 15 marzo 2002]

Acrobat Reader. Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/InfEco/202/S082002.pdf>

Elaboración propia

2.2.3 Producción sectorial

En el 2001, el desempeño sectorial productivo fue heterogéneo, siendo impulsada por los sectores primarios, que crecieron 1.9%, en tanto que el aporte de los sectores no primarios fue negativo, en -0.2%. El crecimiento estuvo liderado por el sector minería e hidrocarburos (+11.2%), cuyo dinamismo se sustentó básicamente en el inicio de operaciones de la empresa minera Antamina –la mayor mina conjunta de cobre y zinc en el mundo–, seguido del sector otros servicios, que si bien creció marginalmente (apenas +0.4%), su contribución en la formación del producto (48.9% del total)

torna en importante dicho resultado. El resto de sectores vio declinar su producción, destacando la pesca (-13.3%), asociada a adversas condiciones climatológicas, que impacto a su vez en el sector manufactura, que retrocedió (-1.1%).

Cuadro 2.2: Producto bruto interno por sectores productivos

(Variaciones porcentuales reales)

	1997	1998	1999	2000	2001
Agropecuario 2/	5,4	1,5	11,7	6,2	-0,6
- Agrícola	3,7	-1,1	13,9	6,7	-2,4
- Pecuario	9,0	6,3	9,2	6,0	1,7
Pesca	-1,8	-13,4	29,2	9,1	-13,3
Minería e hidrocarburos 3/	9,0	3,8	12,9	2,4	11,2
- Minería metálica	10,7	3,9	17,0	3,4	12,8
- Hidrocarburos	-2,0	-0,2	-6,9	-6,5	-2,0
Manufactura	5,3	-3,2	-0,5	6,7	-1,1
- Procesadores de recursos primarios	1,8	-8,7	21,1	8,6	-2,9
- Industria no primaria	6,3	-1,8	-5,8	6,1	-0,6
Construcción	14,9	0,6	-10,5	-4,3	-6,0
Comercio	7,8	-3,2	-1,9	5,1	0,0
Otros servicios 4/	6,0	0,3	0,5	1,8	0,4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6,7	-0,5	0,9	3,1	0,2

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima : BCRP, 2001. [citado 15 marzo 2002] Acrobat Reader. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP_C_annexes.pdf / Banco Central de Reserva del Perú. “Producto bruto interno y demanda interna”. En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002. [citado 15 marzo 2002] Microsoft HTLM. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/estadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_63.xls

Elaboración propia

El sector comercio exhibió un comportamiento irregular en los últimos años, asociada a su elevada correlación con el PBI global y el consumo privado (0.9791 y 0.9853 entre los años 1993 y 2001, respectivamente).

Gráfico 2.2: Producto bruto interno global y de comercio

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima : BCRP, 2001. [citado 15 marzo 2002] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP C annexes.pdf> / Banco Central de Reserva del Perú. **Boletín semanal**. [en línea]. PE (8):10. [citado 15 marzo 2002] Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/InfEco/202/S082002.pdf>
Elaboración propia

Este sector, que aportó aproximadamente el 14% en la formación del PBI en el 2001, aglutina una oferta amplia de productos, provenientes de diversos sectores, como el agropecuario, minero, pesquero e industrial, entre otros. La procedencia de estos productos depende del producto mismo: en algunos casos es mayoritariamente nacional, complementada con importaciones; en otros, la situación es inversa, asociada al proceso de desindustrialización experimentado por algunos subsectores (montaje de automóviles, por ejemplo).

2.3. Precios

Uno de los mayores éxitos en materia económica del país lo constituye su lucha contra la inflación. El índice de precios al consumidor –cuya variación mide la inflación– se contrajo 0.13% en el 2001, el menor registro en las últimas siete décadas. Esta deflación es explicada por la contracción de los precios de los combustibles –asociados a la caída de la cotización internacional del petróleo–, la debilidad de la demanda interna, y la nula presión que sobre los precios ejerció el tipo de cambio y el estricto manejo monetario.

La inflación por rubros exhibe desarrollos mixtos. Los precios de los productos transables⁶ declinaron 1% en el 2001, debido a la caída de los precios de los alimentos transables –debido al buen abastecimiento de sus principales componentes–, el retroceso de los precios de los combustibles y la revaluación del período. Los precios de los electrodomésticos vieron acentuar en el 2001 la tendencia declinante, tanto por la caída del tipo de cambio cuanto por la fuerte competencia en el sector y a la contracción de los créditos de consumo, que los hizo retroceder 0.2%. Por su parte, los precios de los productos no transables aumentaron 0.5%, con registros combinados entre sus componentes: hubieron aumento de los precios por los servicios de educación y salud, atenuados con caídas en las tarifas de servicios públicos, entre otros.

⁶ Aquellos productos susceptibles de comercializados internacionalmente, es decir, cuya procedencia puede ser nacional o importado.

Cuadro 2.3: Inflación: clasificación transables y no-transables

En porcentajes

	Ponderación Año 1994	1998	1999	2000	2001
Índice de Precios al Consumidor	100.0	6.0	3.7	3.7	-0.1
Productos Transables	41.7	7.3	3.9	4.7	-1.0
Alimentos	19.4	8.9	-1.1	0.3	-1.5
Textil y calzado	6.5	5.6	6.7	2.6	1.9
Combustibles	3.3	-3.0	25.9	30.3	-13.1
Aparatos electrodomésticos	50.0	10.5	7.2	1.8	-0.2
Otros transables	12.0	8.4	4.8	5.1	2.2
Productos No Transables	58.3	1.1	-0.9	-0.3	0.5
Alimentos	20.7	2.6	-3.8	-0.7	-0.3
Servicios	36.3	0.5	0.3	-0.1	0.8
Servicios públicos	4.1	1.1	0.1	-0.8	-2.7
Mano de obra intensiva	2.1	0.0	0.0	0.0	1.1
Servicios de salud	80.0	0.1	0.2	0.3	3.0
Servicios de transporte	6.7	0.0	0.9	-0.7	0.1
Servicios de educación	3.0	2.7	0.1	0.0	4.0
Comida fuera del hogar	15.4	0.1	0.1	0.2	1.3
Alquileres	2.9	0.2	0.4	0.6	-0.4
Otros servicios	1.4	0.1	0.3	0.5	3.4
Otros no transables	1.3	-0.4	0.5	-0.1	0.3

Banco Central de Reserva del Perú. "Índice de precios al consumidor: clasificación transables no-transables". En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002 [citado 15 marzo 2002].

Microsoft HTLM. Disponible en:

http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Westadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_74.xls

Elaboración propia

El tipo de cambio exhibió un comportamiento estable en el 2001. No obstante los complejos acontecimientos políticos e incertidumbre por crisis –reales y esperadas– en países de la región que exacerbaron las expectativas de devaluación, éstas fueron bien controladas por el Banco Central, a través de intervenciones en los mercados de cambio. Adicionalmente, contribuyó la disminución del déficit de la balanza comercial, el escaso dinamismo de la economía, así como la moderada

desdolarización de los ahorros. Así, el tipo de cambio bancario promedio compra-venta cerró el año en S/. 3.444, menor en 2.3% a los S/. 3.525 de fines del año previo. Este resultado se constituye en la primera apreciación de la moneda local de las últimas décadas.

Cuadro 2.4: Tipo de cambio
(S/. por US dólar)

	Promedio del periodo				Fin de periodo			
	Bancario 1/		Informal		Bancario 1/		Informal	
	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta
1991	0.764	0.778	0.771	0.777	0.950	0.970	0.968	0.977
1992	1.240	1.250	1.242	1.250	1.620	1.640	1.630	1.638
1993	1.978	1.990	1.981	1.988	2.140	2.160	2.150	2.160
1994	2.185	2.197	2.191	2.196	2.160	2.190	2.179	2.183
1995	2.243	2.256	2.250	2.253	2.299	2.322	2.320	2.322
1996	2.443	2.454	2.448	2.451	2.451	2.603	2.597	2.607
1997	2.657	2.664	2.659	2.662	2.716	2.730	2.726	2.729
1998	2.922	2.929	2.925	2.928	3.140	3.159	3.149	3.154
1999	3.378	3.384	3.379	3.383	3.505	3.510	3.506	3.508
2000	3.487	3.490	3.486	3.490	3.523	3.527	3.524	3.527
2001	3.505	3.508	3.503	3.506	3.441	3.446	3.445	3.448
Ene	3.521	3.524	3.519	3.522	3.530	3.536	3.527	3.530
Feb	3.527	3.530	3.520	3.523	3.552	3.524	3.517	3.520
Mar	3.519	3.521	3.514	3.516	3.523	3.525	3.518	3.521
Abr	3.557	3.560	3.550	3.553	3.584	3.589	3.584	3.587
May	3.598	3.602	3.597	3.600	3.621	3.623	3.614	3.618
Jun	3.529	3.533	3.529	3.532	3.511	3.514	3.509	3.511
Jul	3.502	3.505	3.504	3.507	3.485	3.488	3.486	3.489
Ago	3.490	3.493	3.489	3.491	3.480	3.483	3.476	3.479
Sep	3.489	3.491	3.485	3.488	3.482	3.484	3.479	3.482
Oct	3.459	3.461	3.455	3.458	3.439	3.443	3.434	3.438
Nov	3.438	3.441	3.437	3.437	3.434	3.435	3.432	3.434
Dic	3.434	3.437	3.435	3.438	3.441	3.446	3.445	3.448

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima: BCRP, 2001.[citado 18 marzo 2002] Acrobat Reader. Disponible en:

<http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/anexos.zip> / Banco Central de Reserva del Perú. “Índice de precios al consumidor: clasificación transables no-transables”. En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002.[citado 15 marzo 2002] Microsoft HTML.

Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Estadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_76.xls

Elaboración propia

2.4. Moneda y crédito

Una de las principales características de la economía peruana en los últimos años, es el estricto manejo monetario por parte del Banco Central. Su objetivo fundamental: el control de la inflación. En el

2001 se advirtieron dos etapas diferenciadas: la primera restrictiva, a fin de mantener la estabilidad de los precios y contener la volatilidad del tipo de cambio ante factores exógenos –léase procesos electorales, denuncias de corrupción, noticias pesimistas provenientes del exterior, entre otras–; la segunda expansiva, en procura de intentar la disminución de las tasas de interés y, con ello, contribuir a la reactivación económica.

La emisión primaria se expandió 7.9% en el 2001, lo que equivalió a inyectar S/. 455 millones de liquidez al sistema financiero. Este resultado compara satisfactoriamente con el -4% de variación registrado el 2000. El mecanismo utilizado por el Ente Emisor para inyectar nuevos soles en el sistema de pagos fue la compra neta de dólares en el mercado cambiario.

**Cuadro 2.5: Fuentes de variación de la emisión primaria
(millones de soles)**

	1998	1999	2000	2001
FLUJO DE EMISIÓN PRIMARIA (I+II)	262	854	-233	445
I. ORIGEN EXTERNO	-980	830	217	450
Compras netas en la Mesa de Negociación	1,587	641	10	487
Sector Público	-2,761	155	186	-35
Deuda Externa	-2,399	-532	-140	-107
Otros	194	34	21	-2
II. ORIGEN INTERNO	1,242	24	-450	-5
Sistema Financiero	42	-42	0	0
Valores del BCRP (CDBCRP)	365	-119	-961	-480
Depósitos overnight de Intermediarios Financieros	0	0	-32	-7
Depósitos del Sector Público y Banco de la Nación	534	-153	59	125
Otros	301	338	484	357

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea]. Lima: BCRP, 2001.[citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTML Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP%2005%20money.pdf> / Banco Central de Reserva del Perú. “Fuentes de variación primaria”. En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002. [citado 18 marzo 2002 Microsoft HTML. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Estadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_19.xls.

Elaboración propia

Por su parte, el stock de certificados bancarios del Banco Central (CBBCRP), principal instrumento de retiro de nuevos soles excedentes del sistema, se incrementó en S/. 480 millones, aumento inferior al habido en el 2000 (S/. 961 millones). Adicional al menor retiro de soles del sistema es importante destacar la tasa con la que fueron pactados dichos papeles: de 13.5% a fines del 2000 a 7.5% doce meses más tarde. Estos desarrollos denotan la nueva postura del Banco Central, que intenta inducir hacia la disminución de las tasas de interés que impacten en el sector real, con efectos aún marginales.

La liquidez del sistema financiero ascendió a S/. 59,900 millones al cierre del 2001, unos US\$ 17,393 millones. Este saldo resultó mayor en S/. 4,229 millones (7.6% de variación) respecto a su saldo un año antes. Explica este desarrollo el incremento observado por su componente en moneda nacional, destacando el que registraran los fondos de pensiones, de S/. 2,751 millones, ubicándose en S/. 12,350 millones.

**Cuadro 2.6: Liquidez del sistema financiero
(millones de soles)**

	1998	1999	2000	2001
Liquidez Total	45.867	53.397	55.671	59.900
A. Moneda Nacional	17.356	21.307	22.670	26.967
1. Dinero	6.493	7.322	7.098	7.592
Billetes y monedas en circulación	3.936	4.608		
Depósitos a la vista	2.557	2.714		
2. Cuasidinero en moneda nacional	10.863	13.985	15.572	19.375
Depósitos de ahorro	2.859	2.828	2.781	3.030
Depósitos a plazo	1.554	1.636	2.116	2.402
Fondos de Pensiones	5.396	8.344	9.599	12.350
Otros valores	1.054	1.178	1.076	1.593
B. Cuasidinero en moneda extranjera	28.511	32.090	33.001	32.933
1. Depósitos	27.178	30.239		
2. Resto	1.333	1.851		

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea]. Lima : BCRP, 2001. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP%20%20annexes.pdf> / Banco Central de Reserva del Perú. “Cuentas monetarias del sistema financiero”. En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002. [citado 18 marzo 2002] Microsoft HTLM. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Westadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_01.xls
Elaboración propia

Con este resultado se mantuvo la tendencia creciente que la intermediación financiera –definida la relación entre la liquidez del sistema financiero y el PBI– ha experimentado en los últimos once años. Una de las características de esta liquidez es su marcada dolarización: a fines del 2001 dicha dolarización se ubicó en 55%, inferior al 59.3% del cierre del 2000, desarrollo explicado por la relativa mayor confianza en la moneda local y estabilidad cambiaria.

El crédito bancario al sector privado mantuvo la tendencia declinante de los últimos tres años, asociada a la pérdida de dinamismo de la economía. En efecto, luego de experimentar en años previos una notable expansión, explicada por el aumento de la actividad productiva y el crecimiento de la inversión extranjera, el crédito

bancario se vio negativamente impactado por la ruptura de la cadena de pagos de 1998, derivada de la fuerte devaluación. Al cierre del 2001, esta variable ascendió a S/. 46,175 millones (equivalentes a US\$ 13,400 millones), nivel inferior a los S/. 48,330 millones (US\$ 13,703 millones) un año antes. Este descenso obedeció a la conservadora política crediticia de la mayoría de bancos, ante el escaso dinamismo de la economía y el ya elevado apalancamiento de empresas y personas, con el consiguiente mayor riesgo en las operaciones de financiamiento. Consistente con una mayor liquidez en moneda extranjera, el financiamiento otorgado en dólares explicó el 80.3% del total otorgado, nivel ligeramente menor al 81.5% registrado un año antes.

Gráfico 2.3: Crédito del sistema bancario al sector

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea]. Lima : BCRP,2001. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP%20%20annexes.pdf> / Banco Central de Reserva del Perú. “Cuentas monetarias del sistema financiero”. En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002.[citado 18 marzo 2002] Microsoft HTLM. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/estadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_01.xls
Elaboración propia

Por su parte, las tasas de interés mantuvieron su tendencia decreciente. La tasa activa promedio en moneda nacional (TAMN) se ubicó en 23.0% a fines del 2001, menor al 26.5% de doce meses antes; este descenso es explicado por la más laxa política monetaria del Banco Central y por la disminución de las expectativas de devaluación. De otro lado, la tasa activa promedio en moneda extranjera (TAMEX) alcanzó a 10.2% al cierre del 2001, inferior al 12.6% reportado un año antes; este desarrollo obedeció a la relativa abundancia de liquidez, a la disminución de las tasas de interés internacionales –arrastradas por la decisión de la Reserva Federal (FED) estadounidense de recortar sus tasas–, así como a la disminución de la percepción de riesgo país. No obstante los descensos anotados, este desarrollo no fue homogéneo para todos los tomadores de crédito. Se acentuó la fuerte competencia entre los intermediarios financieros por los escasos sujetos de crédito, llevando sus tasas activas a niveles internacionales para el segmento corporativo, manteniendo altas aquellas para los segmentos que aún exhiben elevado apalancamiento y que por lo tanto suponen mayor riesgo.

2.5. Sector externo

La balanza comercial alcanzó un saldo de US\$-101 millones el 2001, el déficit comercial más bajo de los últimos diez años, asociado al efecto combinado de exportaciones en aumento e importaciones en retroceso.

2.5.1. Exportaciones

El valor de las exportaciones ascendió a US\$ 7,100 millones en el 2001. Si bien fueron marginalmente mayores a las del año previo (1%), este monto constituyó un récord de nuestras ventas al exterior. Este leve incremento (US\$ 72 millones) se sustentó en las mayores exportaciones de productos no tradicionales (US\$ 139 millones ó 6.8%), donde destacaron las de productos agropecuarios, metalmecánicos y químicos, atenuadas por la disminución de las exportaciones de productos tradicionales (US\$-74 millones ó -1.5%), arrastradas por las caídas de las cotizaciones internacionales de nuestros principales minerales debido a la recesión mundial, no obstante las mayores volúmenes exportados de cobre y zinc en gran medida asociadas a Antamina.

Cuadro 2.7: Exportaciones por grupos de productos

(Millones de US\$)

	1998	1999	2000	2001
I. Productos tradicionales	3 711.9	4 141.8	4 816.9	4 742.8
Pesqueros	409.9	600.9	954.1	926.2
Agrícolas	322.7	282.1	248.9	207.4
Mineros	2 746.7	3 008.0	3 212.3	3 187.9
Petróleo y derivados	232.5	250.8	401.5	421.4
II. Productos no tradicionales	1 966.9	1 876.4	2 047.4	2 186.3
Agropecuarios	302.2	405.7	392.5	436.9
Textiles	533.6	575.4	700.6	663.5
Pesqueros	224.9	190.3	186.5	207.2
Metal-mecánicos	105.0	76.1	92.2	154.4
Químicos	196.3	194.5	211.8	246.1
Sidero-metalúrgicos	222.4	197.9	215.1	189.1
Minerales no metálicos	51.6	51.3	46.6	57.6
Otros 1/	331.1	185.2	202.2	231.6
III. Otros	78.0	100.4	164.1	171.1
Permisos de pesca	0.0	31.3	83.3	101.2
Resto 2/	78.0	69.1	80.8	69.9
IV. TOTAL EXPORTACIONES	5 756.8	6 118.6	7 028.4	7 100.2
ESTRUCTURA PORCENTUAL (%)				
Pesqueros	7.1	9.8	13.6	13.0
Agrícolas	5.6	4.6	3.5	2.9
Mineros	47.7	49.2	45.7	44.9
Petróleo y derivados	4.0	4.1	5.7	5.9
TRADICIONALES	64.4	67.7	68.5	66.7
NO TRADICIONALES	34.2	30.7	29.1	30.8
OTROS	1.4	1.6	2.4	2.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

1/ Incluye artículos de joyería de oro y plata, maderas y papeles, pieles y cueros y artesanías, principal

2/ Comprende la venta de combustibles y alimentos a naves extranjeras y la reparación de bienes de ca

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea]. Lima: BCRP, 2001. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en:

<http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP%20%20annexes.pdf>

/ Banco Central de Reserva del Perú. "Cuentas monetarias del sistema financiero". En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002.[citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Westadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_50.xls

Elaboración propia

2.5.2. Importaciones

En el 2001 las importaciones de bienes ascendieron a US\$ 7,201 millones, monto inferior en US\$ 148 millones a las similares del año anterior. El desempeño de esta variable estuvo fundamentalmente correlacionado positivamente con el desarrollo de la inversión bruta interna privada, que decreció 8.5% en términos reales.

El valor importado de bienes de consumo en el 2001 ascendió a US\$ 1,567 millones, mayores en US\$ 181 millones ó 8.5% a las del año previo. Esto se asocia al aumento tanto de las importaciones de bienes de consumo no duradero (US\$ 80 millones ó 9.3%), cuanto por el incremento las de tipo duradero (US\$ 41 millones ó 7%). Las importaciones de bienes de consumo no duradero sumaron US\$ 939 millones, en tanto que aquellas de bienes de consumo duradero ascendieron a US\$ 628 millones. Las materias primas y productos intermedios (insumos) importadas en el 2001 registraron una disminución de US\$ 44 millones, alcanzando los US\$ 3,611 millones. Los tres rubros que lo componen registraron desarrollos disímiles en sus niveles de importación: crecieron las de materias primas para la industria (US\$ 114 millones ó 4.8%) y para la agricultura (US\$ 18 millones ó 8.6%), declinando las de combustibles, lubricantes y conexos (US\$-176 millones ó -16.2%), asociada a la disminución de la cotización internacional del petróleo.

De otro lado, la importación de bienes de capital sumó US\$ 1,913 millones en el 2001, registrando así un decremento de 9.3% o US\$ 196 millones, desarrollo asociado a contracción de la inversión antes anotada. Los cuatro rubros que lo componen observaron descensos, destacando los casos de bienes de capital para la industria (US\$-74 millones ó -5.2%), de equipos de transporte (US\$-69 millones ó -15.7%), y materiales de construcción (US\$-43 millones ó -20.1%).

Cuadro 2.8: Importaciones según uso o destino económico

(Millones de US\$)

	1998	1999	2000	2001
I. BIENES DE CONSUMO	1,883.8	1,432.5	1,445.6	1,566.7
No duraderos	1,146.3	926.5	859.1	938.8
Duraderos	737.6	505.9	586.5	627.8
II. INSUMOS	3,386.2	3,005.8	3,654.9	3,611.1
Combustibles, lubricantes y conexos	579.9	640.7	1,084.3	908.5
Materias primas para la agricultura	204.2	186.1	213.5	231.8
Materias primas para la industria	2,602.1	2,179.0	2,357.1	2,470.8
III. BIENES DE CAPITAL	2,602.4	2,132.6	2,108.9	1,912.8
Materiales de construcción	215.0	198.8	211.5	169.0
Para la agricultura	44.8	61.7	30.4	20.2
Para la industria	1,768.2	1,394.9	1,426.7	1,352.2
Equipos de transporte	574.4	477.2	440.4	371.4
IV. OTROS BIENES 1/	349.9	178.6	139.8	110.3
V. TOTAL IMPORTACIONES	8,222.4	6,749.4	7,349.3	7,200.9

1/ Comprende la donación de bienes, la compra de combustibles y alimentos de naves peruanas y la reparación de bienes de capital en el exterior así como los demás bienes no considerados según el clasificador utilizado.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima: BCRP, 2001. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP%20%20annexes.pdf> / Banco Central de Reserva del Perú. "Cuentas monetarias del sistema financiero". En: **Boletín Semanal**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/estadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_53.xls
Elaboración propia

2.6. Perspectivas

La mayoría de analistas económicos coinciden en que el Perú gozará en los próximos años de estabilidad de precios, cambiaria y financiera. Si bien no registraría tasas de expansión económica significativas – como en la década pasada–, éstas serán superiores a las observadas en América Latina.

El frente externo se muestra en principio neutro, pero con tendencia a tornarse favorable, debido a la recuperación de la economía estadounidense más rápida de la prevista y a la bien ganada diferenciación que el país ha tenido en la región.

El crecimiento de la economía en el 2002 es estimado entre 3% y 4%, en gran medida sustentado en el impulso que le imprimirá Antamina. No obstante la ausencia de proyecciones a mediano y largo plazo, la tasa de expansión del producto se mantendría sin mayores variaciones en los próximos años debido a la estabilidad de los fundamentos que la sustentan. El consumo e inversión privada se reanimarían en los años siguientes, como consecuencia de la mejora de expectativas de los agentes económicos.

Cuadro 2.9: Proyecciones macroeconómicas

	Real	Pronósticos					
	2001	2002			2003		
	Real	Apoyo	Maximixe	LatinFocus	Apoyo	Maximixe	LatinFocus
SECTOR REAL							
PBI (Var. % real)	0.2	3.4	3.4	3.4	2.8	4.6	4.0
PBI Comercio (Var. % real)	0.0	2.2	3.2	n.d.	2.8	5.2	n.d.
Demanda interna (Var. % real)	-0.7	2.4	3.2	n.d.	3.1	3.9	n.d.
PRECIOS							
Inflación anual (%)	-0.1	2.0	1.4	2.0	2.0	2.0	2.5
Devaluación, fin de período (%)	-2.3	2.3	2.3	1.7	2.0	2.8	2.9
Tipo de cambio, fin de período (S/. por US\$)	3.44	3.52	3.52	3.50	3.59	3.62	3.60
SECTOR PÚBLICO							
Resultado económico (% del PBI)	-2.5	-2.6	-2.5	-2.1	-1.4	-2.2	-1.6
SECTOR EXTERNO							
Balanza Comercial (US\$ millones)	-101	145	61	29	54	307	-25
Exportaciones (US\$ millones)	7,100	7,720	7,768	7,756	8,092	8,621	8,304
Importaciones (US\$ millones)	7,201	7,575	7,707	7,727	8,038	8,314	8,329
Balanza en Cuenta Corriente (% del PBI)	-2.0	-2.0	-2.4	-2.3	-2.4	-2.6	-2.6
RIN (US\$ millones)	8,613	9,200	8,991	9,211	9,400	9,420	10,060

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea] Lima: BCRP, 2001. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM Disponible en: <http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP%20%20annexes.pdf> / Banco Central de Reserva del Perú. “Cuentas monetarias del sistema financiero” En: **Boletín Semanal. Cuadros estadísticos**. [en línea]. 2002. [citado 18 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Estadística/cuadros/mensuales/Nota-2000/ncua_53.xls
Elaboración propia

CAPÍTULO III

3. Presentación de la empresa

3.1. Reseña histórica

Total Artefactos S.A. fue adquirida por el Grupo Holandés Ceteco en Octubre del año 1996, producto de una escisión de la compañía Interamérica de Comercio, empresa perteneciente al Grupo Romero, siendo en esa época una cadena con 26 tiendas en el ámbito nacional. El Grupo Ceteco era reconocido como de las principales cadenas internacionales de venta de electrodomésticos que había tenido una gran penetración en Sur y Centro América, así como en el Caribe. Trajo al Perú un concepto innovador en la venta al detalle de electrodomésticos, utilizando estrategias que no eran usadas por las cadenas nacionales existentes, tales como el concepto de tiendas grandes, amplia exhibición de productos, concepto de garantía ampliada, entre otros.

El Grupo Romero, anterior propietario de la cadena, permaneció como socio local con una participación de 25 %.

Durante el año 1999 el Grupo Romero vendió su participación, dejándole el 100% de la participación al Grupo Ceteco.

En el año 2000, debido a los fuertes problemas financieros que tuvo que afrontar el Grupo Ceteco, decidieron retirar su inversión de las operaciones de detalle de electrodomésticos en Latino América y el Caribe, siendo la operación de Perú adquirida por el Grupo Cargil

International, grupo mayorista internacional de electrodomésticos cuya base de operación se encuentra en Estado Unidos, en la ciudad de Miami Florida.

Total Artefactos inició sus operaciones el 1° de Octubre de 1996, adoptando la razón comercial de La Curacao.

3.2. Actividad de la empresa

Total Artefactos S.A. conocida comercialmente como La Curacao, es una cadena de tiendas de venta de electrodomésticos al menudeo, subsidiaria del Grupo Cargil International Corp. Cuenta con un total de 33 tiendas en el ámbito nacional, 12 en Lima y 21 en provincias.

Comercializa las mejoras marcas de electrodomésticos como Sony, Aiwa, Sharp, Bosh, Panasonic, Samsung, Philips, Pioneer, etc.

Se especializa en las siguientes líneas:

- a. Línea blanca:** Lavadoras, secadoras, refrigeradoras, cocinas, etc.
- b. Línea marrón:** Audio y Vídeo: TV, VHS, DVD, equipos, radios, radiograbadoras, etc.
- c. Línea de automatización de oficinas:** Línea completa de computo, ofrecemos las mejores marcas: IBM, COMPAQ, ACER, etc.
- d. Pequeños electrodomésticos (PED's):** licuadoras, tostadoras, wafleras, secadoras de pelo, etc.

Todos estos productos son ofrecidos a los clientes con un servicio de post venta, estrategia que les ha permitido avanzar en el mercado peruano.

3.3. Visión de la empresa

La visión de la empresa nos da la orientación del negocio a largo plazo, y está definida en la siguiente declaración:

“Ser el detallista líder en la comercialización de electrodomésticos, sorprendiendo a los clientes por nuestra calidad e innovación”

Siendo:

Para nuestros clientes	:	su mejor opción.
Para nuestros proveedores	:	su socio de confianza.
Para nuestros accionistas	:	su mejor alternativa de inversión.
Para nuestra competencia	:	un modelo de empresa inalcanzable.
Para la comunidad	:	procuradores de una mejor calidad de vida.
Para nuestros colaboradores	:	una aventura emocionante

3.4. Misión

La misión de la empresa nos da la pauta para la operación del negocio, con relación a los beneficios ofrecidos y nuestra relación con los clientes, la podemos resumir de la siguiente forma:

“Satisfacer las necesidades de la familia peruana, ofreciendo los mejores productos, logrando el bienestar de nuestros colaboradores y asegurando la rentabilidad de nuestros accionistas”

3.5. Objetivos

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretende alcanzar La Curacao y que afectan la dirección general y la viabilidad de la organización.

La Curacao ha definido 4 objetivos estratégicos, cuya ejecución y seguimiento permitirán a la empresa mantener su liderazgo actual:

3.5.1. Incrementar la participación en el mercado

Para asegurar el liderazgo de la cadena en el sector electrodomésticos.

La Curacao, actualmente posee la posición de líder en el mercado nacional seguido muy de cerca por Saga Falabella. Las estrategias de crecimiento de ésta última hacen peligrar la posición de liderazgo de la compañía.

Frente a esta situación, la compañía requiere incrementar su participación de mercado para consolidarse como líder.

3.5.2. Incrementar de manera sostenida la rentabilidad de la empresa

Para maximizar el valor de la compañía en favor de los accionistas, generando un rendimiento sobre el capital invertido mayor que el promedio ponderado de costo de capital, lo que se obtiene mediante proyectos rentables que generen flujos de caja de libre disponibilidad y con una

estructura de capital adecuada que permita a la empresa maximizar su valor.

3.5.3. Incrementar la preferencia y fidelidad de los clientes

De esta manera se buscará convertir a La Curacao en líder de calidad en servicio, superando las expectativas de los clientes. En la década anterior a los 90, el mercado era un mercado de proveedores, por lo que los clientes buscaban alternativas de compra solamente ante los productos que se ofrecían; marcados por una industria nacional tecnológicamente atrasada, pero que debido a las restricciones de los programas económicos proteccionistas era la única oferta existente. En la década del 90, nuestro país ingresa a una apertura económica coincidente con la tendencia mundial de la globalización, por lo que al desaparecer las restricciones a las importaciones y el proteccionismo a la industria nacional, ingresan a nuestro mercado una gran cantidad y variedad de productos tecnológicamente comparables con los mismos que se ofrecen en el mercado mundial, esto convierte al mercado peruano de un mercado de proveedores a un mercado de compradores en donde el cliente tiene múltiples posibilidades de escoger los productos que mejor se acomodan a sus necesidades.

Este cambio origina un crecimiento importante en la oferta, por lo que ya no es una variable de decisión tener o no tener un producto por parte del proveedor, por lo que se genera una corriente de brindar valores adicionales a la venta de los productos, que se centran en ofertar productos con valor

añadido por medio de servicio de venta y post-venta, lo que significa un beneficio para el usuario final, quien alentado por este tipo de ofertas no tradicionales en nuestro mercado las obtiene, las experimenta, las disfruta y las exige.

La calidad en el servicio es un concepto que en los últimos años ha tomado mucha fuerza. Anteriormente, los clientes se preocupaban sólo por obtener calidad de productos, hoy en día los clientes buscan una atención con altos niveles de calidad que les permita realizar una compra satisfactoria que les brinde la máxima rentabilidad por el dinero invertido, esto no sólo en función al producto sino en función a los servicios ofrecidos por las compañías. En este sentido, La Curacao busca el liderazgo en la calidad del servicio, no sólo en la atención a sus clientes durante la venta, sino principalmente brindando un servicio de post-venta altamente diferenciado por la calidad de dicho servicio, que permita a los clientes obtener una satisfacción adicional a la de la adquisición de un buen producto, ya que con un servicio de post-venta de gran calidad el cliente percibirá a la compañía como su tienda favorita para efectuar sus compras.

Además, esto permitirá elevar el nivel de recordación espontánea como cadena de electrodomésticos.

3.5.4. Mejorar y difundir la imagen institucional

De acuerdo a los estudios realizados por la empresa de investigación de mercados CCR Information Resources, el

aspecto primordial para que una tienda de electrodomésticos obtenga la preferencia de los clientes es que éstos sean vendidos con garantía, en segundo término, se considera importante que el establecimiento venda las mejores marcas. Por ello es necesario elevar la imagen institucional que permita a La Curacao, ser percibida como una tienda que brinda garantía por la confianza de marca (de la cadena) que pueda ofrecer a los clientes.

El cuadro siguiente muestra el alineamiento de los objetivos de la compañía su misión y visión.

Gráfico 3.1: Alineamiento de objetivos a la misión y visión del negocio

Elaboración propia

3.6. Valores

Los valores deben ser apoyados por los miembros de la organización con la finalidad de que éstos sirvan para cumplir la visión y la misión de la empresa, los valores forman parte de la filosofía y cultura empresarial.

En La Curacao se difunden los siguientes valores:

3.6.1. Respeto a la persona

Nuestros colaboradores se colocan siempre en el lugar de los demás, reconociendo sus intereses y derechos. Tratamos a otros con dignidad, como quisiéramos que nos trataran a nosotros. El respeto constante se aplica a cada individuo con quien interactuamos.

3.6.2. Responsabilidad

Nuestros colaboradores son personas comprometidas en el logro de las metas laborales y en el cumplimiento de las reglas de la empresa.

3.6.3. Lealtad

Nuestros colaboradores se preocupan de cuidar y defender los intereses y el nombre de la empresa y de sus integrantes; como si fuera su propio negocio, su propia familia.

3.6.4. Honestidad

Nuestros colaboradores practican en el desempeño de su trabajo y en sus relaciones con las demás personas, la honestidad, la verdad y la ética.

3.6.5. Integridad

Significa ser fiel a lo que creemos. Nos apegamos a la honestidad, a la justicia y a "hacer lo correcto" sin transigencia, aún cuando las circunstancias lo hacen difícil.

3.7. Estructura organizacional

3.7.1. Diseño organizacional actual

a. Tradicional

- Empresa estructurada con una departamentalización funcional.
 - Promueve la especialización de habilidades en el personal de ventas y capacitación del personal administrativo.
 - Toma de decisiones centralizadas.
- La coordinación se da a través del principio de unidad de mando.
 - La Empresa dirige y controla las actividades de sus subordinados mediante una autoridad lineal.
 - El personal rinde cuentas sobre los resultados alcanzados en el desempeño de sus tareas.
- Los Administradores no mantienen un proceso de empowerment con su personal.

b. Contemporáneo

- La Empresa tiene una estructura mecanicista, es decir las actividades se dividen en tareas especializadas y la toma de decisiones es centralizada.
- Existe interdependencia tecnológica recíproca en la que las personas y departamentos son alentados a trabajar en común para compartir información y recursos.

- Dentro de las estrategias del procesamiento de información, se aplica un sistema de información vertical debido a la existencia de un sistema de Datawarehouse para brindar información gerencial.
- La tecnología de servicio al cliente es rutinaria, debido a que la empresa opera en un entorno relativamente estable y atiende a clientes relativamente seguros de sus necesidades.

3.7.2. Descripción de las principales áreas

a. Gerencia de Logística y Operaciones

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones logísticas a nivel nacional, relacionadas con el manejo de los almacenes y la distribución física de productos a clientes y puntos de venta.
- Efectuar todas las actividades dirigidas a lograr una administración eficiente del Centro de Distribución Logístico (CDL), en cuanto al control de recepción de ingresos, salidas y almacenamiento de los artículos
- Administrar el servicio de atención post-venta, a fin de otorgar un servicio eficiente y de alta calidad a los clientes.

b. Gerencia de Marketing

- Formular estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos de crecimiento en ventas y margen con el mix de productos de las líneas a cargo.
- Efectuar el análisis de la rentabilidad y rotación de inventarios por sub-líneas y marcas y elaborar lo necesario para los planes de ventas por línea, marca y modelo.
- Diseñar campañas publicitarias que transmitan la imagen de la empresa, utilizando los medios publicitarios tradicionales y las herramientas de marketing directo más idóneas en cada caso.
- Diseñar y mantener el “concepto de tienda” a fin de obtener uniformidad en la estructura de presentación de tiendas a nivel nacional.

c. Gerencia de Finanzas y Administración

- Planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas tanto con el registro contable de todas las operaciones generadas por la empresa como con la preparación de los Estados Financieros, con el nivel de detalle necesario para facilitar el proceso de toma de decisiones por la Gerencia General.
- Responsable por la óptima utilización de los recursos financieros disponibles de la empresa a través de inversiones a corto plazo, garantizando la liquidez de la compañía.

- Recomendar y verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos relacionados con la concesión del crédito y la recuperación de cartera.
- Administrar eficientemente todos los recursos informáticos a cargo de la gerencia (software y hardware), con la finalidad de prestar a la compañía los servicios en el área de informática con la mayor eficiencia y calidad.

d. Gerencia Comercial

- Verificar diariamente las ventas reales efectuadas (crédito y contado), así como la garantía adicional, y compararlas con los objetivos del mes, a fin de determinar los avances alcanzados y de ser necesario aplicar las estrategias de venta adecuadas para alcanzar los niveles de venta establecidos por la Gerencia Comercial.
- Preparar y dirigir las clínicas de ventas, garantía adicional y créditos, a fin de incentivar al personal en el desarrollo de sus funciones.
- Formular los reportes, informes y comentarios sobre la evaluación de los resultados económicos y comerciales de la tienda.
- Efectuar oportunamente los requerimientos de mercadería de acuerdo al tamaño de las tiendas.
- Participar en los inventarios mensuales que se practican en las tiendas.

- Efectuar periódicamente estudios de mercado de la zona y realizar análisis de la competencia, informando al Sub-Gerente Regional sobre los resultados.

El organigrama de la empresa se presenta en el anexo 1.

3.7.3. Tecnología empleada

Como ya se mencionó, La Curacao cuenta con 33 tiendas a nivel nacional donde ofrece los siguientes productos y servicios:

- Venta crédito convencional
- Venta crédito con tarjeta La Curacao
- Venta contado
- Venta de garantía ampliada
- Servicio de post-venta

a. Equipamiento

El concepto Curacao, involucra una serie de equipamientos especialmente diseñado para la exhibición de los productos en las tiendas. Por este motivo, los clientes se sorprenden al ingresar a cualquiera de las tiendas tanto en Lima como en provincias y percibir el mismo ambiente de exhibición en toda la cadena.

b. Soporte de sistemas

Todas las operaciones de la cadena Curacao, se encuentran soportadas por un sistema de cómputo integrado que permite un control positivo sobre todas las actividades de la empresa. La gran ventaja de este soporte computacional es que es un sistema diseñado “in house”, lo que facilita la integración de nuevas actividades dentro del negocio y el mantenimiento del mismo a muy bajo costo.

c. Capacitación del personal

La filosofía de servicio en la cadena Curacao, hace del proceso de capacitación un recurso invaluable para la aplicación de técnicas de venta y de servicio de post-venta, factores críticos de éxito dentro del desarrollo del negocio. Por este motivo, el Área de Recursos Humanos maneja un agresivo plan de capacitación que nos permite estar a la vanguardia de la tecnología y de los avances en la calidad de atención.

d. Tecnología de servicio técnico de la Curacao para las marcas propias y la garantía ampliada

Al igual que el soporte técnico de las marcas, en La Curacao se aplican los mismos criterios. Sin embargo, dado que este proceso de comercialización de marcas propias involucra un concepto de multimarca, la especialización de los técnicos debe ser de mayor calidad.

e. Tecnología de sistemas del BWS

El sistema de cómputo del BWS permite utilizar una red de voz y datos en la cadena, lo que facilita las operaciones de crédito con tarjeta, así como los procesos de cobranza en línea.

f. Tecnología de los servicios técnicos de los proveedores de las marcas

Un factor preponderante en la comercialización de electrodomésticos es la seguridad y confianza que se le transmite al consumidor. Las marcas, conscientes de este hecho, hacen fuertes inversiones en su soporte técnico, equipamiento de última tecnología, capacitación en los últimos modelos, afluencia constante de repuestos y control de calidad en los servicios realizados, lo que origina que estos servicios técnicos sean un factor crítico de éxito en la comercialización de los productos.

Debemos mencionar, que si bien las cadenas de electrodomésticos comercializan productos adquiridos a terceros, la decisión tomada por Cargil International Corp. (accionista mayoritario de La Curacao) de realizar una integración vertical hacia adelante adquiriendo la cadena, nos permite participar en este mercado con productos de la marca de nuestro Grupo como es el caso de Emerson, Continental Electric, CIC Selección, lo que le permite participar de manera más agresiva en este mercado tan competitivo.

CAPÍTULO IV

4. Análisis externo

4.1. Análisis del sector electrodomésticos

4.1.1. Características del sector

El mercado de electrodomésticos forma parte del sector de bienes de consumo duradero, el cual representó el 15.48% de las importaciones totales durante el año 2,001. Las ventas de electrodomésticos en el año 2,001 mostraron un comportamiento positivo pero menor al registrado el año 2,000 en que se inició una recuperación del mercado que había estado con crecimiento negativo desde el año 1,996.

El mercado local de electrodomésticos es pequeño en comparación con otros mercados latinoamericanos. Es 2.5 veces menor que el colombiano, 3.5 veces menor que el chileno, pero similar al ecuatoriano y 2.2 veces mayor al boliviano. Esto representa una oportunidad real para las empresas del sector.

Los electrodomésticos son distribuidos a través de empresas comercializadoras, que poseen toda una red de tiendas, canales de distribución y vendedores calificados a nivel nacional. La oferta está dividida en: cadenas de distribución (La Curacao, Carsa, Elektra), tiendas por departamento (Saga, Ripley), cadena local (Hiraoka), cadena regional (Tiendas Efe en el

Norte), pequeños distribuidores (Comercial Charito en Chiclayo, Comercial Sancos en el Cono Sur, etc.) y la venta informal.

Los productos que ofrece el mercado están divididos en tres grandes grupos:

- a. Línea blanca: refrigeradoras, cocinas, hornos microondas, lavadoras, secadoras, etc.
- b. Línea marrón: equipos de vídeo y audio, como televisores, VHS y equipos de sonido.
- c. Pequeños electrodomésticos. diversos aparatos menores, como licuadoras, tostadoras, planchas, secadoras de pelo, etc.

En el Cuadro 4.1 se muestra como ha variado el número de unidades por línea, notándose el incremento en cantidad que se ha producido en los últimos 3 años, sin embargo la variación porcentual se ha mantenido, habiéndose producido una redistribución de las preferencias del cliente favoreciendo a los PED's en detrimento de la línea marrón y la línea blanca.

**Cuadro 4.1: Mercado de electrodomésticos
(unidades)**

Líneas	Unidades Total 1999	Unidades Total 2000	Var % 2000/1999	Unidades Total 2001	Var % 2001/2000
Línea blanca	240,200	287,900	19.86%	340,100	18.13%
Línea marrón	1,004,600	1,230,000	22.44%	1,339,800	8.93%
Video	346,600	414,000	19.45%	452,600	9.32%
Audio	658,000	816,000	24.01%	887,200	8.73%
Pequeños electrodomésticos	1,149,000	1,284,700	11.81%	1,600,000	24.54%
Total mercado	2,393,800	2,802,600	17.08%	3,279,900	17.03%

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, 2002.

Elaboración propia

En cuanto a volumen de venta en dólares, en el año 2,001 se ha producido un incremento de 11.22% con relación al año 2,000, ligeramente superior a la variación producida en el 2,000 con relación al año 1,999. Este incremento se debe básicamente a un mayor crecimiento de la línea marrón

Cuadro 4.2: Mercado de electrodomésticos por líneas (US\$)

Líneas	Mercado US\$ 1999	% Part. 1999	Mercado US\$ 2000	% Part 2000	% Var. 2000/1999	Mercado US\$ 2001	% Part 2001	% Var. 2001/2000
Línea blanca	63,560,000	28.92%	66,977,338	27.83%	5.38%	71,242,400	26.61%	6.37%
Línea marron	125,325,600	57.02%	148,004,000	61.49%	18.10%	168,623,500	62.99%	13.93%
Video	85,432,600	38.87%	96,359,000	40.03%	12.79%	97,916,500	36.58%	1.62%
Audio	39,893,000	18.15%	51,645,000	21.46%	29.46%	70,707,000	26.41%	36.91%
Peq. electrod.	30,924,000	14.07%	25,723,750	10.69%	-16.82%	27,838,000	10.40%	8.22%
Total mercado	219,809,600	100.00%	240,705,088	100.00%	9.51%	267,703,900	100.00%	11.22%

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, 2002.
Elaboración propia

Gráfico 4.1: Líneas del mercado de electrodomésticos (Participación año 2,001)

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, 2002.
Elaboración propia

Dentro del sector electrodomésticos, la línea marrón es la más importante, representando el 62.99% de las ventas. Esta línea se divide en dos grandes grupos, audio con 26.41% y video

con 36.58%. Las marcas que tienen mayor presencia en esta línea son las japonesas Sony y Panasonic, las coreanas Samsung y LG y la holandesa Philips. Por su parte, la línea blanca, representa el 26.61% del mercado. Estos productos son en su mayoría ensamblados en el Perú, dentro de los cuales el más importante son las refrigeradoras, con una participación de casi el 42% de la línea (ver en anexo : Mercado de electrodomésticos por líneas y producto). Finalmente, los pequeños electrodomésticos participan con el 10.40% de las ventas del sector.

4.1.2. Tamaño del mercado: demanda

La demanda en el mercado de electrodomésticos ha presentado un comportamiento bastante volátil, ya que a lo largo de los últimos 6 años ha presentado una tendencia dispar, con porcentajes de crecimiento y reducción muy variables como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.3: Mercado de electrodomésticos
(millones de US\$)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas de electrodomésticos	450	350	280	230	219.8	240.7	267.7
Crecimiento de las ventas		-22.22%	-20.00%	-17.86%	-4.43%	9.51%	11.22%

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, 2002.
Elaboración propia

Gráfico 4.2: Mercado de electrodomésticos

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima. 2002.

Elaboración propia

4.1.3. Oferta: producción nacional e importaciones

En cuanto al origen o procedencia de los electrodomésticos que se comercializan en el mercado local, se estima que alrededor del 90% es de origen importado.

a. Producción nacional

La industria nacional de electrodomésticos presenta pocos fabricantes, siendo Coldex S.A. la principal productora en el segmento de línea blanca, mientras que Imaco S.A. lo es en el rubro de pequeños electrodomésticos. La producción local de electrodomésticos se limita a algunos productos de la línea blanca; refrigeradoras, cocinas y congeladores, así como algunos pequeños electrodomésticos, específicamente planchas.

De acuerdo a información proporcionada por el MITINCI (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio Internacional) la producción nacional mantuvo su dinamismo en el año 2001 creciendo un 20.6%, debido a la mayor comercialización de productos de la línea blanca por las fiestas navideñas y las mayores ventas externas. En el año 2002 se espera que la industria continúe creciendo para efectos de recuperación del mercado interno y la mayor penetración a mercados externos.

Gráfico 4.3: Índice volumétrico de fabricación de electrodomésticos de uso doméstico (Base año 1994)

Fuente: Maximixe. **Informe trimestral: Riesgos de mercado en el sector electrodomésticos**. Lima: Maximixe, 2001. p.128.

b. Importaciones

Los productos importados son en su mayoría de marcas reconocidas en el mercado: Sony, Samsung, LG Electronic, Panasonic, Mabe, Philips. Las marcas son manejadas en el Perú por subsidiarias o filiales de las casas

matrices dueñas de la marca, o por empresas peruanas con categoría de representantes oficiales.

Entre enero y septiembre del 2001, las importaciones de los principales electrodomésticos ascendieron a US\$74.5 millones, creciendo solamente 2.5% con respecto a similar período del 2001. Esto obedece a la desaceleración en la comercialización de los productos, sobretudo en el tercer trimestre en que las importaciones sólo crecieron 1.5%. Al noveno mes, las importaciones de LG Electronics alcanzaron los US\$ 13.5 millones, creciendo 2.2%, continuando como la principal empresa importadora. Por su parte, las compras de Samtronics Perú presentaron el mayor dinamismo, creciendo 23.0%, ocupando el segundo lugar, desplazando a Sony Perú, cuyas importaciones descendieron 18.5%.

**Gráfico 4.4: Importación de electrodomésticos por empresa
(En %)**

Fuente: Maximixe. **Informe trimestral: Riesgos de mercado en el sector electrodomésticos.** Lima: Maximixe, 2001. p.130.

A finales del 2001, las importaciones de electrodomésticos alcanzaron un nivel de 110.97 millones de US\$, 5.9% más en comparación con el año 2000. El crecimiento acumulado se debió al mayor dinamismo en las compras de cocinas de uso doméstico (19.8%), hornos microondas (11.3%), refrigeradoras de compresión (18.9%) y combinaciones de refrigerador y congelador (26.8%), atenuado por las menores importaciones de TV a colores (-0.8%), rubro que concentró el 48,5% del total.

Cuadro 4.4: Importaciones de electrodomésticos
(millones US\$ CIF)

	Anual		Var.	Ene-Feb		Var.
	2000	2001	%	2001	2002	%
Cocinas de uso doméstico	6.81	8.15	19.7%	0.95	1.52	60.0%
Hornos Microondas	5.4	6.01	11.3%	0.16	0.38	137.5%
Demás receptores de radiodifusión	24.21	25.58	5.7%	2.2	5.79	163.2%
Congeladores y Conservadores Verticales	0.23	0.23	0.0%	0.01	0.01	0.0%
Refrigeradoras de Compresión	5.26	6.25	18.8%	0.52	1.75	236.5%
Demás receptores de TV a colores	54.27	53.85	-0.8%	3.69	8.46	129.3%
Combinaciones de Refrigerador y Congelador	8.59	10.9	26.9%	1.59	3.37	111.9%
Total	104.77	110.97	5.9%	9.12	21.28	133.3%

Fuente: Maximixe. Informe trimestral: Riesgos de mercado en el sector electrodomésticos. Lima: Maximixe, 2002. p.142.

4.1.4. Precios de los electrodomésticos

De acuerdo a la información proporcionada por el Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio, los precios promedio de los electrodomésticos en los últimos 3 años han descendido. Esto se debe básicamente, a que los rápidos avances tecnológicos permiten la aparición de nuevos productos, los cuales ingresan al mercado con precios altos, lo que ocasiona que los modelos antiguos reduzcan sus precios hasta su desaparición. La mezcla de estos productos es lo que

origina que el precio promedio disminuya (modelos nuevos más caros con modelos anteriores de precios más bajos). En el cuadro 4.5 podemos apreciar que si bien en la línea marrón se ha producido un incremento del 4.59% como resultado del incremento de precios de los productos con mayores innovaciones tecnológicas, este incremento fue atenuado por la reducción de precios en la línea blanca y en pequeños electrodomésticos, en los cuales la tecnología no se renueva con tanta facilidad.

Otra razón, es la aparición de nuevas marcas más baratas que las marcas ya posicionadas en el mercado, cuya única forma de conseguir la atención del comprador es a través de los precios. Este es el caso, por ejemplo, de las marcas propias de las tiendas, como Emerson (La Curacao) ó Miray (Hiraoka).

Adicionalmente a lo anterior, debemos considerar la agresividad de los proveedores por colocar sus productos, lo que origina que durante el año se presenten promociones con grandes descuentos que llegan hasta el 23% (caso Panasonic en la última campaña de navidad).

En el 2002 se espera que los precios de los electrodomésticos se eleven tenuemente, debido al incremento de la competencia en el sector y al impacto marginal de la evolución del tipo de cambio que a fin de período subiría 2.5%. Además se prevé un menor ritmo de crecimiento de los precios en la línea marrón (audio y video).

Cuadro 4.5: Variación porcentual de precios promedio en dólares
(Años 1999 – 2001)

Línea blanca	Precio Prom.99	Precio Prom.00	Var 99/00	Precio Prom.01	Var 00/01
Refrigeradora convencional	355.0	335.0	-5.63%	281.0	-16.12%
Refrigeradora no frost	440.0	396.0	-10.00%	356.0	-10.10%
Total refrigeradoras	385.4	365.9	-5.05%	319.8	-12.60%
Congeladoras	420.0	398.0	-5.24%	360.0	-9.55%
Cocinas	215.0	195.0	-9.30%	155.0	-20.51%
Lavadoras semiautomáticas	125.0	108.0	-13.60%	120.0	11.11%
Lavadoras automáticas	350.0	253.8	-27.49%	240.0	-5.43%
Total lavadoras	259.7	221.9	-14.56%	216.9	-2.28%
Microondas	150.0	120.0	-20.00%	120.0	0.00%
Total línea blanca	264.6	232.6	-12.08%	209.5	-9.96%
Línea marrón	Precio Prom.99	Precio Prom.00	Var 99/00	Precio Prom.01	Var 00/01
Video	259.0	240.0	-7.34%	230.0	-4.17%
Videograbadoras	164.0	160.0	-2.44%	135.0	-15.63%
Proyección	491.0	577.0	17.52%	540.0	-6.41%
Total video	246.5	232.8	-5.57%	216.3	-7.05%
Minicomponentes	260.0	240.0	-7.69%	238.0	-0.83%
Midicomponentes	411.0	400.0	-2.68%	410.0	2.50%
RCR CD	77.0	79.0	2.60%	83.0	5.06%
General	12.0	8.0	-33.33%	10.0	25.00%
Total audio	60.6	63.3	4.39%	79.7	25.92%
Total línea marrón	124.8	120.3	-3.55%	125.9	4.59%
Línea pequeños electrodomésticos	Precio Prom.99	Precio Prom.00	Var 99/00	Precio Prom.01	Var 00/01
Ventiladores	17.0	15.0	-11.76%	12.0	-20.00%
Aspiradoras	85.0	60.5	-28.82%	70.0	15.70%
Licuadoras	30.0	24.8	-17.50%	20.0	-19.19%
Extractores	29.0	21.0	-27.59%	18.0	-14.29%
Planchas	15.0	9.0	-40.00%	9.0	0.00%
Ollas arroceras	32.0	24.0	-25.00%	20.0	-16.67%
Otros con resistencia	25.0	21.0	-16.00%	18.0	-14.29%
Otros con motor	29.0	25.0	-13.79%	18.0	-28.00%
Enceradoras	95.0	70.0	-26.32%	75.0	7.14%
Máquinas de coser	280.0	200.0	-28.57%	215.0	7.50%
Total pequeños electrodomésticos	26.9	20.0	-25.60%	17.4	-13.11%
Gran total mercado	91.8	85.9	-6.47%	81.6	-4.97%

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, 2002.

Elaboración propia

4.1.5. Evolución del mercado

A partir de 1993, se observó una ampliación significativa de la oferta de electrodomésticos ante el reinicio de operaciones de representantes de marcas que habían abandonado el país en la década de los 80, y la llegada de nuevas marcas que no contaban con presencia en el mercado local.

Hacia 1994, se inicia la difusión del crédito de consumo en el Perú. Este producto financiero resultó muy exitoso en términos de crecimiento en el mercado local. En primer lugar, los bancos tradicionalmente enfocados hacia el segmento corporativo, iniciaron agresivas campañas de emisión de tarjetas de crédito para clientes de estratos altos (NSE A y NSE B). Por otro lado, las casas comerciales ofrecían crédito para la venta de sus productos sin mayores restricciones. Finalmente, ingresaron al mercado financiero local un grupo de bancos especializados en crédito de consumo, replicando las experiencias de este tipo de banca en Chile, y orientando sus servicios hacia consumidores de niveles socioeconómicos más bajos (especialmente NSE B y C).

Las ventas de electrodomésticos financiadas por créditos de consumo fueron en ascenso hasta 1997. Sin embargo, hacia el segundo semestre de ese año se observó un incremento paulatino de la morosidad de las carteras de los principales bancos y empresas comerciales dedicadas al crédito de consumo lo que obligó posteriormente a la aplicación de políticas más estrictas en cuanto a la evaluación de las

solicitudes de crédito. Cabe indicar, que a pesar que las ventas al crédito se incrementaron las ventas al contado cayeron en una mayor proporción, lo que generó que las ventas totales del sistema se reduzcan.

Hacia 1997, se observa que la capacidad de pago de los hogares comienza a ser afectada. Esto no se explica necesariamente por una caída de la demanda interna, que en dicho año crece 6.6% impulsando la producción, sino más bien por una reducción del ingreso disponible para adquisiciones de bienes de consumo duradero. Las cuotas de pago de créditos de consumo tomados anteriormente, las deudas por servicios públicos a los que antes parte del mercado objetivo no tenía acceso (telefonía fija y celular) e incluso las deudas por inversiones realizadas en empresas privatizadas (SPP), saturan la capacidad de endeudamiento de los consumidores, reduciendo el consumo de los electrodomésticos. Esta situación se fue agravando paulatinamente, generando un sobreendeudamiento en los hogares, especialmente los de los NSE “A”, “B” y “C”, que provocó también una disminución de las ventas de electrodomésticos durante 1997.

Durante 1998, las ventas de electrodomésticos disminuyeron aún más, como consecuencia de la caída en el ritmo de la producción interna, agravada por la crisis financiera de los mercados internacionales y por el fenómeno del niño, que afectó en especial a la región norte del país. Adicionalmente, los requerimientos de renovación de electrodomésticos por

parte de los hogares disminuyeron, puesto que una gran parte de los mismos fue renovada entre 1994 y 1997.

Si bien la evolución de las ventas de electrodomésticos en los años 1995-1999 mostró una tendencia decreciente, ello fue consecuencia de factores que en su mayor parte respondieron a situaciones coyunturales. Parte de la contracción del mercado de electrodomésticos se debió a factores de oferta. Al tratarse de bienes de consumo duradero, no indispensable, su adquisición puede ser diferida o alentada. Las campañas de promoción, la disposición de un mayor número de puntos de venta, el otorgamiento de crédito, entre otras, son herramientas que la oferta puede utilizar para motivar un mayor consumo en el mercado. De igual forma, la falta de dichas herramientas puede hacer que el consumo caiga, especialmente cuando hay alternativas al mismo (celulares, cable).

Así pues, la reducción del mercado durante 1999 se debió en parte a la contracción de la oferta de electrodomésticos, siendo el caso más representativo el de Carsa, que no pudo conseguir financiamiento por parte Orión (su brazo financiero) en los niveles usuales, imposibilitándole la compra de productos electrodomésticos.

El mayor o menor ingreso familiar influye en el comportamiento de la demanda, debido a que una variación de los ingresos repercute proporcionalmente sobre el gasto. La propensión al gasto destinado al sector de muebles, enseres y

mantenimiento del hogar en Lima es de aproximadamente 4%, de acuerdo a estudios elaborados por la consultora Tendencias y Actitudes. La capacidad de endeudamiento familiar también influye de manera importante en la demanda, puesto que en la práctica supone un incremento del ingreso familiar destinado a bienes de consumo duradero, como es el caso de los electrodomésticos.

Después de tres años seguidos de crecimiento (1993 – 1995), el mercado registró un significativo declive en los años siguientes, hasta los niveles alcanzados en el año 1999, con ventas por US\$ 220 millones. La caída del mercado estuvo asociada a las diversas crisis que afectaron al país, las cuales hicieron que el consumo interno, así como el ingreso familiar, se deteriorara.

A partir del año 2000 las ventas de electrodomésticos han presentado un fuerte dinamismo. El mejor comportamiento de las ventas de electrodomésticos se debió a la lenta recuperación del consumo interno, la reposición de equipos y las mejores condiciones de crédito. Pese a la incertidumbre derivada del clima electoral de ese año, que afectó las decisiones de compra a largo plazo, en el 2000 los créditos de consumo de las financieras crecieron 15.5%, como resultado de la agresiva política de colocación de tarjetas de crédito de las tiendas por departamento hacia segmentos menos favorecidos, beneficiando directamente las ventas de

electrodomésticos dado que el 70% aproximadamente se financia vía créditos.

4.1.6. Estacionalidad

Las ventas de electrodomésticos presentan una fuerte estacionalidad en los meses de Mayo, Julio y Diciembre, producto de las campañas del Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad respectivamente.

A continuación en los Cuadro 4.6 y 4.7 se muestra la variabilidad en las ventas durante el año para La Curacao y Carsa, en las cuales podemos apreciar los picos que se producen en los indicados meses. Las campañas de Mayo y Diciembre son las más importantes. Podemos apreciar que en Mayo las ventas llegan a incrementarse hasta en un 100% mientras que en diciembre el crecimiento puede alcanzar hasta un 200%.

Cuadro 4.6: Estacionalidad mensual histórica de La Curacao

Negocio	Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Curacao %	1998	5.3%	5.0%	5.6%	5.8%	12.0%	8.4%	9.4%	8.5%	7.2%	7.1%	7.3%	18.4%	100%
	1999	9.0%	6.9%	7.4%	6.5%	13.0%	6.5%	10.2%	6.6%	5.2%	5.1%	5.6%	18.1%	100%
	2000	6.5%	6.4%	7.2%	6.4%	14.0%	7.1%	7.7%	6.1%	6.0%	7.0%	7.0%	18.6%	100%
	2001	5.6%	5.3%	5.4%	6.0%	12.3%	5.9%	10.4%	7.7%	6.2%	6.6%	7.7%	21.0%	100%

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, 2002.
Elaboración propia

Gráfico 4.5: Estacionalidad de las ventas en La Curacao

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, 2002.
Elaboración propia

Cuadro 4.7: Estacionalidad mensual histórica de Carsa

Negocio	Años	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Carsa %	1996	5.5%	5.3%	6.8%	7.8%	14.8%	7.9%	10.4%	8.1%	6.1%	7.3%	5.5%	14.4%	100%
	1997	5.7%	5.7%	5.8%	5.3%	10.8%	4.6%	8.8%	8.4%	6.9%	7.5%	8.9%	21.6%	100%
	1998	8.3%	7.2%	7.7%	8.8%	18.2%	8.3%	7.8%	7.1%	5.1%	5.0%	4.2%	12.3%	100%
	1999	17.6%	11.1%	10.1%	7.6%	15.3%	4.8%	4.9%	4.9%		0.0%	0.4%	23.3%	100%
	2000	5.9%	5.1%	6.5%	5.8%	12.2%	2.9%	9.7%	8.2%	5.7%	7.3%	6.3%	24.3%	100%
	2001	5.3%	4.8%	5.1%	4.9%	11.1%	5.3%	10.3%	7.6%	6.4%	6.9%	7.6%	24.6%	100%

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, 2002.
Elaboración propia

Gráfico 4.6: Estacionalidad de las ventas en Carsa

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, 2002.
Elaboración propia

4.1.7. Perspectivas

Durante los próximos años, se espera que en el mercado de electrodomésticos exista un reacomodo de los principales competidores. La participación de las cadenas comerciales se redujo durante el último año, como consecuencia de la restricción de su acceso al financiamiento (especialmente Carsa), lo que les imposibilitó la renovación usual de su stock. Para el año 2002, se espera que dichas cadenas empiecen a recuperar su acceso al crédito, con lo cual contarían con un mayor stock para ofrecer, lo que les permitirá a su vez aumentar su participación en el mercado.

Un factor que ayudará a las cadenas de distribución a aumentar su participación de mercado en desmedro de las tiendas por

departamento es el distinto carácter de las ventas de electrodomésticos en su negocio. Mientras que para las primeras, dichas ventas constituyen el único negocio (o el principal), para las últimas representan una línea de bajo margen relativo, destinada principalmente a atraer clientes. Sin embargo, dado el crecimiento que han presentado en la participación del mercado durante los últimos años, es razonable pensar que las tiendas por departamentos reaccionarán agresivamente para mantener o incrementar cuotas del mercado. Tal es el caso de Saga que ya ingresó a provincias y en donde el producto principal de su mix son los electrodomésticos.

Las tiendas especializadas (p ej. Hiraoka) se espera tengan un ligero crecimiento dentro del sector, captando parte del mercado que cedieron las cadenas comerciales. La participación de mercado de este tipo de tiendas debería ser la más estática en el tiempo, puesto que se enfoca en un determinado nicho. Ofrecen una imagen de especialización, variedad y servicio que por un lado fideliza al sector de clientes objetivo pero por otro limita la masificación de dicho sector.

Las tiendas regionales (p. ej. Tiendas Efe), podrían incrementar su participación en provincias si es que definen su mercado objetivo, siendo el más conveniente para ésta, los niveles C y D, los cuales no reciben mayor atención por parte de las cadenas comerciales, ya que éstas están orientadas hacia

otro mercado. El principal riesgo que podría afectar a dichas empresas, es el no posicionarse adecuadamente en el mediano plazo, puesto que de otra forma se podrían ver desplazadas por las cadenas de distribución, las cuales cuentan con menores costos debido a sus economías de escala. Por el momento, las cadenas de distribución no se encuentran en capacidad de atacar agresivamente sus mercados regionales, pero esta situación puede cambiar en el mediano plazo.

En lo que respecta a las tiendas formales independientes o pequeñas cadenas locales, se espera que su participación continúe con su tendencia decreciente, debido al reducido tamaño que representan, lo cual les imposibilita competir con los otros integrantes del mercado de mayor escala. La tendencia del mercado sería pues a concentrarse paulatinamente.

Finalmente, en lo que a las ventas informales (contrabando) se refiere, su participación de mercado dependerá fundamentalmente de las medidas de control que establezcan las autoridades pertinentes, pues siempre existirá una demanda potencial importante para este segmento (debido al menor precio). Se espera que el control aumente paulatinamente con la consecuente reducción de la participación de este segmento aunque de forma muy moderada, estabilizándose en no menos de 7% u 8% en el largo plazo, que es el promedio que viene presentando en los últimos años.

Para los próximos años, estimamos que el mercado de electrodomésticos se recuperará, siguiendo el aumento del nivel de ingresos de la población (demanda interna) y su mayor capacidad de endeudamiento (en parte por el vencimiento de créditos vigentes), así como por la recuperación del impulso por el lado de la oferta. En el largo plazo, el mercado ofrece un potencial de crecimiento muy elevado, dado el bajo consumo per capita de electrodomésticos y el relativo retraso del stock de los mismos en los hogares. Sin embargo, la existencia de dicho potencial no significa necesariamente su ocurrencia, puesto que el mismo existe desde hace mucho tiempo, lo que hace deducir su carácter estructural.

El crecimiento esperado de la demanda se debe a que los empresarios esperan, por un lado, que se produzca un ingreso al mercado de un mayor número de marcas económicas que producirá que las principales marcas a nivel mundial reduzcan sus precios, y que asimismo las medidas económicas del gobierno permitan revertir la situación de recesión económica que atraviesa el país, mejorando los ingresos y bajando las tasa de interés, lo que permitirá un más fácil acceso al crédito.

Asimismo, la expansión a provincias que vienen realizando las principales cadenas de tiendas por departamento, permitirá este año un crecimiento en el mercado de electrodomésticos, lo cual se verá incrementado también por las proyecciones de

crecimiento en el interior del país de los supermercados e hipermercados.

Actualmente un 60% de las ventas de todo el mercado proviene de lo que se comercializa en Lima y el 40% restante de lo que se vende en provincias, se espera que esta proporción se podrá revertir en la medida que se expandan las tiendas por departamento y los supermercados; actualmente Saga ya tiene tres puntos de venta en el norte del país, lo que le habrían reportado resultados interesantes debido al sistema de crédito que tienen y que beneficia a muchos sectores como es el caso de los electrodomésticos. Ya se encuentra trabajando en su cuarto proyecto en la ciudad de Arequipa.

Según declaraciones de los principales ejecutivos de los principales Bancos de nuestro país, todos coinciden en que para el presente año se deberán flexibilizar los créditos, siendo uno de los productos más importantes en este crecimiento, el crédito personal y el crédito de consumo por lo que las condiciones financieras para la adquisición de los electrodomésticos se verá favorecida dado el importante componente de crédito en este sector.

Es importante destacar las inversiones que realizan las principales cadenas de electrodomésticos, así como las tiendas por departamento y los hiper y supermercados, buscando la penetración en los segmentos D por medio de instalaciones de sus cadenas y de nuevas tiendas en zonas como Los Olivos,

Ate, Comas, etc. Esto se debe a lo interesante que resultan estos mercados para la venta de diferentes productos entre ellos los electrodomésticos. Si bien es cierto, que en nuestro país las cadenas de supermercados e hipermercados no han tenido el éxito en este rubro como sucede en otros países, lo cierto es que al ofrecer este tipo de productos generan el interés y un mayor tráfico hacia las cadenas tradicionales participando con su publicidad de manera importante en la generación de demanda primaria.

4.1.8. Atractivo de la demanda futura

Con la finalidad de estimar el posible crecimiento que podría tener en el futuro el mercado de electrodomésticos, se tratará de identificar con que variable macroeconómica correlaciona dicha demanda.

En el Cuadro 4.8 se presentan los valores que han tenido desde el año 1996 la demanda de electrodomésticos, así como los siguientes indicadores macroeconómicos:

- a. PBI
- b. PBI del comercio
- c. Consumo privado
- d. Importación de bienes duraderos

Cuadro 4.8: Indicadores estratégicos

Indicadores del entorno	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002(1)
Crecimiento de la economía (PBI)	2.50%	6.70%	-0.50%	0.90%	3.10%	0.20%	3.40%
Crecimiento del comercio	0.90%	7.80%	-3.20%	-1.90%	5.10%	0.00%	3.20%
Crecimiento del consumo privado	3.10%	4.30%	-0.80%	-0.40%	3.90%	1.30%	1.90%
Indicadores del sector							
Imp. de Bs. de C.Duradero (mill. US\$)	775	803	738	506	587	628	652
Ventas de electrodomésticos	350	280	230	220	241	268	291.5
Crecimiento de las ventas	-22.22%	-20.00%	-17.90%	-4.43%	9.51%	11.22%	8.77%
Crecimiento de la producción %	-44.50%	6.50%	12.00%	-60.70%	9.70%	15.90%	28.60%

(1) Proyectado

Fuente: Maximixe. **Informe trimestral: Riesgos de mercado en el sector electrodomésticos.** Lima: Maximixe, 2002. p.138.

Utilizando el método estadístico de correlación, encontramos que la variable macroeconómica con la que mejor correlaciona la demanda de electrodomésticos es el PBI del sector comercio. Para el cálculo, se ha utilizado la herramienta de Excel “Análisis de Datos”, obteniendo los resultados del análisis de correlación, lo que nos permite presentar la fórmula para la proyección de la demanda de electrodomésticos.

Cuadro 4.9: Resultados del análisis de correlación

Resumen estadístico	Valor
Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.76729171
Coeficiente de determinación R ²	0.58873658
Error típico	0.10689918
Coeficientes	Valor
Intercepto - a	-0.0040
Pendiente - b	2.8650

Elaboración Propia

Fórmula para la proyección

$$Y = a + bX$$

$$Y = -0.004 + 2.8650 (X)$$

Y = % proyectado de crecimiento del mercado

X = % proyectado de crecimiento del PBI del sector

Resultados:

Cuadro 4.10: Demanda futura del mercado

Indicador	2002	2003
PBI comercio (1)	3.20%	5.20%
% crecimiento proyectado - mercado de electrod.	8.77%	14.50%
Tamaño de mercado proyectado en MUS\$	291.50	333.76

(1) Proyecciones Maximixe

Fuente: Maximixe. **Informe trimestral: Riesgos de mercado en el sector electrodomésticos**. Lima: Maximixe, 2002. p.138.

Elaboración propia

El resultado obtenido es un coeficiente de correlación de 76%, lo que nos indica que el mercado está muy relacionado con el movimiento de la economía del sector. A pesar que sabemos que para que este tipo de estimaciones estadísticas arrojen mejores resultados se requiere de serie de datos grande, para el análisis se ha considerado la información de los últimos 4 cuatro años. En el gráfico 4.7 se puede apreciar que la curva de la demanda de electrodomésticos se mueve con el PBI del sector, lo cual apoya los resultados de la correlación.

Gráfico 4.7: Demanda de electrodomésticos vs. PBI del sector

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. **Memoria 2000**. [en línea]. Lima: BCRP, 2001.[citado 15 marzo 2002]
 Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.Bcrp.gob.pe/Español/Winformes/Memoria/Memo2000/ESP_Cannexes.pdf / Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima.2002
 Elaboración propia

Consideramos que por las características del mercado del sector electrodomésticos, que depende entre otros aspectos de la economía del país (inestable), la tasa de recambio de productos (baja), de la tecnología que desarrollen los grandes fabricantes internacionales (muy cambiante) y del nivel de precios de los productos, las estimaciones para años posteriores no serían recomendables.

Debemos mencionar que un aspecto en el que existe coincidencia de criterios, es que la demanda del sector electrodomésticos crecerá. De acuerdo a información proporcionada por el señor Javier Butrón, presidente del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio, se

espera que para el año 2002 el sector alcance un crecimiento del 12% en comparación con el año 2001. Este crecimiento, según indicó, debe ir acompañado con mejores condiciones para que el consumidor pueda acceder al financiamiento bancario. Estimamos que estas condiciones ya se están dando, debido al crecimiento de la banca de consumo y a las mayores facilidades en la obtención de tarjetas de crédito bancarias y de consumo⁷.

Asimismo, según proyecciones de la Consultora Maximixe, las ventas de electrodomésticos podrían incrementarse en el año 2002 aproximadamente en un 17%, lo que representaría transacciones de US\$ 313 millones, ese estimado sería mayor al 11.2% de crecimiento registrado en el 2001, porque se espera que los precios se eleven tenuemente por el impacto marginal de la evolución del tipo de cambio, que se estima a fin de año subiría 2.5%. Además se espera que el poder adquisitivo de la población mejore, lo cual se percibiría principalmente a través de las compras de electrodomésticos de línea blanca y marrón.

⁷ Cámara de Comercio de Lima. **Comercio&Producción**. Revista mensual de la Cámara de Comercio. [en línea].PE (2302):dic.,2001.[citado 10 Abril 2002].Microsoft HTLM. Disponible en: <http://www.e-camara.net/revista/revista/2302/campav1.htm>

4.2. Análisis de la competencia

4.2.1. Principales competidores

A continuación se presentan las principales casas comercializadoras que compiten con La Curacao en el mercado de electrodomésticos.

a. Grupo Carsa: una de las principales cadenas minoristas en el Perú, con 39 tiendas a nivel nacional, 14 de las cuales se encuentran ubicadas en Lima.

Adicionalmente, Carsa maneja la cadena de tiendas De Ocasión que se dedica a la venta de productos con miniyayas o productos incautados por falta de pago. De Ocasión cuenta con 5 tiendas en la ciudad de Lima. El número promedio de empleados por tienda es de 5 personas. El mercado objetivo al que se dirige Carsa está conformado principalmente por los NSE C y D. La empresa presenta fuertes problemas financieros encontrándose actualmente en proceso de reestructuración empresarial, habiendo perdido una gran participación en el mercado, ya que luego de tener hasta un 30% de participación, actualmente ha caído hasta un 15%.

b. Elektra: empresa subsidiaria del Grupo Elektra de México, inició sus operaciones como cadena minorista de electrodomésticos en setiembre de 1998. Elektra es la firma minorista líder en América Latina en la comercialización de bienes y servicios destinados a atender

las necesidades y preferencias de los segmentos de bajos ingresos a través de la venta al crédito. Elektra dirige sus esfuerzos de venta a captar clientes de los niveles socioeconómicos C y D, contando con un sistema de calificación de clientes y de créditos que le permite absorber clientes independientes e informales.

c. Tiendas por departamento: en cuanto a las tiendas por departamento Saga Falabella cuenta con cinco locales en Lima y 3 en provincia (Piura, Chiclayo, Trujillo) en los que comercializa una amplia gama de líneas, entre las que se encuentra los electrodomésticos. A partir del año 1999 Saga ha impulsado su estrategia de comercialización de electrodomésticos a través de su tarjeta CMR y ha implementado el servicio de post-venta, con lo cual ha logrado un gran crecimiento en el mercado, de 6% en el año 1997 a 19% en el año 2001, constituyéndose en el principal competidor de La Curacao. Por su parte, Ripley cuenta con 3 locales en Lima, presentando una estrategia más débil en su línea de electrodomésticos, aún así ha logrado un crecimiento del 3% en 1998 a 9% en el 2001.

d. Importaciones Hiraoka: inició sus operaciones en 1950 a través de una tienda ubicada cerca de la Plaza de Armas de Lima, dedicándose a la venta de artículos electrónicos de rápida rotación (relojes, calculadoras y radios portátiles), incursionando posteriormente en la venta de artículos electrodomésticos. Actualmente Hiraoka cuenta con 3

tiendas en Lima, las mismas que se encuentran ubicadas en (i) la Av. Abancay (centro de Lima) fundada hace 35 años, (ii) Miraflores inaugurada hace 20 años y (iii) San Miguel inaugurada hace 2 años. Hiraoka ha dirigido su negocio hacia los niveles socioeconómicos A, B y C. La empresa mantiene la exclusividad de las marcas Miray, Hitachi, Moulinex.

- e. **Tiendas Efe:** empresa familiar con más de 38 años en el mercado, contando con un fuerte posicionamiento en el norte del país.

Inició sus actividades con la razón social de Enrique Ferreyros, de ahí la razón del nombre Efe, contando en la actualidad con 15 tiendas ubicadas en el norte y sur chico. Durante 1995 (el boom de los electrodomésticos), Efe amplió su cadena a 4 tiendas en Lima, las cuales se cerraron a fines del año 1997. La empresa no tiene un segmento socioeconómico definido como objetivo.

4.2.2. Características de la competencia

a. Distribución

Una de las características del sector de electrodomésticos es que los productos son distribuidos a través de empresas comercializadoras, que poseen toda una red de tiendas, canales de distribución y vendedores calificados a nivel nacional, regional o local. Todos los competidores en el

sector manejan su propio canal de distribución a través de sus tiendas.

b. Competidores

Las grandes variaciones en el tamaño del mercado en los últimos 5 años ha sido factor importante para la aparición de nuevos competidores, así como para la desaparición de otros. En el año 1995, cuando el mercado vendía US \$ 450 millones, se generó el interés del grupo anterior propietario de La Curacao en la inversión en nuestro país en el mercado de electrodomésticos. La caída a partir de ese año de los volúmenes de venta, trajo como consecuencia la desaparición de empresas, como es el caso de Tiendas 2000 y Yompián que durante muchos años fue uno de los principales participantes en el sector. Asimismo, actualmente Mavila y Carsa (con más de 40 años en el mercado) se encuentran atravesando por un proceso de reestructuración en INDECOPI.

c. Innovación en tecnología

La innovación en los productos como resultado de los avances tecnológicos alcanzados por los productores mundiales, tales como cámaras filmadoras con capacidades superiores, computadoras, DVD, entre otros, ayudó al crecimiento del sector en los últimos años. Asimismo, este vertiginoso avance tecnológico, ayudó a que los productores fabriquen sus equipos a menores costos, entregándolos a sus canales de distribución a mejores

precios. El ingreso de La Curacao, primera empresa extranjera en el mercado de electrodomésticos peruano, seguida por Ripley y Elektra, ha traído consigo la necesidad de que los participantes nacionales del sector mejoren sus condiciones de operación para no verse mermados en capacidad. Esto no lo contempló Carsa, por lo que perdió rápidamente la supremacía mantenida por muchos años en el sector.

d. Economías de escala

Asimismo, la factibilidad de obtener economías de escala de los proveedores y detallistas, así como de poder reducir costos, pueden originar cambios en las posiciones de las compañías participantes dentro del ranking de mercado.

e. Crédito

Otra característica que destaca en este mercado es el crédito, ya que los niveles más altos del mercado fueron alcanzados en los años en que la presencia de la banca de consumo fomentó la compra de bienes duraderos y entre ellos la gama de electrodomésticos. Esta dependencia del crédito para la comercialización de estos productos obliga a las empresas a tener que definir claramente los modelos de negocios, y en este sentido se observa dos claras tendencias:

- **Empresa comercial con un brazo financiero:**

En este tipo de empresa, el objetivo del negocio es el de la venta de electrodomésticos, por lo que el negocio

comercial es la operación fundamental de la empresa y el crédito se convierte en una herramienta estratégica de desarrollo.

En esta modalidad observamos que existen dos tendencias:

- La primera, aquella que realizando alianzas estratégicas con entidades del sector financiero logran llevar hacia su negocio una oferta de crédito que no le representa un negocio financiero, sin embargo le permiten operar con cierta tranquilidad, a pesar que en muchos casos los objetivos de estos socios estratégicos no sean armónicos entre ellos y conlleve a una serie de negociaciones adicionales que pueden deteriorar las relaciones comerciales. En esta modalidad se encuentran la cadena Carsa, Hiraoka, y La Curacao.
- La segunda tendencia detectada es aquella en que la propia empresa genera su brazo financiero por medio de una área de créditos y cobranzas, generalmente fondeándose con prestamos del sistema financiero o por medio de aportes de capital por parte de sus accionistas. Esta modalidad le brinda una gran flexibilidad comercial y financiera a la empresa, sin embargo tiene que afrontar el riesgo de cartera inherente a su política de créditos y cobranzas. En esta modalidad encontramos a la cadena Elektra y Efe.

- **Institución financiera de créditos de consumo con un brazo comercial:**

En esta segunda modalidad, las operaciones principales del negocio son las de préstamos a los clientes para que puedan adquirir los bienes duraderos o no duraderos de determinados negocios a los que los liga una característica empresarial de grupo.

A la luz de lo sucedido en los últimos años, este modelo ha resultado ser el más exitoso ya que las negociaciones entre la parte financiera y la comercial son mucho más rápidas y transparentes, así como el compartir visiones conjuntas del futuro empresarial. En este modelo de negocio se encuentran las tiendas por departamento Saga Falabella y Ripley con sus financieras CMR y Cordillera respectivamente.

Este éxito se ve reflejado en el constante crecimiento en el mercado de electrodomésticos, que vienen desarrollando las tiendas por departamento y que en el caso de Saga Falabella se muestra cuando en la actualidad se encuentra muy cerca de la participación de mercado del líder La Curacao.

4.2.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

El análisis de la competitividad, tiene como objetivo analizar el clima o la situación competitiva del mercado y evaluar la naturaleza y la fuerza de la ventaja competitiva que los

competidores ostentan en cada uno de ellos. El análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que la empresa debe mantener y evaluar la medida en que esta ventaja es defendible, utilizando como herramienta el análisis de la rivalidad ampliada de M. Porter.

La noción de rivalidad ampliada, de M. Porter (1982), se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia, depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también en el papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. El juego combinado de estas cinco fuerzas es lo que determina el beneficio potencial de un producto mercado.

A continuación analizaremos los factores competitivos del sector electrodomésticos, centrando nuestro análisis en las empresas comercializadoras de estos productos

Gráfico 4.8: Rivalidad ampliada

Elaboración Propia

a. Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

El sector de electrodomésticos está compuesto por competidores claramente identificados, con una rivalidad intensificada. Existe competencia de precios, pero debido a que los precios son similares entre los diferentes competidores, las diferencias que pueden encontrarse generalmente no son muy grandes, por lo que la rivalidad está enfocada en factores como las características del desempeño, la innovación de los productos, la garantía, el servicio en la venta y en la post-venta, así como en la imagen de marca de la tienda o cadena de tiendas.

La manipulación competitiva entre los rivales se intensifica cuando algún competidor ve una oportunidad para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

La fuerte rivalidad existente entre los actuales competidores, especialmente La Curacao, Hiraoka, Saga y Ripley, da origen a la reducción de precios de venta al público, y a que sea necesario establecer una política agresiva de publicidad, y también fortalecer los servicios al cliente. En el sector electrodomésticos, siendo los productos ofrecidos por los competidores de similar calidad, dado que en muchas oportunidades los proveedores son los mismos, la elección de los compradores está basada principalmente en el precio, garantías y en el servicio tanto de venta como de post-venta, dando como resultado una fuerte competencia en estos aspectos.

Ante un sector compuesto por varios competidores, la rivalidad se ha intensificado. El limitado crecimiento que ha presentado el sector, está generando que empresas pequeñas tengan que abandonar la competencia dada la pérdida de participación de mercado. La pérdida de participación de mercado de Carsa, así como la difícil situación financiera por la que atraviesa, a pesar de la nueva prórroga en su plan de reestructuración, puede hacer que se concentre en bajar precios y aumentar su publicidad para poder recuperar el terreno perdido.

- **Evaluación de las posiciones competitivas de las compañías rivales**

A continuación se presenta el mapa del grupo estratégico del sector de electrodomésticos del Perú (el área del círculo representa el volumen de ventas):

Gráfico 4.9: Posición competitiva de las empresas de electrodomésticos

Elaboración propia

Los principales competidores en el sector de electrodomésticos en Lima, son: La Curacao, Saga, Hiraoka, Carsa, Ripley y Elektra. Carsa, líder por muchos años, ha ido disminuyendo su participación de mercado. El número de sus tiendas se ha ido reduciendo significativamente a medida de esta declinación. Es así como sus competidores han podido crecer. Nuevos

participantes como La Curacao, Elektra y Ripley han podido obtener una significativa porción de este mercado. Las tarjetas de crédito de La Curacao, Carsa, Ripley y Saga han ayudado a que las ventas al crédito hayan mejorado y en general se mejoren las ventas a crédito. Es así como se sustenta el crecimiento del sector durante el año 2,000 y 2,001. El desarrollo tecnológico ayuda a que los sistemas de comunicación constituyan herramientas importantes para la toma de decisiones rápidas, así como para incrementar la eficiencia a través de reducciones de costos y de tiempos subempleados en las organizaciones.

La fuerte competencia en el sector, la tendencia a la baja de precios de los productos acompañados de un mejor servicio, exigencia actual de los clientes, entre otros aspectos, hace que los participantes deban estar permanentemente elaborando adecuadas estrategias para participar exitosamente en este mercado.

Lo antes mencionado, sumado a la gran competencia existente, lleva a la necesidad de incrementar la eficiencia reduciendo significativamente los costos de transacción entre los principales integrantes de la cadena de suministro, conformada por los proveedores, nuestra organización y los clientes finales, que permitan sinergias tendientes a poder trasladar los ahorros al precio del producto final a fin de aumentar las ventas de nuestra empresa, ofreciendo a los consumidores un producto de

mejor calidad y menor precio y a satisfacer la meta financiera de la organización que es darle la adecuada rentabilidad a los accionistas.

A continuación se presenta el mapa competitivo de las principales tiendas de electrodomésticos, en la que se puede apreciar la ubicación de acuerdo a los niveles socioeconómicos:

Gráfico 4.10: Mapa competitivo de las principales tiendas de electrodomésticos

Elaboración propia

La Curacao compete en los segmentos A2/B1 de Lima (dependientes) con Saga y Ripley, en los segmentos B2/C1 con Carsa y Efe (Norte) y en los segmentos C2/D (informales) con Elektra mediante su crédito.

La Curacao tiene formato de tienda grande, con oferta de crédito y tarjeta de marca propia como medio de fidelización.

- **Predicción de movimientos futuros**

De 8 competidores en el mercado de electrodomésticos del Perú, únicamente 2 abarcan gran parte del territorio nacional: La Curacao es una de ellas, a través de una estrategia de desarrollo de mercado, y Carsa, con presencia históricamente en muchas provincias, pero con su capacidad de ofrecer la misma variedad y servicios antes ofrecidos, deteriorada, por la actual situación financiera en que se encuentra.

Para Hiraoka, por tratarse de un negocio familiar, se estima que sus operaciones en el corto plazo deben circunscribirse a la cobertura de Lima, por lo que no constituye mayor amenaza. Saga, si bien es una tienda por departamentos que en principio consideraría su división de electrodomésticos como “gancho” para promover la venta de sus otras líneas, por el tráfico que éstas pueden generar en sus tiendas, su actual participación en el mercado la incentivaría a adoptar estrategias para conseguir el

liderazgo, para lo que la brecha con el actual líder es mínima. El resto de participantes estaría en el corto plazo intentando mantener sus actuales posiciones en el mercado, toda vez que se conocen las intenciones de expansión de La Curacao.

b. La amenaza de los nuevos competidores

Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

- Empresas externas al producto mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada.
- Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta.
- Las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia.
- Los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor.

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las **barreras de entrada** y el vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial.

Las barreras de entrada posibles son: Las economías de escala, las patentes, la imagen de marca (fidelidad de los compradores), las necesidades de capital, el coste de transferencia, el acceso a los canales de distribución y el efecto de experiencia.

- **Economías de escala:** el nuevo competidor, para obtener precios más bajos de los proveedores comunes de electrodomésticos (costos propios), deberá adquirir un gran volumen de éstos. Por lo tanto, al ser el electrodoméstico un producto que se desactualiza en versión rápidamente, se corre el riesgo de la obsolescencia. De igual manera es muy probable que al encontrarse en la etapa de introducción del negocio, los proveedores sean renuentes a otorgarles crédito, debiendo realizar las compras al contado.
- **Diferenciación del producto:** en un mercado en el que los participantes ofrecen al consumidor un producto similar, se hace necesario obtener ventajas diferenciales asociadas al servicio, tales como calidad de las tiendas, mejores precios, mejor servicio post-venta, mejor oportunidad de crédito, agresiva publicidad, entre otras.
- **Requisitos de capital:** se hace necesaria una gran inversión para poder adquirir inventarios, principal capital de trabajo de las empresas del sector. Este factor se vuelve aún más importante cuando una empresa es nueva en el mercado, ya que su mercadería probablemente deba ser adquirida al contado y el margen a obtenerse debe justificar el costo del dinero financiado por terceros.

Si bien el ingreso de un nuevo competidor ayudaría a aumentar las ventas de los proveedores de electrodomésticos, podría esperarse desinterés de éstos en financiar operaciones con nuevos participantes (entregas de mercadería a crédito). Este supuesto se basa en la experiencia ocurrida con Carsa, líder por muchos años en el mercado de electrodomésticos, y que actualmente tiene pasivos de alrededor de 50 millones de dólares, siendo los proveedores sus principales acreedores.

- **Desventajas en costos independientes de las economías de escala:** la curva de aprendizaje o de experiencia es aprovechada por La Curacao. Podemos considerar a nuestra empresa como una organización austera. Por ello hay una cultura cimentada de reducción de gastos y costos con lo que aumenta la probabilidad de, obteniendo liderazgo en costos, pueda trasladarse el ahorro al precio del producto que se ofrece al consumidor, esperando ofrecer un atractivo superior ante los competidores.

La **fuerza disuasiva de la réplica** dependerá principalmente de los siguientes factores: La reputación de agresividad frente a nuevos competidores, el grado de compromiso de la empresa, los recursos financieros y su grado de liquidez, la capacidad de represalias incluso en el mercado del nuevo competidor.

El conjunto de estas condiciones –barreras de entrada y capacidad de réplica- es lo que constituye el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

En el caso del mercado de electrodomésticos, dependiendo de la recuperación de la demanda interna, el aumento de recursos crediticios y lo atractivo de los márgenes de venta, sería posible la entrada de nuevos competidores a nuestro mercado. Por otro lado no existen barreras de entrada para ingresar a la comercialización de electrodomésticos ya que los proveedores son los mismos y las reglas de mercado son iguales para todos.

De otra parte, es importante señalar que la reducción del crédito interno y de la demanda interna, como consecuencia de la menor actividad económica del país, ha ocasionado un aumento en la morosidad del sector, por lo que algunas de las empresas competidoras (como Carsa) se encuentran en proceso de reestructuración. Esta debilidad de competidores en el mercado haría más fuerte la posible entrada de nuevas empresas (como Plaza Vea y Metro)

La experiencia de Carsa, quien no consideró como una amenaza la probable presencia de alguna(s) cadenas transnacionales de tiendas de electrodomésticos y no tomó las precauciones para ello, nos muestra que le hizo perder el liderazgo de mercado ostentado por muchos años, y

asimismo le generó cuantiosas pérdidas que hoy son significativas para el futuro de su operación.

c. El poder de negociación de los clientes

Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a bajar precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables (como es el caso del mercado de electrodomésticos), o también enfrentando a un competidor contra otro. La importancia de este poder de negociación depende de ciertas condiciones: los clientes compran cantidades importantes con relación a la cifra de ventas del vendedor, los productos comprados están poco diferenciados y los clientes están seguros de encontrar otros proveedores, los costes de transferencia son reducidos para el cliente, los clientes representan una amenaza real de integración hacia el origen y son competidores potenciales peligrosos, el cliente dispone de información completa sobre la demanda.

Si bien en el negocio de venta al detalle de electrodomésticos los clientes se encuentran atomizados (no existe un nivel de concentración de los mismos), por lo que ninguno llega a tener el suficiente volumen de compra como para influir en los precios, características, facilidades, etc., es evidente que el poder que ostenta sobre las cadenas es importante.

En el mercado de electrodomésticos, la oferta de valor asociada a los productos, traducida en las facilidades de pago, la calidad de atención al cliente, la asesoría técnica, así como talleres especializados para el servicio de post-venta, darán pautas importantes para que el cliente elija una u otra tienda.

Hasta década del 90, los mercados se caracterizaban por ser mercados de proveedores, es decir las políticas proteccionistas del gobierno de turno traían como consecuencia que la oferta de productos estuviera reducida a unos pocos proveedores, por lo que los clientes debían conformarse por escoger entre la poca variedad de productos que se ofertaban. Esto aunado a la escasa tecnología desarrollada por los productores nacionales traía como consecuencia una pobre oferta de producto. Sin embargo, al no existir mayores alternativas en el mercado los clientes debían conformarse con adquirir este tipo de productos. En la década de los 90, con la apertura al mercado internacional, las facilidades de importación, la percepción de un mercado peruano emergente y los efectos de la globalización, de la cual el mercado peruano no se pudo sustraer, trae como consecuencia el ingreso de nuevas cadenas y tiendas por departamento, así como la presencia de oficinas de representación de las principales marcas, instaladas directamente de sus casa matrices. Por esto motivos no es raro descubrir que la oferta de producto electrodomésticos de hoy en día no tiene mayores

diferencias con la que se oferta en el mercado internacional. Esta variedad de productos, variedad de canales, variedad de sistemas de crédito, trae como consecuencia que el mercado se halla transformado en un mercado de clientes.

Es en este sentido que se presenta el poder del cliente, en la libertad para decidir la compra de acuerdo a lo que le ofrezca el mercado. Dependerá en gran medida de la forma en que las tiendas de electrodomésticos presenten la oferta de valor de sus productos y servicios en el mercado que el cliente decida la compra, los competidores deben estar al tanto de los gustos del cliente para ofrecerles lo que ellos buscan.

En el caso de Saga por ejemplo, si bien sus precios son fijos y no ofrece descuentos adicionales a los promocionados, las grandes facilidades para la obtención de la tarjeta de crédito CMR así como las facilidades de pago asociadas, son una de las mayores fortalezas con las que cuenta Saga para que el cliente decida una compra en su tienda. En el caso de La Curacao, la calidad de servicio, las promociones especiales, así como la garantía y el servicio de post-venta ofrecido como un producto diferenciado, le permite obtener la preferencia del cliente.

El poder que presentan los clientes se ve traducido en una serie de movimientos en las estrategias de venta ofrecidas

por los competidores, la reacción es inmediata cuando un competidor toma una acción que está dirigida a brindarle una satisfacción adicional a un cliente. Lo vemos cuando se produce la rebaja de un precio en una determinada línea o producto, la competencia de inmediato trata de ofrecer lo mismo o mejorar la oferta. El caso extremo es el de las tiendas que ofrecen al cliente igualar o mejorar los precios de los productos si viene con una proforma de la competencia, aquí se puede ver claramente como funciona el poder del cliente.

d. El poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores frente a los compradores reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son similares a las que prevalecen en el poder de los clientes: el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende, el proveedor no está enfrentando a unos productos que pueden tener sustitutos, la empresa no es un cliente importante para el proveedor, el grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos, o los clientes son cautivos, el grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

En el mercado de electrodomésticos, los principales proveedores son las empresas importadoras que representan a las marcas de los productos que se comercializan en el mercado (Sony, Philips, Samsung, etc.) y las empresas productoras nacionales (Coldex). Un factor importante del poder de ésta sobre los detallistas estaría referido al cumplimiento de los objetivos de ventas y a lo estipulado en cada contrato, independientemente del detallista. Así, se tendrían consideraciones distintas para cada detallista y por ende, mayores y mejores condiciones para los más eficientes y los de mayor volumen de ventas. Otro punto importante es que los proveedores sugieren a los detallistas un precio de venta al público y otorgan márgenes en función al volumen de compras que éstos realizan. Es importante señalar que al tener el Perú un voltaje distinto al de otros países de la región, se tiene una mayor dependencia de los proveedores nacionales.

Podríamos mencionar además, que para el caso de las comercializadoras de electrodomésticos las ventajas competitivas estarán centradas, por un lado, en el trato con los proveedores, ya que de esta manera al cumplir y mejorar todos sus requerimientos (cuotas de venta, pagos, etc.), se obtendrán ventajas sobre las demás casas comercializadoras. Por otro lado, la rivalidad interna es bastante fuerte en este sector, ya que al transarse productos homogéneos, la mejor estrategia de ventas y de precios será la que primará en el mercado. En este sentido, la

homogeneización de los márgenes por parte de los proveedores para erradicar las “guerras de precios”, es un factor que aumenta la competitividad entre las comercializadoras.

Debemos mencionar que La Curacao es considerada como el principal canal de distribución de muchos de los proveedores de electrodomésticos. El poder negociador de La Curacao no sólo está dado sólo por el volumen de venta que significa para los proveedores, sino también por la amplitud de la cobertura del canal. El siguiente cuadro muestra la participación de nuestra empresa en las ventas de los principales proveedores:

Cuadro 4.11: Participación de La Curacao en la venta de los proveedores

Marca	Ventas a La Curacao	Posición de La Curacao en ranking de ventas
Samtronics	28%	2
Sony	25%	2
LG	16%	1
Mabe	20%	1
Inresa	20%	1
General Electric	20%	1
Panasonic	10%	2
Coldex	25%	1
Aiwa	35%	1
Indurama	45%	1
Philips	5%	3
Emerson	100%	1
Oster	20%	1

Fuente: La Curacao. Departamento de Marketing.
 Datos proporcionados por el Departamento de Marketing de La Curacao, enero, 2002.
 Elaboración Propia

Esto nos ayuda a obtener ciertos acuerdos con los proveedores en la compra de productos con un mejor costo (precio del proveedor), lo que ayuda a fijar precios más competitivos al consumidor final.

Si bien, como se mencionó anteriormente, existe una buena relación con proveedores de electrodomésticos, haciendo un análisis se puede determinar que:

- Las cadenas de distribución de los proveedores, son en la mayoría de casos, empresas de ventas al detalle, por lo que están obligadas a mantener buena relación con ellas.
- Compiten con productos sustitutos, con lo que se les puede dejar de comprar a ellos o importar productos sin que se vea afectada significativamente la variedad de éstos.
- La Curacao es un cliente importante en la gran mayoría de grupos proveedores.
- Los proveedores no constituyen amenaza real de integración vertical hacia adelante. Sin embargo, sobre este punto vemos que Sony ha lanzado al mercado una tienda al detalle “Sony Center”, lo que podría ser copiado por los demás proveedores.

Sin embargo, dado que en el mercado existen marcas de reconocido prestigio que no requieren demostración sobre la calidad y garantía de sus productos, como el caso de

Sony y Panasonic y últimamente Samsung y LG, se presenta un efecto de “poder compensado” con estos proveedores. En el caso de La Curacao, a pesar de tener una fuerte participación en su venta, la fuerza de la marca otorga al proveedor un poder negociador, por lo que ambos deben tomar acuerdos en las que tanto el proveedor como las marcas se vean beneficiados.

e. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en la que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad / precio del producto sustituto se modifica con relación a la del producto de referencia.

Al existir en el sector de electrodomésticos una gran diversidad de productos, la gama de bienes sustitutos regiría para cada tipo de producto (mercado de bienes homogéneos). En este sentido, en términos generales, la sustitución se daría por un bien de inferior calidad, con lo cual inferimos, que para efectos de nuestro análisis, no existen bienes sustitutos para el sector electrodomésticos.

La diversidad y variedad de productos y marcas con que cuenta La Curacao para abastecer a sus tiendas, trae como consecuencia que esto no sea un problema para la empresa. La excelente relación con proveedores así como la recientemente adquirida capacidad de integración vertical hacia atrás, a través de CIC Perú, representante exclusivo de la marca Emerson, quien comercializa sus productos únicamente en nuestra cadena de tiendas, por ser una empresa del grupo CIC Internacional, propietario de La Curacao, nos hacen posible llegar al consumidor final mediante más alternativas.

4.2.4. Análisis de las situaciones competitivas

La situación competitiva describe el grado de interdependencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos. Se distinguen habitualmente cuatro situaciones competitivas:

- a. La competencia pura o perfecta.** Se caracteriza por un número elevado de vendedores y compradores, productos indiferenciados perfectamente sustituibles y la ausencia de poder total del mercado.
- b. El oligopolio.** Es una situación donde la dependencia entre empresas rivales es muy fuerte, debido al número reducido de competidores, o a la presencia de algunas empresas dominantes. Los ofertantes se encuentran en competencia permanente, en la cual si un competidor realiza una acción,

los demás competidores presentarán una reacción inmediata frente a la acción.

c. La competencia monopolística o imperfecta. La situación de competencia monopolística se sitúa entre la competencia pura y el monopolio, los competidores son numerosos y de fuerza equilibrada, pero los productos están diferenciados, es decir presentan características distintivas importantes para el comprador y percibidas como tales por el conjunto del producto mercado.

d. El monopolio. Es un caso límite, donde el mercado está dominado por un único productor frente a un gran número de compradores, el producto está sin competencia directa en su categoría por un período de tiempo limitado.

Analizando las características del sector electrodomésticos vemos que actualmente se encuentra en esta situación competitiva de Oligopolio, por lo siguiente:

- Existen varios competidores, pero su número no es elevado.
- Existen empresas dominantes claramente identificadas.
- La reacción de los competidores frente a una acción de uno de ellos es inmediata.

4.2.5. Participación de mercado

En el cuadro 4.12 podemos apreciar como ha variado la participación de mercado desde 1995 hasta el año 2001.

Cuadro 4.12: Participación de mercado

	1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
CARSA	51	20%	88	24%	115	26%	106	30%	89	32%	70	30%	26	12%	28	12%	39	15%
La Curacao	6	2%	11	3%	19	4%	19	5%	23	8%	30	13%	41	19%	48	20%	53	20%
Tiendas 2000	7	3%	19	5%	15	3%	9	3%	4	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Yompian	11	4%	23	6%	22	5%	17	4.9%	10	3.6%	5	2%	0	0%	0	0%	0	0%
Mavila	7	3%	12	3%	12	3%	14	4%	14	5%	6	3%	9	4%	7	3%	6	2%
Electrohogar	6	2%	12	3%	16	4%	16	4.6%	12	4.3%	9	4%	13	6%	7	3%	4	1%
Tiendas EFE	7	3%	9	2%	12	3%	10	3%	11	3.9%	9	4%	13	6%	14	6%	13	5%
Solgas	0	0%	0	0%	17	4%	20	6%	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Hiraoka	13	5%	18	5%	20	4%	19	5%	22	8%	19	8%	17	8%	21	9%	25	9%
Audi									6	2%	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%
Elektra											5	2%	15	7%	16	7%	11	4%
Total Cadenas	108	42%	192	52%	248	55%	230	66%	194	69%	156	68%	134	61%	141	58%	151	56%
Hogar	0	0%	6	2%	9	2%	10	3%	7	3%	3	1%	3	1%	0	0%	0	0%
Saga	0	0%	4	1%	10	2%	13	4%	17	6%	23.5	10%	26	12%	39	16%	50	19%
Ripley									3	1%	6.5	3%	11	5%	19	8%	24	9%
Total Td. Dpto.	0	0%	10	3%	19	4%	23	7%	27	10%	33	14%	40	18%	58	24%	74	28%
Otras Formales	70	27%	102	27%	120	27%	53	15%	32	11%	26	11%	21	10%	24	10%	25	9%
Informales	81	31%	68	18%	63	14%	43	12%	27	10%	15	7%	25	11%	19	8%	18	7%
Mercado Total	259	100%	372	100%	450	100%	350	100%	280	100%	230	100%	220	100%	242	100%	268	100%

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, enero, 2002.
Elaboración propia

El “boom” de los electrodomésticos se presento en el año 1995, sin embargo a partir de 1996 y hasta el año 1999 el tamaño del mercado se redujo. Vemos que a pesar de ello la participación de La Curacao fue en ascenso desde su inicio en 1996 (la información de años anteriores corresponde a la empresa Interamérica de Comercio), su participación creció más que los competidores más cercanos, mientras que La Curacao creció 3%, 5% y 6% en los años 1997, 1998, 1999, Carsa creció 2%, 2%, -18%, 0% en los mismos años, y Saga creció 2%, 4% y 2% en los mismos periodos.

Sin embargo en los años 2000 y 2001, el mercado tuvo un crecimiento de 10% y 11% respectivamente, mientras que La Curacao creció 1% y 0%, Carsa creció 0% y 3%, mientras que Saga creció 4% y 3%

Cuadro 4.13: Variación de la participación del mercado de los principales competidores

	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
Carsa	106	30%	89	32%	70	30%	26	12%	28	12%	39	15%
La Curacao	19	5%	23	8%	30	13%	41	19%	48	20%	53	20%
Saga	13	4%	17	6%	23.5	10%	26	12%	39	16%	50	19%
Mercado total	350	100%	280	100%	230	100%	220	100%	242	100%	268	100%
Variación del mercado		-22%		-20%		-18%		-4%		10%		11%

Elaboración propia

4.2.6. Análisis del producto

El presente análisis busca evaluar a las empresas que realizan la venta al detalle de electrodomésticos. Para ello se define en primer término el concepto de electrodoméstico y la percepción del mismo por los consumidores, para luego profundizar acerca de las tiendas de electrodomésticos.

a. ¿Qué es un electrodoméstico?

Electrodoméstico es un aparato automático que funciona por electricidad o gas, destinado al uso doméstico.

De acuerdo a estudios realizados por la empresa CCR Information Resources, el mercado peruano entiende la palabra electrodoméstico bajo los siguientes conceptos:

Gráfico 4.11: Concepto de electrodoméstico

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002**. Lima: CCR, enero, 2002. p. 6.

La mayoría de las personas relacionan los electrodomésticos con su utilidad en el hogar, esto ocurre en todos los niveles socioeconómicos y rangos de edad evaluados.

b. Atributos considerados en la compra de un electrodoméstico

De acuerdo a estudios realizados por la empresa Consumidores y Mercados en 1998, los atributos considerados en la compra de un electrodoméstico son:

Cuadro 4.14: Atributos en la compra de electrodomésticos

Atributos	PUNTAJE
Gran durabilidad	4,57
Buena calidad de marca	4,35
Tiene un buen servicio técnico	4,25
Lo conozco bien	4,10
Buen nivel tecnológico	4,03
Tiene diseño moderno	3,84
Buen país de origen	3,83
Da otros servicios	3,75
Variedad de modelos	3,74
Es para gente de clase	2,60

Fuente: **Año muy prometedor para el sector electrodoméstico: para este año se espera vender 350 millones de dólares.** En: El Comercio. (PE): 05/02/1998; p.B5

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el puntaje más alto considerado por los consumidores es la gran durabilidad y la buena calidad de marca.

c. Tiendas de electrodomésticos

A continuación se muestra un estudio acerca de las tiendas de electrodomésticos, que incluye las características buscadas por los consumidores, marcas de tiendas y variedades existentes en el mercado.

• Marcas

Las marcas más importantes de tiendas de venta al detalle de electrodomésticos en nuestro país son (en orden alfabético):

- Carsa
- Casas y Cosas
- EFE
- Electro Hogar
- Elektra

- Hiraoka
- La Curacao
- Mavila
- Metro
- Plaza Veá
- Ripley
- Saga

- **Variedades**

Las tiendas que se dedican a la comercialización de electrodomésticos se encuentran clasificadas en:

- Cadenas locales
- Cadenas regionales
- Cadenas nacionales
- Tiendas por departamento

La aparición de éstas últimas, ha cambiado completamente el concepto de tiendas de electrodomésticos, que anteriormente se había mantenido; asimismo, su ingreso ha capturado una porción importante del mercado de electrodomésticos convirtiéndose en una amenaza para todas las cadenas existentes.

Cuadro 4.15: Variedades de tiendas de electrodomésticos

Cadenas Locales	Cadenas Regionales	Cadenas Nacionales	Tiendas por Departamento	Supermercados
Hiraoka	EFE	La Curacao	Saga	Metro
Mavila	Elektra	Carsa	Ripley	Plaza Veá
D'ocasión			Casas y Cosas	

Elaboración propia

d. Análisis de imagen y posicionamiento de tiendas de electrodomésticos y mapas perceptuales

- **Atributos buscados en una tienda especializada en electrodomésticos**

Los estudios realizados por la empresa CCR, muestran aquellos aspectos que valoran las personas en una tienda especializada en electrodomésticos. Estos estudios fueron realizados indagando de manera espontánea en personas entre 25 y 65 años de NSE B y C obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 4.16: Atributos buscados en una tienda de electrodomésticos

Atributos	Marzo '00 %	Julio '00 %	Abril '01 %
La mejor garantía	42	53	42
Las mejores marcas	47	43	31
Tiene el mejor servicio técnico	-	-	29
Venta de electrodomésticos al crédito y al contado	19	12	22
Buena atención del personal	-	-	22
Siempre tiene ofertas	16	12	19
Tiene la mayor variedad de marcas y modelos	-	-	19
Se puede comprar electrodomésticos con poco trámite	9	5	15
Las mejores facilidades de pago	26	25	-
Reparación de electrodomésticos con garantía	22	25	-
Es la tienda de mayor prestigio	15	22	-
Los mejores artefactos para el hogar	19	21	-
Empresa que conoce al consumidor	11	6	-

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002**. Lima: CCR, enero, 2002. p. 10.

El aspecto primordial para que una tienda sea considerada como “especializada en electrodomésticos”, es que éstos sean vendidos con garantía y ha sido lo más mencionado en todas las mediciones; en segundo término, se considera importante que el establecimiento venda las mejores marcas.

Es importante notar que el contar con servicio técnico es un aspecto que ha sido mencionado de modo importante en la presente medición, sobre todo en el N.S.E B2.

Otros conceptos importantes en la presente medición, han sido la atención que preste la tienda y la variedad de marcas que ofrezca; asimismo, el poder comprar electrodomésticos con poco trámite, ha sido mencionado en mayor grado que en la medición de los años anteriores.

- **Tienda de Electrodomésticos Preferida**

A continuación, se presenta la preferencia de las personas con respecto a las tiendas de electrodomésticos en general:

Gráfico 4.12: Tienda de electrodomésticos preferida

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002**. Lima: CCR, enero, 2002. p. 11.

Hiraoka continúa siendo la tienda preferida por las personas, sin embargo, la proporción de personas que prefieren esta tienda es menor que en la medición pasada, mientras que La Curacao ha ganado puntos en preferencia. Saga, por su parte mantiene casi el mismo nivel de preferencia con respecto a la medición pasada

- **Razones de preferencia.**

Luego de indagar acerca de los atributos buscados en una tienda especializada en electrodomésticos, se pidió a las personas que manifestaran las razones de preferencia por las tiendas de electrodomésticos, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Cuadro 4.17: Atributos en una tienda de electrodomésticos

Razones	Hiraoka %	Saga %	Carsa %	La Curacao %
Garantía	38	9	37	13
Prestigio/ Tradición	18	3	19	12
Precios económicos	18	5	6	23
Variedad de artefactos	15	12	17	20
Buena atención	12	7	-	19
Servicio técnico	10	-	-	3
Facilidades de Pago/ crédito	9	35	20	27
Buenas marcas	9	1	3	5
Productos de calidad	6	3	8	10
Confianza	6	4	9	4
Ofertas	6	10	10	12
Tiene tarjeta	4	23	2	10
Variedad de marcas	4	3	-	5
Por costumbre	4	-	9	11
Intereses bajos	-	-	-	6
Base: Personas cuya tienda preferida es...	88	27	60	62

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002**. Lima: CCR, enero, 2002. p. 14.

La garantía es la principal razón de quiénes prefieren a Hiraoka, mientras que los precios cómodos (que ocupan el segundo lugar a nivel general) es lo más mencionado como razón de preferencia de esta tienda.

Por otro lado, las facilidades de pago y la tarjeta de crédito CMR (ambos aspectos muy relacionados) son las razones más mencionadas por aquellas personas que tienen como tienda preferida a Saga.

En el caso de Carsa, son también importantes la garantía y las facilidades de pago. Para las personas que prefieren La Curacao, las facilidades de pago, los precios, la variedad de artefactos y la buena atención, son las razones de preferencia principales, con una proporción muy cercana de menciones.

- **Tienda de electrodomésticos que nunca frecuentaría**

Se indagó además sobre las tiendas de electrodomésticos que nunca visitarían las personas; obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico 4.13: Tienda de electrodomésticos que no frecuentaría

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002.** Lima: CCR, enero, 2002. p. 16

La mayoría del público limeño (83%) tiene en mente no visitar alguna tienda de electrodomésticos; siendo las de mayor mención Ripley mayormente en el NSE bajo superior, Carsa especialmente en los NSE medio alto,

Elektra y De Ocasión en el medio típico. Ripley no sería frecuentada principalmente por que “es muy caro” pues el 82% de las personas que manifestaron que nunca la visitarían, así lo indicaron. Carsa por su parte, no sería frecuentada ya que además de ser percibida como tienda “muy cara”, se le percibe como una tienda que cobra muchos intereses y brinda mala atención. Elektra no sería visitada por que no inspira confianza y es muy cara, mientras que De Ocasión no sería visitada por que ofrece artículos de segunda mano y no tiene garantía.

- **Tiendas que se consideran como especializadas en electrodomésticos**

Luego de tener claras las principales ideas que tienen las personas acerca de lo que se considera una tienda especializada en electrodomésticos, se indagó sobre las tiendas que consideran que cumplen con este concepto.

Gráfico 4.14: Tiendas especializadas en electrodomésticos

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002.** Lima: CCR, enero, 2002. p. 18.

Hiraoka y Carsa son las más mencionadas como especializadas en electrodomésticos, manteniéndose en este aspecto con respecto a la medición pasada; Saga por su parte ha incrementado su nivel de menciones, confirmándose así la importancia que viene cobrando en el rubro de electrodomésticos.

De otro lado, La Curacao sigue siendo considerada como tienda especializada, en una proporción similar a la medición de Julio del año pasado.

- **Presencia mental**

- **Primera mención (top of mind)**

El siguiente gráfico detalla la recordación de tiendas de electrodomésticos, tanto de las personas que

piensan comprar un electrodoméstico próximamente como las que no tienen intención futura de compra.

Gráfico 4.15: Top of mind

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 7.

Carsa es la tienda de electrodomésticos que primero viene a la mente del público. Esta recordación predomina entre el público de 35 a 65 años y va en aumento a medida que desciende el NSE. La Curacao ocupa un segundo lugar de recordación en primera mención, la presencia mental de La Curacao, es significativamente mayor entre el público de 20 a 35 años y va disminuyendo conforme se incrementa la edad y se focaliza en el NSE B. En tercer lugar, se menciona Hiraoka que recibió mayor recordación entre el público de 35 a 65 años y en el NSE B.

Elektra, sigue a continuación mostrando una mayor recordación entre el público más joven y en el NSE C1. Saga Falabella y Ripley en ese orden, obtienen una mayor recordación en el NSE B. Saga posee una mayor presencia mental entre los jóvenes de 25 a 35 años, mientras que Ripley encuentra una mayor presencia entre las personas de 46 a 65 años, ambas tienen una recordación mayor en el NSE B.

Al observar la recordación en cada una de las categorías específicas de productos, se observa lo siguiente:

Cuadro 4.18: Recordación espontánea

Tienda	Recordación espontánea													
	Primera mención													
	Pequeños Electrodomésticos				Línea Blanca		Audio		Video		Computadoras y Accesorios			
	Set '98 %	Mar '00 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Set '98 %	Mar '00 %	Jul '00 %	Abr '01 %
Carsa	59	43	32	28	46	28	32	24	36	22	38	29	27	10
Hiraoka	16	16	24	23	16	20	30	38	25	33	20	19	20	24
Metro	*	4	9	9	3	3	3	2	3	3	-	1	1	3
La Curacao	8	12	7	6	14	9	10	9	9	8	6	5	8	17
Saga	5	6	6	13	12	22	9	11	12	12	11	20	17	17
Elektra	-	4	4	4	3	5	3	5	2	6	-	1	1	5
Ripley	-	3	2	3	2	4	5	5	3	6	5	7	5	6
Otros	12	20	16	14	4	9	8	6	10	10	20	20	21	18
Base: Total Personas	400	300	300	300	300	300	300	300	300	300	400	300	300	300

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 10.

La recordación de Carsa viene disminuyendo sistemáticamente a lo largo de las mediciones, mientras que por el contrario, la recordación de la tienda Hiraoka es cada vez mayor en los diferentes rubros. Esto es más notorio en el caso de computadoras y accesorios, rubro en el cual la recordación de Carsa ha decrecido drásticamente. De otro lado, Carsa se asocia principalmente a pequeños electrodomésticos y línea blanca, mientras que Hiraoka se recuerda principalmente como tienda de productos de audio, video y cómputo. Asimismo, La Curacao es asociada sobre todo a Computadoras y Accesorios y es muy poco mencionada como tienda de pequeños electrodomésticos.

- Total de menciones

Las tiendas Carsa y La Curacao son las más recordadas en forma espontánea (total acumulado) por alrededor de la mitad del total de personas. En segundo término, se mencionan otras tiendas de electrodomésticos como Saga Falabella, Elektra Hiraoka y Ripley. También se menciona Metro, aunque sólo por la quinta parte de las personas. Es interesante notar que en la comparación con la recordación asistida, La Curacao y Carsa son las que presentan brechas menores respecto de las otras tiendas de electrodomésticos, lo cual indica que las personas recuerdan ésta de manera más importante.

Gráfico 4.16: Recordación total espontánea y dirigida

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES; **Informe post test publicitario 2002**. Lima: CCR, enero, 2002. p. 10.

El total de menciones de categorías específicas de productos muestra los siguientes resultados:

Cuadro 4.19: Recordación total espontánea

Tienda	Recordación espontánea													
	Total de menciones													
	Pequeños Electrodomésticos				Línea Blanca		Audio		Video		Computadoras y Accesorios			
	Set '98 %	Mar '00 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Jul '00 %	Abr '01 %	Set '98 %	Mar '00 %	Jul '00 %	Abr '01 %
Carsa	88	79	49	45	69	48	54	49	59	41	67	49	39	24
Hiraoka	61	49	53	49	56	41	62	57	63	57	55	40	47	42
La Curacao	53	47	37	34	57	40	46	30	43	31	20	25	32	30
Saga	35	37	35	38	44	43	39	38	40	38	33	44	43	39
Ripley	8	21	24	18	24	24	26	26	24	25	16	28	28	26
Yompián	32	13	9	-	12	-	10	*	11	-	8	4	4	-
Hogar	20	10	6	-	8	-	6	-	6	-	12	2	3	-
De Ocasión	13	10	5	7	6	4	3	4	5	5	6	2	4	4
Electro Hogar	9	9	6	6	8	6	8	8	8	7	4	4	4	4
Metro	8	12	22	23	18	12	16	15	17	12	4	7	8	11
Mavila	7	7	4	5	2	5	3	2	3	4	-	2	3	2
Elektra	-	19	17	16	22	20	21	17	20	18	3	2	5	13
Base: Total de entrevistados	400	300	300	300	300	300	300	300	300	300	400	300	300	300

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 11.

En el total de menciones se pone en evidencia que Carsa, aún cuando mantiene cierto liderazgo en algunos rubros, viene perdiendo fuerza frente a otras tiendas, como Hiraoka, Saga y La Curacao. En el

rubro de pequeños electrodomésticos, Hiraoka y Carsa se encuentran muy cercanas, ocupando el primer lugar. De otro lado Metro mantiene su importancia como tienda de pequeños electrodomésticos, esta tienda es importante sobre todo entre las personas en el NSE C. En cuanto a la línea blanca, las principales tiendas son: Carsa, Saga, Hiraoka y La Curacao, aunque el grado de mención de todas ellas ha disminuido con respecto a la medición pasada. Hiraoka, por su parte lidera los rubros de audio, video y cómputo.

- Imagen de mejor cadena

La percepción de mejor, proporciona una idea de la imagen que cada cadena proyecta hacia el público. Así, se encuentran los siguientes resultados, los cuales han sido presentados de manera comparativa entre las personas con o sin intención de compra de electrodomésticos en los próximos 2 meses.

Gráfico 4.17: Mejor cadena

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES; Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 13.

- Mapa perceptual

Los mapas perceptuales son útiles para representar el posicionamiento percibido por el mercado de las diferentes marcas en competencia.

A continuación se muestra en un mapa perceptual, el análisis realizado por la empresa de estudios de mercado CCR acerca de la imagen y posicionamiento de tiendas de electrodomésticos.

Gráfico 4.18: Mapa perceptual – Imagen de las cadenas de electrodomésticos

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002.** Lima: CCR, enero, 2002. p. 24.

De acuerdo a lo observado en el mapa perceptual, tenemos que el eje horizontal determina el factor de calidad, el mismo que será más alto si las marcas y los atributos se acercan más hacia el lado izquierdo del mapa, caso contrario, la percepción de la calidad disminuye si las marcas y atributos se acercan más al flanco derecho del mapa.

También se observa que el eje vertical se encuentra asociado fuertemente al tema de precio, a medida que las marcas y atributos se dirigen a la parte alta del mapa, refleja la percepción de precio elevado, mientras que si las marcas y atributos se acercan más hacia el ángulo inferior del mapa, la asociación a precios adecuados será mayor.

Se puede apreciar que el ideal de tienda de electrodomésticos se encuentra influenciado en mayor grado por la frase “tiene la mejor garantía” y además también se encuentra fuertemente influenciado por “precio adecuado”. Sin embargo, se observa que las tiendas más importantes como La Curacao, Carsa Hiraoka y Saga, se encuentran significativamente alejadas de éste, lo que indica que ninguna de las tiendas cubre totalmente sus expectativas.

Por otro lado las tiendas más importantes se encuentran fuertemente influenciadas por el prestigio

de la tienda, especialmente observado en el caso de Hiraoka, mientras que Carsa se encuentra más asociada a la seguridad que brinda la cadena, y a que ofrece mejores descuentos. En el caso de La Curacao, ésta se encuentra mejor asociada a “tiene el mejor sistema crediticio” y a “brinda los mejores créditos”, con lo cual se pone de manifiesto que las sucesivas campañas dirigidas a reforzar este aspecto han logrado su cometido. También se aprecia que Saga Falabella, aunque no es estrictamente una tienda de electrodomésticos especializada, tiene una imagen fuertemente vinculada a la confiabilidad en la entrega del producto y a la comodidad de la tienda para hacer compras, también se encuentra influenciada por los aspectos referidos a la buena ubicación, iluminación y gran espacio de la tienda, a los buenos horarios y la tenencia de tarjeta de crédito propia. En el caso de tiendas Ripley, su asociación directa a precios elevados la sitúa pegada al eje vertical del mapa, sin embargo, su imagen también se encuentra influenciada positivamente por la buena disposición y ubicación de la tienda, la buena iluminación, buenos horarios y también por que posee tarjeta de crédito propia. En cuanto a tiendas como Elektra, y Casas & Cosas, son tiendas influenciadas por el eje de tiendas que ofrecen poca garantía y responden a la mayor parte de las frases de connotación negativa. La imagen que proyecta D'Ocación es de establecimiento

que no ofrece en absoluto seguridad y que brinda poca garantía.

- **Resumen de imagen y posicionamiento**

A continuación se muestra un cuadro resumen acerca de la percepción de los clientes de electrodomésticos acerca de las tiendas de venta al detalle.

Cuadro 4.20: Resumen de imagen y posicionamiento

Retail	Top of mind		Tienda Preferida		Tienda especializada		Recordación Total Espontánea		Mejor cadena		Línea blanca		Audio		Video		PEDs		Computo y accesorios	
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Carsa	31%	1	20%	3	29%	2	51%	1	21%	2	28%	1	24%	2	22%	2	28%	1	10%	4
La Curacao	20%	2	9%	5	15%	4	48%	2	12%	4	9%	4	9%	4	8%	5	6%	6	17%	3
Hiraoka	15%	3	29%	1	35%	1	34%	5	28%	1	20%	3	38%	1	33%	1	23%	2	24%	1
Elektra	11%	4	0%	8	0%	8	37%	4	0%	8	5%	6	5%	6	6%	6	4%	7	5%	6
Saga	9%	5	21%	2	20%	3	39%	3	14%	3	22%	2	11%	3	12%	3	13%	4	17%	3
Otros	5%	7	10%	4	0%	6	0%	8	9%	6	9%	5	6%	5	10%	4	14%	3	18%	2
Ripley	5%	6	4%	7	5%	5	30%	6	11%	5	4%	7	5%	7	6%	7	3%	8	6%	5
Metro	4%	8	7%	6	0%	7	21%	7	5%	7	3%	8	2%	8	3%	8	9%	5	3%	7

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos, Informe post test publicitario 2002.** Lima: CCR, enero, 2002. p.43
Elaboración propia.

Se observa que, Carsa e Hiraoka ambos con más de 40 años en el mercado ostentan los primeros lugares en la mente del consumidor, no existe ningún otro detallista que haya podido alcanzar este posicionamiento. Carsa tiene el primer lugar en recordación espontánea y como especialista en línea blanca y de pequeños electrodomésticos. Hiraoka, por su parte obtiene el primer lugar como tienda preferida, especializada en

electrodomésticos y como mejor cadena. Además es recordada como especialista en audio, video y cómputo.

Carsa ocupa el segundo lugar en la mente del consumidor como tienda especializada en electrodomésticos, mejor cadena y especialista en audio y video.

La Curacao, ocupa el segundo lugar en recordación espontánea tanto en primera mención como en total de menciones. Mientras que Saga, ha alcanzado posicionarse en este mismo lugar como tienda preferida y especialista en línea blanca.

El segundo lugar como especialista de pequeños electrodomésticos lo tiene Hiraoka, mientras que, en la línea de cómputo y accesorios, el consumidor aún no percibe como especialistas (en segundo lugar) a ninguna de las tiendas en estudio.

Saga a pesar de no ser detallista únicamente de electrodomésticos, es percibida en tercer lugar como tienda especializada en electrodomésticos, también ocupa este mismo lugar como mejor cadena, recordación total espontánea y especialista de audio, video y cómputo. La Curacao, ocupa este mismo lugar como especialista en cómputo, compitiendo con Saga con el mismo puntaje. Hiraoka se encuentra en tercer lugar en el top of mind y como especialista en línea blanca, y el

mismo posicionamiento lo obtiene Carsa como tienda preferida.

La Curacao, es percibida en cuarto lugar como tienda especializada en electrodomésticos, mejor cadena, y especialista en las líneas blanca, audio y cómputo. Elektra es percibida en este mismo lugar en cuanto a recordación espontánea (primera mención y recordación total). Saga por su parte se encuentra en cuarto lugar como especialista de pequeños electrodomésticos.

Como se puede apreciar, Carsa e Hiraoka son las tiendas mejor posicionadas en la mente del consumidor, seguidas de Saga que a pesar de no ser una tienda exclusiva de electrodomésticos, se ha posicionado rápidamente en la mente del consumidor gracias a su agresiva inversión publicitaria.

Es importante mencionar que estos indicadores no se encuentran directamente relacionados con la participación de mercado, pero muestran las tendencias de los consumidores, por ende permiten visualizar cual será el futuro comportamiento del mercado de electrodomésticos. Por ello es de suma importancia para estas empresas realizar campañas que permitan elevar su posicionamiento en la mente del consumidor.

4.2.7. Análisis de precios

“...Para la determinación del precio de los productos se debe tener en cuenta la relación a las restricciones entre el coste y la rentabilidad de los productos; así como el poder de compra de los clientes del mercado, la aparición de tecnologías más avanzadas y los precios de la competencia...”⁸

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta en la fijación de los precios de los productos electrodomésticos es la tecnología. Los rápidos avances tecnológicos, permiten la aparición de nuevos productos; los cuales ingresan al mercado con precios altos, lo que ocasiona que los modelos antiguos reduzcan sus precios hasta su desaparición. La mezcla de estos productos en la venta de las compañías, es lo que permite que sus ingresos no disminuyan en la misma magnitud que la disminución de los precios en el mercado (modelos nuevos más caros con modelos anteriores de precios más bajos).

Otro punto relevante ha tener en cuenta, es la capacidad negociadora que la empresa mantiene con el proveedor, esta capacidad se incrementará dependiendo del volumen de productos que se adquiera y de la cobertura que tiene la empresa en el mercado; lo que se convertirá en una ventaja competitiva para obtener mejores márgenes, lo que les permita manejar una mejor estrategia de precios en el mercado. En la medida que el poder de negociación con los principales proveedores en cuanto a monto y costo de líneas de crédito

⁸ LAMBIN, Jean Jaques. “Las decisiones estratégicas de precio”. En su: Marketing estratégico. 3a. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1997. Cap. 12, p. 467-516.

directo, plazos de pago y descuentos, sea más fuerte, será posible para las empresas manejar la variable precio a favor.

Una estrategia que utilizan frecuentemente las empresas del sector como una forma de generar tráfico de público en las tiendas, es utilizar los llamados “Productos Ganchos”; a los cuales se reducen los márgenes de rentabilidad, bajando el precio por un período corto, siendo estos productos promocionados en catálogos, con lo que se logra transmitir al mercado una sensación de ser una empresa que ofrece productos baratos.

En el análisis de precios de los principales competidores del sector de electrodomésticos que se presenta en el Cuadro 4.21 podemos apreciar que las empresas presentan precios muy similares, debido a que los márgenes de rentabilidad en el Mix de productos en promedio son en la actualidad menores del 20%.

Un aspecto relevante que se observa en las tiendas por departamento Ripley y Saga, es que dichas tiendas mantienen en promedio los precios al contado más altos del mercado; mientras que el resto de tiendas mantienen un precio menor, pero bastante similar.

Cuadro 4.21: Precios de los principales competidores de electrodomésticos

Artículos por línea	Ripley	Saga	La Curacao	Hiraoka	Carsa	Elektra
Línea de Audio						
Mini componente SONY MHC-DX20	279	279	269	269	279	279
Mini componente SONY HCR-DX70	489	499	489	499	499	499
Midi componente SONY LBT-XG80	729	729	699	699	No tiene	729
Línea de Video						
Tv color SONY 21"KV-FE13C	429	419	419	359	419	429
Tv color LG 21"MOD21Q62	369	339	339	349	359	359
Tv color SAMSUNG 21"CL-21A8W	379	349	349	349	348	349
Tv color SONY 29"KV-29FS13C	799	849	799	799	839	839
Tv color LG 29"FLATRON	699	719	699	699	719	719
Tv color SAMSUNG 29"29K3	759	759	759	759	759	759
Línea Blanca						
Refrigeradora LG GR-T342SV de 12 pies	469	549	499	499	499	549
Refrigeradora Bosch RB-410 de 15 pies	No tiene	599	599	599	No tiene	No tiene
Refrigeradora Coldex R-80 de 10 pies	No tiene	259	259	259	259	259
Cocina Coldex Estrella	109	110	97	109	109	99
Cocina Indurama Roma	No tiene	No tiene	469	469	469	469
Cocina Klimatic KL-3600 inox	389	369	349	379	No tiene	No tiene

Fuente: Información obtenida en empresas visitadas, marzo, 2002.

Elaboración propia

Un aspecto fundamental en el análisis de precios lo constituye la venta a crédito de los productos. Sobre el precio de contado se cargan intereses con determinadas condiciones, lo que produce que el precio total del producto se incremente. Del análisis del sector, hemos visto que el componente de créditos en la venta de las empresas es fundamental, ya que debido a que el nivel promedio de compra de los electrodomésticos está

entre US\$ 100 y US\$ 500, la modalidad de venta al crédito es importante para que tengan acceso a un mayor sector de la población.

En el cuadro 4.22 se presenta un resumen de las características de la venta al crédito de las distintas empresas del Sector. A continuación se describen los principales aspectos analizados:

a. Tercerización

Una tendencia de las empresas del sector es tercerizar el otorgamiento de créditos, con la finalidad de minimizar el riesgo de recuperación de cartera. De esta forma se trata que la empresa se dedique al “core bussines” del negocio, dejando el negocio financiero a estas empresas. Es así, que podemos encontrar compañías que utilizan empresas financieras o bancarias para otorgar los créditos y otras utilizan el crédito directo, con lo cual también tienen a su cargo los aspectos respecto a la cobranza de la cartera que se genera.

Esta tendencia, además de permitir aplicar un enfoque al negocio principal, provee de una liquidez permanente a las empresas, ya que el total de las ventas realizadas en el día, son pagadas por los socios financieros en el transcurso de las 24 horas, eliminando totalmente el riesgo de cartera.

Las empresas que tercerizan el otorgamiento del crédito son:

- Ripley: Financiera Cordillera (FINANCOR)
- Saga: Financiera CMR
- La Curacao y Carsa : Banco Wiese Sudameris
- Hiraoka: Diners

Mientras que Elektra utiliza el crédito directo, con lo cual la ganancia del negocio financiero es de la misma compañía, pero debe incluir dentro de su estructura de costos los costos operativos derivados del otorgamiento del crédito y la cobranza, así como incluir en el Balance la provisión que se genere por cartera morosa.

b. Sistema de crédito

Saga y Ripley: Utilizan el sistema de tarjeta propia con su Financiera. También aceptan el pago con tarjeta de crédito Visa, pero este tipo de venta es considerada como una venta al contado.

La Curacao y Carsa: Se encuentran en pleno proceso de tarjetización. Trabajan el crédito convencional (sin tarjeta) y tarjeta de crédito propia. Sin embargo, el crédito convencional tiende a desaparecer, ya que se está otorgando tarjetas a todos los clientes con crédito convencional calificados, con un monto de línea, para incentivar una nueva compra con tarjeta. Ambas empresas trabajan con el Banco Wiese Sudameris.

c. Vencimiento de crédito y plazo de financiamiento

En la mayoría de los casos, los vencimientos de las cuotas son mensuales, teniendo la primera cuota un vencimiento de hasta 45 días (excepto Hiraoka), dependiendo de la fecha de facturación.

Sin embargo en el caso de Elektra, los pagos de las cuotas se realiza semanalmente, motivo por el cual la tasa efectiva del crédito se eleva considerablemente. Elektra utiliza esta estrategia de precios debido a que el segmento al que se dirigen es el C2 y D, en donde las personas reciben sus ingresos de esta forma, sin embargo encarece sustancialmente el precio final del producto.

En cuanto a los plazos de financiamiento, La Curacao tiene el mayor plazo con 36 meses. Ripley maneja plazos de 24 meses, pero para compras desde US\$ 299.00 permite plazos hasta 36 meses.

Carsa, Saga e Hiraoka dan un plazo hasta 24 meses. Sin embargo Saga además del sistema de cuotas fijas, tiene la opción de crédito rotativo, con lo cual el plazo se puede incrementar.

d. Descuentos

La estrategia de Elektra es la de impresionar al cliente con un descuento que puede ir desde un 12% hasta un 20% sobre el precio en el caso de ventas al contado, sin

embargo no ofrece ningún descuento para ventas al crédito.

Ripley y Saga otorgan un descuento del 5% sólo en la primera compra con tarjeta, no para compras posteriores.

Curacao y Carsa pueden ofrecen un descuento de hasta 3% y 5% respectivamente, dependiendo del interés del cliente por cerrar la venta.

e. Cuota inicial mínima

La Curacao y Carsa solicitan en promedio un 8% y un 10% respectivamente, dependiendo de la calificación del cliente. Elektra exige siempre una inicial del 10%, mientras que Saga y Ripley no solicitan el pago de inicial.

f. Intereses

Hiraoka es la única que mantienen los intereses fijos, para el caso del resto de empresas el interés es variable, dependiendo del plazo, monto de la compra y perfil del cliente.

g. Tasa de interés efectiva mensual y tasa de interés efectiva anual

Ripley, Saga y Carsa, trabajan sólo con crédito en soles, teniendo Carsa la mayor tasa de interés. El precio del producto en dólares se convierte a soles al tipo de cambio del día. En el caso de Saga y Ripley, el interés depende de la línea otorgada al cliente y al importe de la compra.

Hiraoka y Elektra trabajan con crédito en dólares, siendo Elektra la que presenta la mayor tasa, ya que como se mencionó anteriormente las cuotas son calculadas en forma semanal.

La Curacao es la única que maneja el crédito en soles y en dólares. Su tasa en soles es menor que Saga, Ripley y Carsa, y en dólares menor que Elektra. La tasa de Hiraoka es la menor, debido a que el crédito es trabajado a través de la tarjeta Diners.

h. Tiempo para obtener el crédito

La aprobación del crédito oscila entre las 24 horas y los 7 días útiles, observándose que La Curacao, Elektra y Carsa mantienen un tiempo de aprobación mínimo de 24 horas, mientras que Hiraoka ostenta el tiempo más elevado.

La Curacao y Carsa, tienen además la opción de canje de tarjeta. Mediante esta opción los clientes que ya poseen una tarjeta de crédito Visa, CMR o Ripley, obtienen de inmediato la aprobación del crédito, con lo cual el tiempo de aprobación se reduce a lo que demore la revisión de los datos de la tarjeta presentada, y el cliente puede realizar la compra de inmediato.

Cuadro 4.22: Características del crédito de las principales empresas de electrodomésticos

Parametros	Ripley	Saga	La Curacao	Hiraoka	Carsa	Elektra
Sistema de crédito	Tarjeta Ripley	Tarjeta CMR	Tarjeta Curacao cuota	Tarjeta Hiraoka créditos	Tarjeta CarsaCard	Crédito interno
Sevicio tercerizado	Financiera Cordillera	Financiera CMR	Banco Wiese	Diners	Banco Wiese	No
Precio	Sin diferencial de precio contado - crédito	Sin diferencial de precio contado - crédito	Sin diferencial de precio contado - crédito	Sin diferencial de precio contado - crédito	Diferencial entre 15 - 17% sobre precio contado	Diferencial entre 12 - 20% sobre precio contado
Moneda	Nuevos soles (Precio en US\$ al T.C.del día)	Nuevos soles (Precio en US\$ al T.C.del día)	Soles y Dólares	Dólares	Nuevos soles (Precio en US\$ al T.C.del día)	Dólares
Vencimiento de Créditos	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Semanal
Plazo de Financiamiento	Hasta 36 meses	hasta 24 meses	Hasta 36 meses	Hasta 24 meses	Hasta 24 meses	Hasta 50 semanas
Descuento	5% por primera compra con tarjeta	5% por primera compra con tarjeta	Hasta 3%	No	Hasta 5%	No
Cuota Inicial Mínima	No	No	8% promedio	No	10% promedio	10% del precio de lista
Interés	Variable	Variable	Variable	Fijo	Variable	Variable
Tasa de Interés Efectiva Mensual	2.50 - 6.50%	2.50 - 6.25%	2.84 - 5.95% en dólares 3.26 - 6.25% en soles	4,08%	Promedio 9.47%	Promedio 7.62%
Tasa de Interés Efectiva Anual	34.50-113%	34,50-107.1%	40 - 100% en dólares 47 - 107% en soles	61,52%	Promedio 196%	Promedio 242.11%
Tiempo para obtener crédito	7 días útiles	4 días útiles	24 horas	8 días útiles	24 horas	24 horas

Fuente: Empresas visitadas, marzo, 2002.
Elaboración propia

4.2.8. Análisis de distribución

a. Cobertura

El canal de distribución, es la infraestructura propia o de terceros que permite poner a disposición de los clientes, los productos ofrecidos.

Para el caso de los detallistas de electrodomésticos, su red de distribución está basada en la infraestructura de sus tiendas, por lo que su alcance marca el nivel de cobertura de los mismos.

A continuación, se muestran dos cuadros que muestran la cobertura de las tiendas, que realizan la venta al detalle de electrodomésticos.

Cuadro 4.23: Cobertura en Lima y Callao de detallistas de electrodomésticos

Distritos	Ripley	Saga	La Curacao	Hiraoka	Carsa	Elektra
Cercado		2	1	1	1	
Ate			1		1	1
Breña					2	1
Canto Grande						1
Comas			1		1	1
Chosica						1
Chorrillos						1
El Agustino						1
Jesús María						1
La Victoria						1
Miraflores	1		1	1	1	
Puente Piedra						1
San Isidro	1	1	1		1	
San Juan de Miraflores			1		1	
San Juan de Lurigancho						1
San Martín de Porras			1		1	1
San Miguel	1	1	2	1	1	1
Santiago de Surco	1	1	1			
Villa María del Triunfo						1
Los Olivos			1			
San Borja					1	
Villa el Salvador					1	
Zarate					1	
Callao			1		1	3
Total	4	5	12	3	14	17

Elaboración propia

Cuadro 4.24: Cobertura a nivel nacional de detallistas de electrodomésticos

Departamento	Ripley	Saga	La Curacao	Hiraoka	Carsa	Elektra
Ancash			2		2	
Arequipa			1		1	
Ayacucho			1		1	
Cajamarca			1		1	
Cuzco			1		1	
Huanuco			1		1	
Ica			2		2	2
Junin			1		2	
La Libertad		1	1		1	
Lambayeque		1	1		1	
Lima Metropolitana	4	5	12	3	14	17
Lima provincias			1		3	2
Loreto			1		1	
Madre de Dios						
Piura		1	3		2	
Puno					2	
San Martín			1		1	
Tacna			1		1	
Tumbes			1		1	
Ucayali			1		1	
Total	4	8	33	3	39	21

Elaboración propia

Como se puede apreciar en los cuadros precedentes, cada uno de los detallistas ubica sus tiendas de acuerdo a los segmentos a los que se dirige, realizando una estrategia de cobertura de mercado selectiva puesto que los electrodomésticos son artículos de comparación. Una estrategia de cobertura de mercado selectiva realiza la ubicación de las tiendas en cada uno de los principales centros comerciales de una ciudad o área metropolitana específica.⁹ En este caso el sitio apropiado es el seleccionado.

⁹ DALE, M. Lewinson. “La mezcla de comercialización adecuada”. En su: Ventas al Detalle. 6ª. ed. México: Prentice Hall, 1997. Cap. 1. p. 12-21.

Los detallistas que ostentan el mayor número tiendas tanto en Lima como en provincias, saben que deben ubicar suficientes tiendas en cada ciudad para obtener sistemas económicos de promoción y distribución.

La mayoría de estas tiendas, se encuentran ubicadas en el centro de las ciudades, centros comerciales o franjas de tiendas.

Carsa es quien ostenta la mayor cantidad de tiendas a nivel nacional, con 14 tiendas en Lima Metropolitana y 25 tiendas en provincias, ubicadas en zonas geográficas frecuentadas por los segmentos B, C y D, a los que se dirige.

La Curacao ocupa el segundo lugar, con 33 tiendas a nivel nacional, de las cuales 12 se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana, en zonas geográficas de afluencia de público de los segmentos B y C. Las 21 tiendas de provincias, al igual que la cadena anterior, se encuentran ubicadas en las zonas con mayor tráfico de cada ciudad.

Elektra, con 17 tiendas se dirige a los segmentos C y D, ubicando sus tiendas en distritos que le permitan llegar a estos niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana. Asimismo, cuenta con 4 tiendas en provincias lo que le permite tener una cobertura más amplia.

Saga cuenta con 8 tiendas a nivel nacional de las cuales 5 se encuentran en Lima Metropolitana, estratégicamente ubicadas, 2 en el centro de la ciudad y 3 en los principales centros comerciales de Lima: Jockey Plaza, San Isidro y San Miguel, con tiendas bastante amplias, que le permiten tener una mayor área de comercialización sin necesidad de tener un gran número de tiendas.

En cuanto a Ripley, cuenta con 4 tiendas en Lima Metropolitana, 3 ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad, y una en Miraflores. Al igual que Saga, cuenta con tiendas amplias para contar con un área de comercialización mayor.

Hiraoka tiene sólo 3 tiendas en Lima metropolitana, las cuales se encuentran estratégicamente ubicadas una en el centro de la ciudad, otra en Plaza San Miguel (centro comercial) y otra en una franja de tiendas en Miraflores. Estas tres tiendas, son lo suficientemente amplias como para ampliar su área de comercialización, por lo que a pesar del reducido número de tiendas con las que cuenta, tiene una buena cobertura en el mercado limeño.

Como podemos apreciar, las cadenas con mayor cobertura en provincias son Carsa y La Curacao. Mientras que en el mercado limeño la cobertura de los distintos detallistas, se da de acuerdo al NSE al que se dirigen, por lo que no son comparables.

Un nuevo medio de comercialización que las empresas vienen aplicando para vender sus productos, son las tiendas virtuales en Internet. Este medio no físico permite ampliar el mercado objetivo, ingresando a nuevas zonas geográficas y a nuevos segmentos de mercado, genera visibilidad utilizando la red como medio de publicidad, permitiendo que más personas estén interesadas en efectuar negocios con la empresa. Finalmente, permite efectuar una reducción de costos al no presentarse gastos administrativos y de ventas por la comercialización de sus productos.

Actualmente en el Perú la comercialización por tiendas virtuales se encuentra en la etapa emergente, debido a que el negocio por este medio está en sus inicios y cualquier iniciativa representa un nuevo segmento, la creatividad es el factor más relevante y las barreras de entrada son bajas. Las empresa que vienen utilizando este medio en el sector electrodoméstico es Saga Falabella quien otorga una cobertura a dieciocho departamentos, treinticuatro provincias y doscientos veinte distritos; según se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro 4.25: Cobertura a nivel nacional de la cadena Saga Falabella

	Departamentos	Provincias	Distritos
1	Ancash	2	3
2	Arequipa	1	12
3	Ayacucho	3	22
4	Cajamarca	1	14
5	Callao	1	6
6	Cuzco	1	2
7	Ica	3	20
8	Junin	1	23
9	La Libertad	1	13
10	Lambayeque	1	10
11	Lima	5	55
12	Loreto	2	2
13	Piura	4	14
14	Puno	1	3
15	San Martín	1	7
16	Tacna	1	2
17	Tumbes	3	9
18	Ucayali	2	3
	Total	34	220

Elaboración propia.

Las cadenas con cobertura nacional física, como La Curacao y Carsa, brindan servicio técnico a sus clientes en las zonas en las que se encuentran ubicadas, mientras que la cobertura nacional de Saga Falabella, se refiere sólo a la distribución y no brinda servicio técnico.

b. Cadena de distribución

La cadena de distribución de los detallistas de electrodomésticos en el Perú se presenta de la siguiente manera:

El almacén central, distribuye a las tiendas, las cuales a su vez entregan los productos a los clientes. Este tipo de entrega se realiza cuando los productos pueden ser

transportados por el cliente. En el caso de compras mayores (en cuanto a volumen), la entrega de los productos se realiza directamente desde el almacén central hacia el domicilio de los clientes. El cuadro siguiente muestra la cadena de distribución de los detallistas de electrodomésticos en el Perú.

Gráfico 4.19: Cadena de distribución detallistas de electrodomésticos

Elaboración propia

4.2.9. Análisis de publicidad

La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no se tiene contacto directo¹⁰.

a. Montos de inversión

La inversión publicitaria es un elemento clave en el posicionamiento en la mente del consumidor, en el

¹⁰ LAMBIN, Jean-Jacques. “Las decisiones estratégicas de comunicación”. En su: **Marketing Estratégico**. 3ª. ed. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 1997. Cap. 13, p. 519-566.

siguiente cuadro podemos observar la gran inversión realizada por Saga, que a la postre le permitió mejorar de manera dramática su situación competitiva en la mente del consumidor. Por otro lado se aprecia la gran inversión realizada por Carsa, que se redujo enormemente con su ingreso a una reestructuración en Indecopi. El resto de competidores muestra un nivel de inversión bastante reducido comparado con Saga.

Gráfico 4.20: Inversión publicitaria de detallistas de electrodomésticos

Fuente: La Curacao. Gerencia de Marketing. Datos proporcionados por la Gerencia de Marketing de La Curacao, enero, 2002.

Elaboración propia

b. Análisis de campañas de imagen y promociones

La publicidad de imagen, se trata de una comunicación publicitaria que se refiere al producto y cuyo objetivo de comunicación apunta principalmente a la actitud del comprador frente a la marca. En la publicidad

promocional, el contenido de la comunicación se refiere además del producto como objetivo al comportamiento de compra más que a la actitud.

Cuadro 4.26: Publicidad de imagen

	Ripley	Saga	La Curacao	Hiraoka	Carsa	Elektra
Grupo objetivo	Hombres y mujeres de 25 a 65 años de NSE alto, medio alto, medio típico	Hombres y mujeres de 25 a 65 años de NSE alto, medio alto, medio típico y bajo superior	Hombres y mujeres de 25 a 65 años de NSE alto, medio alto, medio típico y bajo superior	Hombres y mujeres de 25 a 65 años de NSE alto, medio alto y medio típico	Hombres y mujeres de 25 a 65 años de NSE medio típico, bajo superior y bajo medio	Hombres y mujeres de 25 a 65 años de NSE bajo superior, bajo medio y bajo bajo
Beneficio	Ofertas, créditos	Ofertas, precio bajo, créditos	Ofertas, descuentos, créditos, regalos, garantía	Ofertas, descuentos, créditos y regalos	Ofertas, descuentos, créditos y regalos	Ofertas, descuentos, créditos y regalos
Soporte	Cuatro tiendas en Lima, facilidades de crédito, promociones estacionales	Cinco tiendas en Lima y tres en provincias, facilidades de crédito	Cadena de tiendas a nivel nacional, facilidades de crédito, promociones estacionales	Tres tiendas en Lima, crédito y promociones	Cadena de tiendas nacional, facilidades de crédito, promociones estacionales	Ventiun tiendas en Lima e Ica, facilidades de crédito, promociones estacionales
Carácter	Exclusivo	Aspiracional	Aspiracional	Confiable	Popular	Popular
Estacionalidad	Demanda estacional con influencia en marzo, julio y diciembre	Demanda estacional con influencia en marzo, julio y diciembre	Demanda estacional con influencia en marzo, mayo, julio y diciembre	Demanda estacional con influencia en marzo, mayo, julio y diciembre	Demanda estacional con influencia en marzo, mayo, julio y diciembre	Demanda estacional con influencia en marzo, mayo, julio y diciembre
Objetivo	Imagen de marca y vender	Imagen de marca y vender	Vender	Vender	Vender	Vender

Elaboración propia.

La comunicación empleada por las tiendas y Cadenas son muy similares, diferenciándose en algunos segmentos objetivos, en la capacidad de atención en Lima o a nivel

nacional, por el carácter que tiende a ser “popular” como en el caso de Carsa y “exclusiva” en el caso de Ripley, pasando por el “Aspiracional” de las otras tiendas

Cuadro 4.27: Promoción de los principales competidores

	Ripley	Saga	La Curacao	Hiraoka	Carsa	elektra
Objetivo	Tarjetizar y vender	Tarjetizar y vender	Incrementar las ventas y tarjetizar	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas
Tipo de promoción	Autoliquidable sólo para clientes de su tarjeta	Autoliquidable sólo para clientes de su tarjeta	Autoliquidables y Regalo por su compra por rangos, privilegiando a sus clientes de credito propio con tarjeta	Regalo por su compra por rangos	Regalo por su compra por rangos	Regalo por su compra por rangos
Alcance	Sólo en Lima	En Lima, Trujillo, Chiclayo y Piura	A nivel nacional	Sólo en Lima	A nivel nacional	En Ica y Lima
Frecuencia	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Mecánica	Entrega inmediata al realizar la compra	Entrega inmediata al realizar la compra	Entrega inmediata al realizar la compra	Entrega inmediata al realizar la compra	Entrega inmediata al realizar la compra	Entrega inmediata al realizar la compra
Premios	Pequeños electrodomésticos, bicicletas	Artículos novedosos de bajo costo y mayor valor percibido	Pequeños electrodomésticos, bicicletas	Pequeños electrodomésticos	Pequeños electrodomésticos	Pequeños electrodomésticos
Difusión	Televisión, radio, prensa, catálogos de descuento	Televisión, radio, prensa, catálogos, tickets de descuento	Televisión, radio, prensa, volantes	Televisión, radio, prensa, volantes, catálogos	Televisión, radio, prensa, volantes	Televisión, radio, prensa, volantes

Elaboración propia

En el caso de las promociones, éstas guardan mucha similitud, ofertando regalos tangibles, puntuales e inmediatos, con lo que los clientes reciben el beneficio por el sólo hecho de adquirir el producto que desean o pagar el valor del auto liquidable para podérselo llevar. En este aspecto el mercado se ha pasmado, no mostrando ninguna nueva opción de promoción que resulte diferente atractiva para los clientes, lo que muestra una oportunidad de mejorar competitivamente.

- Recordación publicitaria de tiendas de electrodomésticos
 - Primera mención (Top of Mind)

Gráfico 4.21: Top of mind de publicidad

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 15.

Gráfico 4.22: Top of mind por niveles socioeconómicos

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 15.

La publicidad de tiendas de electrodomésticos con mayor presencia mental corresponde a las tiendas Saga Falabella y Metro, ambos compartiendo el primer lugar de recordación, con la particularidad de la presencia de Saga Falabella aumenta a medida que asciende el NSE, por el contrario Metro obtiene una mayor presencia conforme descende el NSE. La Curacao por su lado obtiene el tercer lugar en primera mención, observándose una mayor recordación en el NSE medio alto y en el segmento de 36 a 45 años. Entre tanto Carsa y Elektra poseen casi el mismo nivel de recordación que va en aumento conforme baja el NSE.

- **Recordación total espontánea y recordación asistida**

Las publicidades de Saga, Metro y Ripley fueron las más mencionadas de forma espontánea, observándose que Saga y Ripley presentan la menor brecha entre recordación espontánea y asistida. También se mencionó la publicidad de La Curacao, Carsa, Elektra e Hiraoka pero con menor proporción.

Gráfico 4.23: Recordación espontánea y dirigida

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 17.

- **Medios en los que se recuerda la publicidad de las tiendas de electrodomésticos**

El análisis de los medios de publicidad, es un punto muy importante, ya que permite conocer cual es el medio por el cual se tiene una mayor recordación de

la publicidad, así como cuales son los detalles más recordados de cada uno y por supuesto, la publicidad más recordada en lo que a tiendas de electrodomésticos se refiere.

Gráfico 4.24: Medios que más se recuerdan

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 13.

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, la mayor parte de la publicidad de las principales tiendas de electrodomésticos, es recordada a través de la televisión. El 72% de las personas afirman haber visto la publicidad de las principales tiendas de electrodomésticos por este medio; seguido de las personas que afirman que la vieron en folletos y afiches. Otro medio donde se recuerda la publicidad es la prensa escrita. Un reducido número afirma haber oído o leído publicidad a través de la radio o revistas.

- Aspectos más recordados de la publicidad de tiendas de electrodomésticos en los principales medios de comunicación.

Publicidad televisiva. En general, las ofertas y promociones, son los aspectos más recordados en este medio. Otro aspecto que destaca es la variedad y el detalle de productos que muestran las cadenas en sus comerciales, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 4.25: Aspectos más recordados en la publicidad

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 20.

Publicidad en folletos y afiches. Las ofertas y promociones, así como la variedad y detalle de los productos son los aspectos más recordados en la publicidad de folletos y afiches. La Curacao obtiene el mayor porcentaje de recordación, seguida de Metro, Saga y Carsa. Ripley, en este aspecto no obtuvo gran recordación; sin embargo es la que mayor presencia mental obtuvo en lo que a variedad y detalle de productos se refiere, seguido muy de cerca de La Curacao y Metro. Es decir, estas tres tiendas enfocan su publicidad de folletos y afiches, en la publicación de la variedad y detalle de sus productos. Carsa es la que menos recordación alcanzó en este aspecto. El colorido con que se presenta esta forma de publicidad, atrae mucho la atención del público

siendo el tercer atributo más recordado bajo esta modalidad. Carsa en este aspecto, obtiene la mayor presencia mental. Porcentajes más bajos obtuvieron las tiendas La Curacao, Ripley y Saga Falabella. El precio es otro de los detalles recordados en folletos y afiches, aquí Metro obtiene por amplia diferencia la mayor recordación. La recordación de facilidades de pago, tarjetas de crédito y de personajes y modelos son otros aspectos que son recordados pero con un menor porcentaje.

- Aspectos de mayor y menor agrado de la publicidad de las principales tiendas de electrodomésticos.

Para Carsa, el detalle de la publicidad que más agradó al público fue la presentación de figuras animadas en sus campañas. El tema de ofertas y promociones navideñas es también uno que capta el agrado del público. En los casos de Saga Falabella, Ripley y Metro, el tema de los productos, llámese variedad, calidad, detalle, garantía, etc. de los mismos, es el que más agrada al público. Por último, para el caso de La Curacao, el tema de preferencia del público fue el de las ofertas, regalos y promociones.

Gráfico 4.26: Aspectos de mayor agrado en la publicidad

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Informe post test publicitario 2002.** Lima: CCR, enero, 2002. p. 22.

Cuadro 4.28: Detalle de aspectos de menor agrado

ASPECTOS DE MENOR AGRADO		
CARSA	Precios Altos	7%
LA CURACAO	Precios Altos	7%
SAGA FALABELLA	Precios Altos	11%
RIPLEY	Precios Altos	7%
METRO	El comercial es muy corto	8%

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES; **Informe post test publicitario 2002.** Lima: CCR, enero, 2002. p. 23.

En cuanto a los aspectos que menos gustaron, éstos fueron muy pocos; en todos los casos, el público no precisó el aspecto que menos le agradó. Sin embargo, en el cuadro 4.28 se mencionan algunos para cada una de las tiendas.

Se puede apreciar, que el aspecto de menor agrado para casi la totalidad de contenidos publicitarios son los precios altos, excepto Metro, donde la duración del comercial (muy corto) es el principal aspecto de desagrado. En la mayoría de los casos, las opiniones de los precios provienen del NSE bajo superior, con excepción del comercial de Ripley, donde esa opinión provino de los tres NSE casi en forma homogénea.

- **Temas publicitarios de mayor recordación**

En el caso de Carsa, el tema más recordado del comercial fue: las ofertas, regalos y promociones que esta tienda ofrecía. Saga Falabella y Ripley tiene como tema la variedad, detalle y garantía de los productos que comercializan. Metro en cambio, tiene como tema de comercial más recordado los bajos precios y las ofertas, regalos y promociones con porcentajes similares. La publicidad de La Curacao tiene como tema comercial más recordado las ofertas, regalos y promociones.

Cuadro 4.29: Aspectos de mayor agrado en la publicidad

CARSA		RIPLEY	
Ofertas/Regalos/Promociones	93%	La variedad/Detalle/Garantía de lo productos	26%
Los bajos precios	15%	Ofertas/Regalos/Promociones	25%
Captación de público	15%	Los bajos precios/ al alcance de todos	25%
Los colores alegres	13%	Mensaje navideño	21%
Campaña navideña	13%	Captación de público	14%
La variedad/Detalle/Garantía de lo productos	6%	Facilidades de pago / crédito	5%
Mensaje navideño	2%	Campaña navideña	4%
		Promoción de la tarjeta de crédito	2%
		Confianza y credibilidad	2%
Base: 64 personas que recordaron publicidad de CARSA		Base: 91 personas que recordaron publicidad de RIPLEY	
SAGA FALABELLA		METRO	
La variedad/Detalle/Garantía de lo productos	28%	Precios bajos / al alcance de todos	42%
Ofertas/Regalos/Promociones	24%	Ofertas/Regalos/Promociones	40%
Los bajos precios	24%	Captación de público	15%
Mensaje navideño	15%	La variedad/Detalle/Garantía de lo productos	17%
Captación de público	13%	Uso de las tarjetas de crédito	5%
Promoción de la tarjeta de crédito	12%	Campaña navideña	4%
Facilidades de pago	10%	Facilidades de pago	3%
Campaña navideña	5%	Tienda grande, con sucursales	1%
Moda actual para jóvenes	5%	Internacional	1%
Base: 109 personas que recordaron publicidad de SAGA		Base: 116 personas que recordaron publicidad de METRO	

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 26.

4.2.10. Estrategias de la competencia

A continuación, se mostrará un detalle de las principales estrategias que viene utilizando la competencia.

Cuadro 4.30: Estrategias de crecimiento de la competencia

	Estrategias de crecimiento			
	Crecimiento Intensivo		Diversificación	
	Penetración de mercados	Desarrollo de mercados	Concéntrica	Pura
Saga Falabella	Realiza esta estrategia invirtiendo fuertemente en publicidad	Realiza esta estrategia inaugurando tiendas en nuevas zonas geográficas	Realiza esta estrategia ofreciendo productos variados con una clara orientación al hogar	
Ripley	Realiza esta estrategia invirtiendo fuertemente en publicidad y ampliando locales	Realiza esta estrategia inaugurando tiendas en nuevas zonas geográficas	Realiza esta estrategia ofreciendo productos variados con una clara orientación al hogar y a la familia	
Hiraoka	Realiza esta estrategia invirtiendo fuertemente en promociones y ampliando locales		Realiza esta estrategia ofreciendo productos variados con una clara orientación al hogar y a la familia	
Carsa	Realiza esta estrategia invirtiendo publicidad y promociones	Realiza esta estrategia inaugurando tiendas en nuevas zonas geográficas	Realiza esta estrategia ofreciendo productos variados con el ancla de electrodomésticos y productos para el hogar	
Elektra	Realiza esta estrategia invirtiendo publicidad y promociones		Realiza esta estrategia ofreciendo productos variados con el ancla de electrodomésticos y productos para el hogar	

Elaboración propia

Cuadro 4.31: Estrategias de desarrollo de la competencia

	Estrategias de desarrollo		
	Liderazgo en costos	Diferenciación	Especialización
Saga Falabella		Realiza esta estrategia con imagen de marca, avance tecnológico reconocido, apariencia exterior	
Ripley		Realiza esta estrategia con imagen de marca, avance tecnológico reconocido, apariencia exterior	
Hiraoka		Realiza esta estrategia con imagen de marca, servicio de post venta	
Carsa			Realiza esta estrategia, se dirige a segmentos C y D
Elektra			Realiza esta estrategia, se dirige a segmentos C y D

Elaboración propia

Cuadro 4.32: Estrategias competitivas de la competencia

	Estrategias competitivas			
	Lider	Retador	Seguidor	Especialista
Saga Falabella	Realiza esta estrategia, dirige cambios de precios, introduce nuevos productos, comunicación intensa			
Ripley				Realiza esta estrategia, se orienta a su nicho y busca el liderazgo en el segmento A
Hiraoka			Realiza esta estrategia, trata de mantener bajo costo y alta calidad de servicio	
Carsa				Realiza esta estrategia, se orienta a su nicho y busca el liderazgo en el segmento C y D
Elektra				Realiza esta estrategia, se orienta a su nicho y busca el liderazgo en el segmento C y D

Elaboración propia

4.2.11. Diagnóstico del sector

a. Tamaño del mercado

El volumen de ventas del mercado de electrodomésticos ha crecido en los años 2000 y 2001, luego de haberse contraído por 4 años consecutivos. Al año 2001 llegó a los US\$ 268 millones de dólares, lo que representó un crecimiento de 11.2% con respecto al año anterior.

Esta evolución estuvo sustentada en la expansión de locales de tiendas por departamento y de cadenas especializadas, así como en una mayor colocación de créditos de consumo. Destacan el mayor dinamismo de los préstamos del Banco Wiese Sudameris a distribuidores y de CMR a consumidores finales, apoyado por la expansión de Saga Falabella a las provincias del Norte del país.

b. Precios de los electrodomésticos

Los precios promedio de los electrodomésticos en los últimos 3 años han descendido. Esto se debe básicamente a tres factores:

- Mezcla de productos nuevos con mayores innovaciones tecnológicas y mayor precio, con productos de modelos anteriores que reducen sus precios.
- Aparición de nuevas marcas más baratas que las marcas ya posicionadas en el mercado, que buscan conseguir la atención del comprador a través de precios bajos, por ejemplo las marcas propias.

- Agresividad de los proveedores por colocar sus productos, lo que origina que durante el año se presenten rebajas significativas en los precios.

Para el año 2002 se espera un pequeño incremento en los precios por crecimiento de la competencia y variación del tipo de cambio.

c. Márgenes del sector

Durante los últimos años los márgenes se han venido reduciendo debido a la mayor competencia. Así los márgenes de oferentes del sector se han reducido entre 2% y 8%, colocándose actualmente entre 15 y 22% para los distribuidores y entre 10 y 12% para los productores. Se espera que estos márgenes permanezcan sin grandes variaciones, ya que la competencia en el sector se ha intensificado en los últimos dos años, no sólo a nivel de detallistas, sino con el ingreso de nuevas marcas y distribuidores autorizados.

d. Ingreso familiar

El mayor o menor ingreso familiar influye en el comportamiento de la demanda, debido a que una variación de los ingresos, repercute proporcionalmente sobre el gasto. La propensión al gasto destinado al sector de Muebles, Enseres y Mantenimiento del hogar en Lima es de aproximadamente 4%, de acuerdo a estudios elaborados por la consultora Tendencias y Actitudes.

La capacidad de endeudamiento familiar, también influye de manera importante en la demanda, puesto que en la práctica supone un incremento del ingreso familiar destinable a bienes de consumo duradero, como es el caso de los electrodomésticos.

e. Líneas más vendidas

Dentro del sector de electrodomésticos, la línea marrón es la más importante, representando el 62.99% de las ventas. Esta línea se divide en dos grandes grupos, audio con 26.41% y video con 36.58%. Por su parte, la línea blanca, representa el 26.61% del mercado. Finalmente los pequeños electrodomésticos participan con el 10.40% de las ventas del sector.

La preferencia por la línea marrón es muy conveniente para los detallistas, ya que es la línea que presenta los incrementos en nivel de precios más altos, sobre todo la línea de audio que en el año 2001 presentó un incremento en los precios promedio de 25.92%.

f. Oferta de productos

En la actualidad, la industria nacional se dedica a la fabricación de productos de la línea blanca, básicamente refrigeradoras, cocinas a gas y congeladores. La principal empresa productora es BSH (Bosh), que absorbe casi el total de la producción nacional.

El 90% de los productos electrodomésticos son importados. Los principales electrodomésticos importados en el 2001 fueron los televisores y equipos de audio que absorbieron el 49 y 23% respectivamente del total importado, participación sustentadas en el mayor valor de estos productos , apoyado por la tendencia de adquirir aparatos con mejor tecnología. Las firmas con mayor participación fueron LG Electronics Perú (audio y línea blanca), Samtronics Perú (televisores) y Sony (equipos de audio y línea blanca).

g. Estacionalidad

Las ventas de electrodomésticos presentan una fuerte estacionalidad en los meses de Mayo, Julio y Diciembre, producto de las campañas del Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad respectivamente. Las campañas más importantes son las de Mayo y Diciembre, en el mes de Mayo las ventas llegan a incrementarse hasta en un 100% mientras que en Diciembre el crecimiento puede alcanzar hasta un 200%. Adicionalmente, en junio del año 2002 se espera que las ventas de la línea marrón se vean estimuladas por el mundial de fútbol.

h. Perspectivas del sector

El desenvolvimiento del mercado de electrodomésticos está siendo favorecido por la expansión de las tiendas por departamento y de los principales distribuidores, tanto hacia provincias como a los conos de la capital. Esta

mayor competencia, permitirá que más consumidores potenciales puedan efectivizar sus decisiones de compra, apoyados en el crédito y en la mayor cercanía para realizar sus compras

Todas las expectativas indican que la demanda del sector de electrodomésticos crecerá. Según opinión del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio, se espera que para el año 2002 el sector alcance un crecimiento del 12% en comparación con el año 2001. Asimismo, según proyecciones de la Consultora Maximixe, las ventas de electrodomésticos podría incrementarse en el año 2002 aproximadamente en un 17%, lo que representaría transacciones de US\$ 313 millones.

i. Características de la competencia

En el cuadro 4.33 se muestra un resumen de las principales características de los competidores de La Curacao.

Cuadro 4.33: Características principales de la competencia

GRUPO CARSA	<p>39 Tiendas a nivel nacional 14 ubicadas en Lima Mercado: NSE C y D Crédito otorgado a través del Banco Wiese Comercializa solo electrodomésticos En proceso de reestructuración Bajo de un 32% de participación a un 12% en el 2000, subió a 15% en el 2001</p>
ELEKTRA	<p>23 tiendas en Lima Capital Mexicano Crédito directo Comercializa electrodomésticos y muebles para el hogar Mercado: NSE C y D Baja participación de mercado: 4% el 2001</p>
SAGA	<p>4 Locales en Lima Ampliación de cobertura a 3 en provincias: Piura, Trujillo, Chiclayo Enfoque NSE A/B, expansión al NSE C Financia ventas crédito con Financiera CMR, 450,000 tarjetas de crédito colocadas al 2001 Crecimiento de 10% en el 98 a 19% en el 2,001 Además de electrodomésticos, tiene una amplia variedad de productos de consumo personal y para el hogar (vestido, decoración, calzado, menaje, etc.), lo que la hace más atractiva a los consumidores. Uno de los principales competidores de La Curacao</p>
RIPLEY	<p>Enfoque a NSE A y B Cobertura solo en Lima: 3 locales Financia ventas crédito con Financiera Cordillera, 150,000 tarjetas de crédito colocadas al 2001 Además de electrodomésticos, tiene una amplia variedad de productos de consumo personal y para el hogar (vestido, decoración, calzado, menaje, etc.) Crecimiento de 3% en el 98 a 9% en el 2001</p>
HIRAOKA	<p>3 Tiendas en Lima Mercado: NSE A, B y C Comercializa electrodomésticos, relojería y calculadoras Alta colocación de venta contado Participación de mercado sin mayor variación: 9% el 2001</p>

Elaboración propia

j. Análisis de la rivalidad ampliada

En el cuadro 4.34 se presentan los principales aspectos de la rivalidad ampliada.

Cuadro 4.34: Análisis de la rivalidad ampliada

Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria	Sector compuesto por varios competidores claramente identificados, rivalidad intensificada
	Existe competencia de precios, pero las diferencias no son muy grandes
	Política agresiva de publicidad
	Fuerte competencia basada en precios, productos, servicio en la venta y en la post-venta, así como en la imagen de marca de la tienda o cadena.
	Capacitación constante
	Bajo costo de transferencia
	Baja fidelidad de los clientes a una tienda específica
	Reacción inmediata de la competencia
Fuerza competitiva del ingreso potencial	Economías de escala: Alta inversión en infraestructura, necesidad de comprar grandes volúmenes para obtener mejores precios, peligro de rápida obsolescencia, bajas utilidades al inicio de operaciones. Barreras relacionadas con la publicidad, financiamiento
	Acceso a conocimientos de nueva tecnología y especialización: Sistemas de computo, redes de voz y datos, uso de tarjetas propias, tecnología en servicio técnico, red dedistribución
	Efectos en la curva de aprendizaje: Capacidad de la empresa para adquirir know how del negocio
	Preferencias de marca y lealtad del cliente: bajo costo de transferencia, facilidad para ofrecer descuentos o mejor servicio
	Requerimiento de recursos: Gran inversión en infraestructura e inventario, altos costos de financiamiento para nuevos participantes
	Desventaja en costos independientes del volumen: ventaja en costos de las empresas ya establecidas: ventajas de la curva de aprendizaje, infraestructura existente, conocimiento del mercado, mejores costos de financiamiento.

continúa análisis de la rivalidad ampliada...

Cuadro 4.34: Análisis de la rivalidad ampliada

... viene análisis de la rivalidad ampliada

Amenza de productos sustitutos	No existe el peligro de productos sustitutos en el sector electrodomésticos. Existe una gran diversidad de productos al alcance de todos los competidores.
Poder de los proveedores	El poder de los proveedores sobre los detallistas estaría referido al cumplimiento de objetivos de ventas, tendrán consideraciones diferentes para cada detallista. Existe el "poder compensado" que tienen las marcas de reconocido prestigio, por lo que debe
Poder de los clientes	Los compradores son minoristas, no se encuentran concentrados ni compran en grandes volúmenes, sin embargo su poder de negociación es importante. La oferta de valor asociada a los productos, traducida en facilidades de pago, calidad en la atención al cliente, la asesoría técnica, así como servicio de post-venta, dan pautas importantes para que el cliente elija una u otra tienda.

Elaboración propia

k. Análisis de producto

En el cuadro 4.35 se presenta un resumen de la imagen y posicionamiento que presentan las tiendas de electrodomésticos.

Cuadro 4.35: Imagen y posicionamiento de la competencia

Detallista	Top of mind		Tienda preferida		Tienda especializada		Recordación total espontánea		Mejor cadena		Línea blanca		Audio		Video		PEDs	
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
Carsa	31%	1	20%	3	29%	2	51%	1	21%	2	28%	1	24%	2	22%	2	28%	1
La Curacao	20%	2	9%	5	15%	4	48%	2	12%	4	9%	4	9%	4	8%	5	6%	6
Hiraoka	15%	3	29%	1	35%	1	34%	5	28%	1	20%	3	38%	1	33%	1	23%	2
Elektra	11%	4	0%	8	0%	8	37%	4	0%	8	5%	6	5%	6	6%	6	4%	7
Saga	9%	5	21%	2	20%	3	39%	3	14%	3	22%	2	11%	3	12%	3	13%	4
Ripley	5%	6	4%	7	5%	5	30%	6	11%	5	4%	7	5%	7	6%	7	3%	8

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Informe post test publicitario 2002. Lima: CCR, enero, 2002. p. 37.

Elaboración propia.

Un aspecto que cabe resaltar, es el hecho que Carsa e Hiraoka son las tiendas que mejor posición presentan, ya que en cada rubro analizado, alguna de ellas ocupa el primer o segundo lugar. Este resultado es obtenido como consecuencia de más de 40 años en el mercado, lo que le da una ventaja adicional sobre los demás competidores.

Siendo La Curacao una cadena con sólo 5 años en el mercado, el segundo lugar obtenido en el Top Of Mind y en recordación espontánea se consideran importantes, lo cual es producto de una combinación de su estrategia de publicidad, estrategia de diferenciación en servicios y de su amplia cobertura a nivel nacional.

Sin embargo, los resultados obtenidos en otros rubros no son positivos:

- Tienda preferida: 5to. lugar
- Tienda especializada: 4to. lugar
- Mejor cadena: 4to. lugar
- Especialista en línea blanca: 4to. lugar
- Especialista en línea de audio: 4to. lugar
- Especialista en línea de video: 5to. lugar
- Especialista en Pequeños electrodomésticos: 6to. lugar

Vemos que en estos rubros, Saga presenta un mejor posicionamiento sobre La Curacao, la que ha sido obtenida en los últimos 4 años, desde el lanzamiento de su tarjeta de crédito, la agresiva campaña de publicidad y la apertura de tiendas bien ubicadas en Lima, teniendo en consideración además que el año 2001 se ha expandido a provincias.

Estos resultados deben tomarse en cuenta al plantear una estrategia para la empresa, ya que si bien estos indicadores no se encuentran directamente relacionados con la participación de mercado, muestran la tendencia de los consumidores y dan una idea del posible comportamiento futuro en el mercado.

I. Análisis de precios

Del análisis de precios realizado, podemos apreciar que las empresas presentan precios muy similares dado que los

márgenes de rentabilidad en el Mix de productos en promedio son en la actualidad menores del 20%.

Contado: En general, se puede observar que los precios de venta al contado son muy similares en todas las tiendas. Carsa y Elektra se caracterizan por presentar el precio contado de sus productos con un porcentaje incremental, y utilizar el descuento sobre los productos, como una estrategia comercial para impresionar a los clientes y animarlos a cerrar la venta.

Las tiendas por departamento Ripley y Saga, mantienen en promedio los precios al contado más altos del mercado, ya que su preferencia es obtener las ventas al crédito.

Crédito: Un aspecto fundamental en el análisis de precios lo constituye la venta a crédito de los productos. Sobre el precio de contado se cargan intereses con determinadas condiciones, lo que produce que el precio total del producto se incremente. Del análisis del sector, hemos visto que el componente de créditos en la venta de las empresas es fundamental, debido a que el nivel promedio de los electrodomésticos está entre US\$ 100 y US\$ 500, la modalidad de venta al crédito es importante para que tengan acceso a la compra un mayor sector de la población. Por lo que el manejo del crédito por la tiendas se convierte en un herramienta fundamental para captar más clientes y para obtener márgenes de ganancia por

ingresos financieros, adicionales a los márgenes comerciales.

De lo anterior, podemos concluir que la estrategia de precios es muy similar en todas las tiendas de la competencia, debido básicamente a:

- Márgenes bajos
- Los proveedores son los mismos
- Los productos ofrecidos son los mismos (marcas y modelos)

Lo que marca la diferencia en la estrategia de precios, es la forma en que se efectúa la venta al crédito, ya que de acuerdo a las características que pueda ofrecer cada tienda, los clientes tendrán más acceso a la compra de los productos, sobre todo en los casos de los productos que por su nivel de precios se hacen difíciles de comprar al contado.

m. Análisis de distribución

La red de distribución de los detallistas de electrodomésticos está basada en la infraestructura de sus tiendas, por lo que su alcance marca el nivel de cobertura de los mismos.

Del análisis de distribución de los principales competidores en el sector, se puede apreciar que las

cadenas con mayor cobertura a nivel nacional son Carsa y La Curacao.

En el caso de La Curacao, en Lima la cobertura de las tiendas se da de acuerdo al NSE al que se dirigen. Las tiendas de Lima se encuentran estratégicamente ubicadas en las zonas de mayor afluencia de clientes de los NSE a los que se dirige, además de los principales centros comerciales de la ciudad como Jockey Plaza, y en la zona más antigua y de mayor tráfico de la ciudad: el centro de Lima.

Asimismo, podemos mencionar que en Lima, Elektra ha ubicado sus tiendas en distritos que le permitan llegar a estos niveles socioeconómicos a los que se dirige (C y D) por lo que ha pesar de tener 17 tiendas, sólo compite con La Curacao en los distritos de Ate, Comas, San Martín de Porras, San Miguel y Callao.

En el caso de Carsa es diferente, ya que en todos los distritos donde tiene tienda La Curacao, Carsa también tiene una tienda, a excepción de la tienda del Jockey Plaza.

Consideramos que la estrategia de cobertura de las tiendas de La Curacao en Lima es la adecuada, llegando a los niveles socioeconómicos dentro de su segmento objetivo y dentro del distrito en zonas de gran afluencia de público,

debiendo mantener este concepto en el caso que se considere un crecimiento en el número de tiendas.

n. Análisis de publicidad

La publicidad es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales con los que no se tiene contacto. En el caso de las tiendas de electrodomésticos, existen aspectos que resaltar. En lo que se refiere al monto de la inversión, resalta el caso de Saga, empresa que tiene el mayor nivel en inversión publicitaria (7 millones de US\$), lo que le ha permitido mejorar rápidamente su posicionamiento en la mente del consumidor. Sin embargo, a pesar que el nivel de inversión de publicidad de la Curacao es mucho menor (US\$ 1'800 millones) y no alcanza los niveles de Ripley y Carsa, el top of mind de publicidad de esta empresa, está en el tercer lugar.

En lo que se refiere a campañas de imagen, las características que usan los competidores son muy similares, diferenciándose solamente en los segmentos a los que se dirigen, y el carácter que cada cadena trata de transmitir de acuerdo al posicionamiento que desean transmitir.

Las campañas de promoción, también son muy similares al nivel de competidores, prevaleciendo el tema de ofertas y regalos que son los aspectos preferidos por los clientes. En

el caso de la Curacao, uno de los aspectos que más recuerda el público es el de ofertas y promociones, que es a su vez a nivel general uno de los aspectos preferidos y más recordados por el público.

Asimismo, en cuanto al medio utilizado, la preferencia del público es por los medios televisivos (72%) y por los folletos y afiches (43%). Dado el nivel de inversión de La Curacao, la mayor inversión de la compañía está dada por este tipo de publicidad, la cual está dando resultados ya que el nivel de recordación de este tipo de publicidad alcanza el tercer lugar.

Podemos apreciar, que La Curacao tiene bien enfocada su publicidad hacia las ofertas y promociones que se lanzan mensualmente, y utiliza los medios adecuados para llegar al público.

Sin embargo, es necesario que las campañas de publicidad también den atención a la imagen de marca, aspecto que no se ha impulsado en los últimos años, lo que se ha visto traducido en que el top of mind de recordación de marca esté en un segundo lugar a pesar que la empresa tiene el mayor porcentaje de participación en el mercado y el top of mind de publicidad esté en tercer lugar. Es evidente, dados los resultados obtenidos con el nivel de inversión actual en publicidad, que aumentando los niveles de inversión y diversificando la publicidad tanto a aspectos de

ofertas y promociones (que es lo que prefiere el cliente) y dando énfasis a la imagen de marca, aspecto que se ha descuidado luego de haber realizado en el año 1997 una agresiva campaña de imagen de marca, La Curacao podrá mejorar el nivel de recordación en el público.

4.2.12 Análisis FODA de la competencia

a. Fortalezas

	Saga	Carsa	Hiraoka	Ripley	Elektra
Marketing	Posicionamiento en Lima	Posicionada a nivel nacional como una cadena tradicional, con mas de 40 años en el mercado	Posicionamiento en Lima como una cadena tradicional, con 40 en el mercado	Posicionamiento en Lima	Posicionamiento en el nivel D, segmento de mayor crecimiento poblacional (Lima, Norte Chico, Sur chico
	Crecimiento constante en la participación mercado	Recordación de marca. 1° puesto en top of mind	Mantiene su participación mercado	Crecimiento constante en la participación mercado	Emiten proformas mecanizadas para los clientes.
	Amplio poder de convocatoria, alto tráfico de clientes		Alto tráfico por la presencia de otras líneas (calculadoras, pilas)	Amplio poder de convocatoria, alto tráfico de clientes	
	Gran inversión publicitaria del orden de los US\$ 7 millones anuales		1° lugar en recordación como tienda especializada y mejor cadena		
	Han construido una imagen de marca de éxito		Fuerte imagen de marca que transmite seguridad		
	Imagen de tienda grande, cómoda, que vende productos de marca.		Imagen de tienda grande, cómoda, que vende productos de marca.	Imagen de tienda grande, cómoda, que vende productos de marca.	
	Claro enfoque del mercado al que se quiere dirigir.	Claro enfoque de mercado: regreso a segmentos C y D			
	Estrategia de desarrollo de mercados: salida a provincias, incursión en segmento C1,C2	Especialista en el negocio de electrodomésticos			
	Publicidad dirigida, de acuerdo a tipo de clientes		Regalos y autoliquidables permanentes		
	Buen manejo del crédito en su estrategia de comunicación	Buen manejo del crédito en su estrategia de comunicación			

continúa fortalezas...

... viene fortalezas

	Saga	Carsa	Hiraoka	Ripley	Elektra
Marketing	Posibilidad de márgenes menores en línea de electrodomésticos por compensación de margen de otras líneas		Posibilidad de márgenes menores en línea de electrodomésticos por compensación de margen de otras líneas	Posibilidad de márgenes menores en línea de electrodomésticos por compensación de margen de otras líneas	
Créditos	Sistema de créditos con tarjeta de crédito propia	Sistema de créditos con tarjeta de crédito propia		Sistema de créditos con tarjeta de crédito propia	Sistema de crédito directo
	Facilidad de acceso al crédito hasta el nivel C, bajo límite de línea	Facilidad de acceso al crédito hasta el nivel C y D, bajo límite de línea			Facilidad de acceso al crédito hasta el nivel D, bajo límite de línea
	Masificación de su Tarjeta, más de 500,000 considerando las adicionales	Crédito inmediato			Crédito inmediato
	Respaldo financiero de Financiera CMR	Respaldo financiero del Banco Wiese		Respaldo financiero de Financiera Financor	Respaldo financiero de dueño
	Cultura de consumo en tiendas por departamento, tema aspiracional			Cultura de consumo en tiendas por departamento, tema aspiracional	
	Gran flexibilidad en el pago de créditos				
	Buen soporte de sistemas en el manejo del crédito			Buen soporte de sistemas en el manejo del crédito	
	Extensión de atributos en consumo con su tarjeta de crédito			Extensión de atributos en consumo con su tarjeta de crédito	
Productos	Mix de productos amplio, manejo de todas las marcas. Marca propia permite mayor margen	Marca propia, permite mayor margen	Marca propia, permite mayor margen	Marca propia, permite mayor margen	

continúa fortalezas...

... viene fortalezas

	Saga	Carsa	Hiraoka	Ripley	Elektra
Distribución	Distribución ampliada a nivel nacional a través de internet, alianza estratégica con DHL		Pocas tiendas bien ubicadas		Buena ubicación de tiendas
Proveedores	Poder de negociación con proveedores	Apoyo de proveedores acreedores, como parte del proceso de reestructuración	Poder de negociación con proveedores		
Capacidad de respuesta al entorno	Alta capacidad para responder con rapidez a los movimientos de la competencia, debido al respaldo financiero.			Alta capacidad para responder con rapidez a los movimientos de la competencia, debido al respaldo financiero.	
Habilidad para adaptarse al cambio	Capacidad para adaptarse y responder a condiciones diferentes del mercado, por la variedad de líneas que ofrece			Capacidad para adaptarse y responder a condiciones diferentes del mercado, por la variedad de líneas que ofrece	
	Puede competir en costos, ya que los costos son compartidos con las otras líneas			Puede competir en costos, ya que los costos son compartidos con las otras líneas	
Estructura financiera	Financiera propia, capacidad de préstamos a corto y largo plazo	Respaldo del BWS, proceso de reestructuración le permite acceso a préstamos de bajo costo		Financiera propia, capacidad de préstamos a corto y largo plazo	
	Buen manejo del negocio como un todo, arroja utilidades anuales		Buen manejo del negocio como un todo, arroja utilidades anuales	Buen manejo del negocio como un todo, arroja utilidades anuales	
	Reinversión de utilidades, accionistas comprometidos en el rendimiento del negocio			Reinversión de utilidades, accionistas comprometidos en el rendimiento del negocio	

continúa fortalezas...

... viene fortalezas

	Saga	Carsa	Hiraoka	Ripley	Elektra
Base de datos	Amplia base de datos	Amplia base de datos			
Servicio	Se mantiene concepto de "satisfacción total del cliente"		Uno de los mejores servicios de post-venta	Servicio de post-venta desarrollado	
Tecnología	Sistema en línea	Sistema en línea, tiendas interconectadas			Sistema en línea, tiendas interconectadas

b. Debilidades

	Saga	Carsa	Hiraoka	Ripley	Elektra
Marketing		Poca inversión en publicidad	Poca publicidad. Segmento no definido	Imagen de tienda cara, elitista	Poca inversión en publicidad
	Sólo se atiende stock de la tienda. No se transfieren productos entre tiendas.			Se mantiene en el segmento A/B, el de menor crecimiento	Pocos vendedores en cada tienda
	Concepto de tienda diferente en Lima y en Provincias	Falta de mantenimiento en la presentación de las tiendas. No mantienen el concepto de tienda para toda la cadena			Presentación de tienda transmite imagen de almacén.
		Promociones, regalos y descuentos que hacen disminuir el margen			Presentación personal de los vendedores
Producto		Limitaciones en el mix de productos	Limitaciones en el mix de productos		Limitaciones en el mix de productos.
					Mayoría de productos de modelos que se encuentran descontinuados
					Bajo nivel de stock por tienda
					No maneja marca propia

continúa debilidades...

... viene debilidades

	Saga	Carsa	Hiraoka	Ripley	Elektra
Servicio	Falta de servicio técnico propio	Falta de servicio técnico propio		Falta de servicio técnico propio	
	Bajo servicio de post-venta en las ventas por Internet				
	Fallas en la calidad del servicio al cliente	Fallas en la calidad del servicio al cliente		Fallas en la calidad del servicio al cliente	
Crédito	Demora en el otorgamiento de la tarjeta de crédito CMR: hasta 4 días		Poco desarrollo del crédito. (80% de ventas al contado)	Demora en el otorgamiento de la tarjeta de crédito: hasta 7 días	No tiene tarjeta propia
		Crédito caro		Crédito caro	Crédito excesivamente caro
			Poca flexibilidad en los pagos	Poca flexibilidad en los pagos	Poca flexibilidad en los pagos
					Alto porcentaje de cartera morosa
Estructura financiera	Alto nivel de endeudamiento	Déficit patrimonial. En proceso de reestructuración Indecopi	Negocio familiar, sin repaldo de terceros		Problemas financieros en la casa matriz
	Depende del negocio financiero			Depende del negocio financiero	
Personal		Personal desmotivado por problemas financieros de la empresa			Personal poco capacitado en servicio
	Alto índice de rotación de personal de ventas	Alto índice de rotación de personal de ventas		Alto índice de rotación de personal de ventas	Alto índice de rotación de personal de ventas
Cobertura	Limitada cobertura. Alta inversión para la apertura de nuevas tiendas		Limitada cobertura. Alta inversión para la apertura de nuevas tiendas	Limitada cobertura. Alta inversión para la apertura de nuevas tiendas	
Proveedores		Desconfianza de proveedores que no están dentro del proceso de reestructuración			
Capacidad de respuesta al entorno		Sus decisiones estratégicas deben ser aprobadas por la Junta de Acreedores	Respuesta lenta por ser un negocio familiar.		Poco flexibles en las estrategias a aplicar, dependen de la casa matriz mexicana.

En cuanto a las amenazas y oportunidades de las empresas de la competencia, las enfocaremos desde el punto de vista del mercado, presentando las condiciones del entorno que afectan por igual a todas las empresas:

c. Amenazas

- Incertidumbre en la situación económica del país, con posibilidades de disminución de la demanda interna y de los ingresos familiares, que podrían ocasionar a su vez, una disminución de la demanda de electrodomésticos.
- Ingreso de nuevos competidores, como el caso Plaza Vea que ha ingresado con una estrategia de liderazgo en costos, aún presentando pérdida.
- Incremento de las tasas de interés, que podría desacelerar la demanda de electrodomésticos, debido al impacto que tendría sobre la venta al crédito, haciendo más difícil el acceso al crédito por el público.
- Cambios en la legislación de créditos del sistema financiero, lo cual podría originar condiciones más duras para el otorgamiento de créditos dificultando el acceso al crédito. Tal es el caso de la ley que modifica los métodos de cobranza y ley que modifica el tratamiento de las garantías de crédito.

- Cambios de estrategias en los supermercados (Metro), los cuales comienzan a reaccionar impulsando la venta de electrodomésticos en sus locales de las zonas marginales, lo que podría originar una mayor competencia en el sector.
- Reducción de los precios de electrodomésticos, por mejora de tecnologías, lo que podría originar una disminución de los márgenes de venta.
- Rapidez en los cambios tecnológicos de los productos, lo que podría originar que se presenten inventarios de lenta rotación, por la preferencia del público por productos de mejor tecnología.
- Integración hacia delante de las principales marcas proveedoras de electrodomésticos, tipo "Sony Center", tienda minorista que presenta un nuevo concepto en la que el cliente puede libremente probar todos los productos.
- En el caso de Hiraoka, Carsa y Elektra, adicionalmente a las amenazas presentadas, el entorno le presenta las siguientes amenazas:
- Crecimiento de la participación de las tiendas por departamento en el sector, con expectativas y estrategias dirigidas a mantener este crecimiento.

d. Oportunidades

- Crecimiento del mercado de electrodomésticos. A pesar que el PBI del sector comercio creció 5.20% y 0.20% en los años 2000 y 2001 respectivamente, la demanda del sector creció en 10% y 11%, lo que da una perspectiva positiva de crecimiento para el sector.
- Crecimiento del sector construcción, con programas tipo "Mi Vivienda", así como incremento de los créditos hipotecarios. La existencia de mayores facilidades para acceder a la casa propia, redundará en una mayor demanda por electrodomésticos para dotar a las nuevas viviendas de los productos electrodomésticos que se consideran básicos: Televisor a color, cocina y refrigeradoras, entre otros.
- Desaparición de pequeños negocios de electrodomésticos. Esto originará una parte de la demanda que podrá ser aprovechada por las empresas que se mantengan en el sector.
- Presencia de empresas de outsourcing en diferentes áreas, que permitan reducir costos operativos. De esta forma las empresas podrán dedicar su atención prioritariamente al desarrollo de nuevas estrategias de marketing.

- Desarrollo tecnológico que permite la reducción de los costos operativos. La existencia de software y hardware al alcance de todas las empresas, que pueden ser utilizados para mejorar la eficiencia de los procesos y mejorar los controles, redundará en un ahorro de los costos operativos involucrados.
- Mayor competencia de las instituciones financieras dedicadas a banca de consumo, para llegar a los segmentos poblacionales de menores ingresos.
- Posible baja en las tasas de interés de préstamos de consumo en la medida que aumenten los volúmenes de colocación, si este proceso no se ve obstaculizado por la introducción de las nuevas leyes que dificultan las labores de cobranza.
- Libre acceso a las centrales de riesgo (tipo Infocorp) lo que permite una mejor calificación de los clientes, y el otorgamiento de créditos con una mayor confianza.

CAPÍTULO V

5. El crédito en el sector de electrodomésticos

5.1. El crédito de consumo en el Perú

El crédito de consumo es una modalidad que comenzó a tomar importancia al finalizar el año 1994, con la aparición de Orion Banco que provenía del área de créditos del Grupo Carsa y del Banco del Trabajo que se incorporaba al mercado financiero con accionariado chileno.

Posteriormente, en Febrero de 1995 les seguirían el Banco Solventa, en Mayo de 1996 Serbanco, en Julio de 1996 Financiera Solución, en Diciembre de 1996 Financiera CMR, en Mayo de 1997 el Banco del País, en Agosto de 1997 Financiera Porfin, en Marzo de 1998 Mi Banco y en Octubre de 1999 Financiera Cordillera.

Este sector tuvo un crecimiento importante en sus colocaciones durante el año 1995 y 1996, desacelerándose en el año 1997, y estancándose en el año 1998 y reduciéndose en los años 1999 y 2000

Esta modalidad de crédito tuvo este comportamiento debido principalmente a un sobre endeudamiento de los clientes del sector, en especial de los trabajadores dependientes, los cuales por sus características laborales fueron el primer segmento abordado por las empresas financieras que utilizaban este tipo de crédito.

Otro de los motivos, fue el rápido incremento del número de ofertantes, al presentarse este tipo de crédito como un negocio muy

rentable. El tercer aspecto a considerar fue el inicio de la recesión, que trajo como consecuencia un deterioro importante en el riesgo crediticio y en cuarto lugar, la ausencia de información histórica sobre comportamiento crediticio, ya que las centrales de riesgo de aquella época sólo registraban morosidades de clientes con endeudamiento moroso mayor a 5,000 dólares.

Lo anteriormente expuesto motivó que algunas de las instituciones decidieran retirarse del negocio de créditos de consumo y vendan su cartera de colocaciones o se fusionen con otras entidades bancarias.

Durante el año 1998, Serbanco y Solventa, vendieron una considerable parte de su cartera de créditos de consumo a Financiera Solución del Grupo Crédito, estas operaciones se realizaron en el mes de Mayo para Serbanco y en el mes de Octubre para Solventa, dejando de operar en el mercado.

Durante el año 1999, la Financiera Porfin es absorbida por Interbank en el mes de Abril, y el Banco del País fue incorporado al Banco Nuevo Mundo en el mes de Setiembre. En el mes de Octubre, la Superintendencia de Banca y Seguros aprueba la conversión de Solventa en Financiera Cordillera, la misma que se dedica a financiar a los clientes que compran en la cadena Ripley.

Finalmente en Junio del 2000, Orión Banco, brazo financiero del Grupo Carsa es intervenido por la Superintendencia de Banca y Seguros y luego se subastan sus activos, los mismos que fueron adquiridos por el Banco Wiese Sudameris.

Para fines del año 2001, existen seis instituciones que operan bajo el sistema de banca de consumo, tres financieras que son CMR, Cordillera y Daewoo, que se dirigen a trabajadores dependientes e independientes, y otras tres que son el Banco del Trabajo, Mi Banco y Financiera Solución, las que están derivando sus créditos hacia las Pymes, sector que el gobierno pretende apoyar.

Con la compra de los activos de Orión, el banco Wiese Sudameris creó la gerencia de banca retail, que es una división de banca de consumo orientada a financiar a los clientes de determinados negocios que suscriban acuerdos comerciales con el banco.

Cabe mencionar, que la experiencia en banca de consumo de Orión, se fundamenta en haber financiado vía esta modalidad de crédito, todas las operaciones de los clientes de las empresas del Grupo Carsa durante muchos años.

Al cierre del año 2001 el total de colocaciones de créditos de consumo otorgado por estas instituciones, sin considerar al Banco Wiese Sudameris, mostraron un saldo de S/. 1,305 millones, 19.2% mayor al saldo mostrado al cierre del primer semestre del 2001, y 43.5% mayor a las registradas a a Diciembre del año 2000.

De dichas colocaciones el Banco del trabajo participa con un 31.2%, financiera CMR con un 20.6%, Financiera Solución con un 18.3%, Mi Banco con un 16.5% y Financiera Cordillera con un 15.4%.

5.2. El crédito de consumo en el mercado de electrodomésticos

Hacia 1994, se inicia la difusión del crédito de consumo en el Perú. Este producto financiero resultó muy exitoso en términos de crecimiento en el mercado local. En primer lugar, los bancos tradicionalmente enfocados hacia el segmento corporativo iniciaron agresivas campañas de emisión de tarjetas de crédito para los clientes de estratos altos (NSE A y B). Por otro lado, las casas comerciales ofrecían crédito para la venta de sus productos sin mayores restricciones. Finalmente, el ingreso al país de un grupo de bancos chilenos especialistas en este tipo de créditos, replicaron la experiencia desarrollada en Chile, orientando sus actividades sobre los niveles socioeconómicos más bajos (NSE B y C).

Las ventas de electrodomésticos financiadas por créditos de consumo fueron en ascenso hasta 1997. Sin embargo, hacia el segundo semestre de ese año se observó un incremento paulatino de la morosidad de las carteras de los principales bancos y empresas comerciales dedicadas al crédito de consumo –el indicador de cartera deteriorada pasó de 5,6% de las colocaciones a 7.4% – que obligó a la aplicación posterior de políticas más estrictas en cuanto a la evaluación de las solicitudes de crédito. Cabe indicar que a pesar que las ventas al crédito se incrementaron, las ventas al contado cayeron en una mayor proporción, lo que generó que las ventas totales del sector se reduzcan.

Hacia 1997, se observa que la capacidad de pago de los hogares comienza a ser afectada. Esto se explica por una reducción del ingreso disponible para adquisiciones de bienes de consumo duradero, debido a factores como: las cuotas de pago de créditos de consumo tomados

anteriormente, las deudas por servicios públicos a los que antes parte del mercado objetivo no tenía acceso (telefonía fija y celular) e incluso las deudas por inversiones realizadas en empresas privatizadas (Sistema de participación ciudadana), saturan la capacidad de endeudamiento de los consumidores, reduciendo el “dinero disponible” para los electrodomésticos. Esta situación se fue agravando paulatinamente, generando un sobre endeudamiento en los hogares, especialmente los de los NSE “A”, “B” y “C”, que provocó también una disminución de las ventas de electrodomésticos durante 1997.

Gráfico 5.1: Colocaciones vs. morosidad – banca de consumo

Fuente: Banco WieseSudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, diciembre, 2001.
Elaboración propia

Durante los años posteriores, la crisis de la banca de consumo afectó el desarrollo experimentado en el mercado de electrodomésticos, reduciendo su potencial; sin embargo, esta caída del mercado no sólo obedece al deterioro de esta banca, sino también a la crisis financiera

de los mercados internacionales y a la crisis interna producida por el fenómeno del niño.

Dada esta situación, se podría deducir que la banca de consumo elevó los niveles de consumo, presionando sobre la demanda del sector y adelantó los niveles de consumo en el corto plazo; sin embargo, en el mediano plazo no funcionó de la misma forma.

Ante esta situación, se podría pensar que los créditos de consumo no prosperarían en nuestro mercado; sin embargo, la experiencia de la Financiera CMR, y de Financiera Cordillera, brazos financieros de Saga Falabella y Ripley respectivamente, son ejemplo de cómo un negocio de crédito de consumo puede moverse en nuestra realidad, siendo eficiente y rentable.

Este buen desempeño demuestra que en el Perú, los préstamos de consumo que se encuentran relacionados con un activo, han desarrollado una mejor calidad de cartera, y en este sentido, ambas financieras se basan en que tienen un socio comercial cautivo, que son los clientes poseedores de tarjeta de crédito de la respectiva financiera.

Una evidencia de lo anterior, es el hecho que de las cinco financieras que existen en el mercado sólo la Financiera Solución realiza préstamos de libre disponibilidad.

La mecánica es sencilla, tradicionalmente, las instituciones bancarias son las que van a la caza de clientes. La gran ventaja de la fórmula que explotan CMR y Cordillera, es que son las personas quienes van a buscar un préstamo. Por ello, no se necesita una fuerza de ventas tan

grande, y en su reemplazo se utilizan impulsadoras en las tiendas. La desventaja de dicha estrategia es, que los ingresos de las financieras dependen en exceso del nivel de ventas que alcancen las grandes tiendas con que están relacionadas.

Pero esa dificultad también se puede sortear en parte, puesto que mediante la tarjeta los clientes pueden disponer libremente de efectivo, o realizando alianzas estratégicas con empresas que no pertenezcan al sector de los negocios de la tienda. Aún así, destaca que su evolución está muy ligada a los ciclos económicos y más aún a la capacidad de consumo de la población.

Las Financieras CMR y Cordillera presentan otra peculiaridad que las favorece. Las tiendas Saga Falabella y Ripley están localizadas en zonas habitadas por gente con un nivel de consumo alto y donde existe un movimiento comercial considerable. El centro comercial Jockey Plaza, Plaza San Miguel, en el centro de Lima y San Isidro

La Financiera Cordillera está replicando los pasos de CMR. o lo que es lo mismo, donde se instala Saga Falabella, llega Ripley, y con la tienda al mismo tiempo la respectiva agencia de la financiera.

Financiera CMR inició operaciones el 31 de enero de 1997 con la compra de la cartera de Prosefin S.A., con quién se fusionó el 3 de diciembre de 1997. Su principal accionista es Inversiones y Servicios Falabella Perú con el 86.55%, IASA Inversiones Andinas S.A. con el 9.90%, Juan Xavier Roca Mendenhall con el 2.1% y el 1.45% restante pertenece a terceros.

Su principal accionista forma parte del Grupo Falabella, el cual cuenta con inversiones en Chile, Argentina y Perú, en los sectores comercial, inmobiliario, industrial y financiero. El origen del Grupo se remonta al año 1937, en que se constituyó la Sociedad Anónima Comercial Industrial Falabella (S.A.C.I. Falabella). Al 31 de diciembre del 2000, el total de activos del Grupo ascendía a US\$ 1,209 millones, pasivos por US\$ 528.8 millones, patrimonio de US\$ 680 millones y utilidades por US\$ 86 millones.

En el Perú, Inversiones y Servicios Falabella Perú actúa como holding de las siguientes empresas:

- Falacuatro S.A. (Empresa Inmobiliaria)
- Saga Falabella S.A. (Tienda por departamento)
- Financiera CMR (Intermediación Financiera)
- Malls Perú S.A. (Administración de centros comerciales)

De manera consolidada, al 31 de diciembre del 2001, el total de activos de Inversiones y Servicios Falabella Perú ascendió a S/. 652.3 millones, pasivos por S/.422.4 millones y un patrimonio neto de S/. 195.5 millones. Asimismo, arrojó resultados por S/. 51.5 millones, superior a los de CMR, lo cual implica que sus subsidiarias vienen generando utilidades.

En cuanto a Financiera CMR, ésta se dedica principalmente, al financiamiento de personas naturales, a través del crédito para

compras en las tiendas Saga Falabella, mediante la tarjeta denominada CMR Falabella.

Adicionalmente, con la finalidad de diversificar sus colocaciones, la Financiera ha establecido diferentes convenios con otras empresas, entre las cuales puede mencionarse a Boticas Fasa, Cassinelli, Viajes Falabella, McDonald's, El Comercio, Cibertec, Florería Rosatel y Grifos Shell.

Paralelamente se desarrollaron actividades comerciales tales como:

- Firma de un convenio con Plan Vital, con el propósito de darle valor agregado a la tarjeta.
- Firma de un contrato con el Gimnasio New Fitness Centers.
- Inauguración del Food Court en la tienda de San Isidro
- Lanzamiento del producto SUPERCASH como préstamo en efectivo del que puede disponerse el total de la línea asignada.

El inicio de operaciones en el Perú de Viajes Falabella, empresa vinculada al mismo grupo, permitirá que la tarjeta CMR pueda financiar viajes y paquetes turísticos. Adicionalmente, se lanzó la promoción de descuento adicional del 10% a los clientes que compren con su tarjeta CMR vía Internet.

El contar con una amplia base de clientes, le permite a CMR otorgar créditos en efectivo a usuarios de su tarjeta con impecable comportamiento crediticio, a través de sus productos Rapicash y Supercash. En julio del año pasado, se lanzó un nuevo producto Giro

Falabella Express, el cual permite a sus clientes y público en general, transferir y recibir dinero hacia y desde el exterior y el interior del país.

Al 31 de diciembre del 2001, Financiera CMR contaba con 567 trabajadores y, a la fecha, cuenta con ocho oficinas especiales, las cuales operan dentro de las tiendas Saga Falabella de San Isidro, de San Miguel, del Jockey Plaza, dos en Lima Centro, y tres recién abiertas en el mes de agosto en las ciudades de Trujillo, Piura y Chiclayo, y en los primeros meses del 2002 inaugurará su tienda en Arequipa, asimismo, cuenta con una oficina para recaudación de pagos en Miraflores.

Finalmente, Financiera CMR mediante convenios con importantes compañías de seguros del país, brinda con cargo a la tarjeta CMR, una serie de beneficios tales como:

- Seguro contra accidentes con beneficio de hospitalización
- Seguro de hogar
- Seguros de vida
- Seguro de accidentes personales
- Programa de prevención y tratamiento contra el cáncer a través de Oncosalud

Durante el 2001, las mayores utilidades que viene registrando la Financiera, se sustentan básicamente en el crecimiento sostenido de su portafolio, como resultado de los desarrollos comerciales (lanzamiento de nuevos productos como: Avance, SuperAvance, Seguros Falabella,

Pago diferido, entre otros) y operativos (proyecto IVR, respuesta automática de voz, red propia POS con sus establecimientos afiliados, Data Mart mejora la capacidad de análisis de cuentas), los que a su vez les ha permitido atender a los más de 500,000 titulares de tarjetas CMR. Dicha cifra les permite mantener el liderazgo en cuanto a penetración de mercado en el país.

Cabe destacar que el crecimiento de su portafolio, ha estado acompañado con un nivel bajo de morosidad, producto de la aplicación de políticas de riesgo y cobranzas oportunamente definidas.

Se espera que el portafolio siga incrementándose como resultado de la apertura de tres nuevas tiendas Saga Falabella en el norte del país: Chiclayo, Trujillo y Piura, y la próxima inauguración de la tienda en Arequipa.

Cabe señalar, que las tarjetas CMR intermedian el 65% de las ventas totales de las tiendas Saga Falabella, lo que consolida a la tarjeta CMR como el medio de pago preferido en dichos establecimientos. El portafolio de la Financiera se encuentra atomizado en 301,827 clientes que representan el 53.38% del total de tarjetas emitidas cuyo número asciende a 565,381 tarjetas.

En el caso de Financiera Cordillera, fue autorizada a operar el 11 de octubre de 1999, luego de haber culminado el proceso de transformación del ex-Banco Solventa a empresa financiera. Dicho proceso de transformación incluyó la venta por parte del ex-Banco Solventa de la mayor parte de su cartera de créditos en 1998 y la

escisión de sus activos y patrimonio neto en junio de 1999. Para el desarrollo de sus operaciones cuenta con un total de cuatro oficinas en Lima, a través de las Tiendas por Departamento Ripley y con un personal total de 489, entre gerentes, funcionarios y empleados.

Financiera Cordillera cuenta con el importante respaldo de sus accionistas quienes forman parte del Grupo Ripley en Chile. Desde el inicio de sus operaciones en marzo del año 2000, las colocaciones de Financiera Cordillera han mantenido una tendencia creciente, alcanzando la suma de S/.174.3 millones a fines del año 2001, cifra que muestra un crecimiento de 123% respecto a fines del año 2000. Por otro lado, la cartera presentó una morosidad de 2.3%, lo que muestra un buen comportamiento crediticio.

Financiera Cordillera pertenece al Grupo Ripley, que está compuesto por:

- Tiendas por Departamento Ripley S.A., que administra la primera tienda Ripley en el Perú ubicada en el Centro Comercial Jockey Plaza.
- Tienda Departamental San Isidro S.A. que administra la segunda tienda
- Tienda Departamental San Miguel S.A. que administra la tercera tienda ubicada en el centro comercial Plaza San Miguel
- Tienda Departamental Miraflores S.A. que administra la cuarta tienda del Grupo inaugurada el pasado 7 de setiembre del 2001

- Colocadora, que anteriormente se encargaba de la colocación de crédito Ripley. Sin embargo, con la venta de cartera a Financor, ahora se dedica a la recuperación de la cartera no transferida
- Financiera Cordillera.

El accionariado de Financiera Cordillera está conformado por Inversiones en Tiendas por Departamento Ripley S.A. (50%) e Inversiones Padebest S.A. (50%), ambas empresas de origen chileno y de propiedad de los accionistas del Grupo Ripley en Chile.

El Grupo Ripley en el Perú, constituye la primera expansión internacional del grupo empresarial chileno del mismo nombre. Dicho grupo viene operando por más de 40 años en el rubro de tiendas por departamentos, contando en Chile con un total de 26 tiendas; activos por US\$ 516 millones, ingresos del orden de los US\$ 462 millones a fines del 2000, con una utilidad neta de US\$39 millones y un patrimonio de US\$ 213 millones.

Financiera Cordillera busca ser reconocida como la mejor institución dentro de su especialidad en el país, satisfaciendo las necesidades crediticias de las personas, con la mentalidad de generar valor a sus clientes y obtener una rentabilidad para sus accionistas.

Su especialización se ubica en la banca de personas, es decir, busca financiar todos aquellos productos destinados a satisfacer las necesidades financieras de las personas naturales a través de dos modalidades:

- El financiamiento de créditos de consumo destinados a adquirir bienes tales como electrodomésticos, muebles y enseres etc.
- El financiamiento para la adquisición de automóviles, viajes y créditos de libre disponibilidad.

Lo anterior se realiza a través de la emisión de tarjetas de crédito Ripley para realizar compras en las Tiendas por Departamentos Ripley. Asimismo, Financor ha firmado un convenio con MC Procesos del Perú mediante el cual, se puede utilizar la tarjeta de crédito Ripley en una serie de establecimientos adicionales tales como Santa Isabel, Boticas Torres de Limatambo, Superfarma, San Seferino, Grifos Mobil, Ekonollantas, Nuevo Mundo Tours, Clínica San Felipe, Clínica Montesur, entre otros.

El perfil de cliente que busca la Financiera es aquella persona natural que se ubique en los niveles socioeconómicos A, B y C1, de edad entre los 21 y 70 años. Además debe ser residente de la ciudad de Lima y percibir ingresos estables mínimos de S/. 750 mensuales, pudiendo ser empleados dependientes, independientes o rentistas con una antigüedad laboral mínima de un año o continuidad de ingresos con un mínimo de tres meses en el trabajo actual.

El crecimiento sostenido de su portafolio, se da como consecuencia de las alianzas que ha firmado con establecimientos comerciales, y una continua campaña de promociones y/o descuentos.

Cabe mencionar que por la forma de operar de Financor (los negocios se originan principalmente a través de las tiendas Ripley), ésta no

cuenta con agencias especializadas en la captación de depósitos del público, por lo que se estima que la concentración de sus pasivos se va a mantener. Sin embargo, la administración viene realizando esfuerzos en la desconcentración de sus pasivos, reduciendo la participación de su empresa, vinculada Tiendas Ripley, por un mayor fondeo con los bancos locales. Asimismo, tiene planeado emitir certificados de depósitos.

En el caso de la banca de retail, que es como el Banco Wiese Sudameris denomina a su banca de consumo, ésta viene operando en el mercado desde julio del 2000 desde que dicho banco adquiere los activos del intervenido banco Orion.

El Banco Wiese Sudameris es una institución financiera importante en el sector, producto de la fusión del banco Wiese y del Banco de Lima, se convierte en la segunda entidad más importante del país.

Esta división financia las operaciones de crédito en el sector de electrodomésticos, a la cadena Carsa, De Ocasión, Mavila y La Curacao, por lo que dichas cadenas no presentan mayores diferencias en el proceso de crédito, salvo el volumen de colocaciones, que es por lo que pueden tener un mayor o menor poder negociador con el Banco.

Se percibe una menor agresividad, si comparamos lo que viene sucediendo con las financieras y lo que sucede con el banco, esto se debe básicamente a que la banca tradicional no se acomoda con las

estrategias y políticas que se siguen en una banca de consumo, por lo que sus reacciones a lo que sucede en el mercado son lentas.

Dentro de las actividades de esta banca se ha optado por dividir su organización en unidades de negocio, para poder atender a los diferentes retails de manera única y personalizada, debido a la complejidad de ser brazo financiero de varios retails que compiten en el mismo sector.

La forma de operar que tiene esta división, se da montando una red de funcionarios de crédito del banco dentro de las instalaciones de las cadena, soportadas por una red de datos y telefonía que le permite operar en línea el proceso de crédito. En este proceso se recibe información del cliente, se analiza, se aprueba y asigna una línea de crédito, otorgándole una tarjeta de crédito con el nombre de la cadena.

La asignación de tarjetas de crédito, está en función al volumen que maneja la cadena y en este sentido, sólo La Curacao y Carsa manejan este medio, dejando para las tiendas como Mavila y De Ocasión sólo un tipo de crédito convencional, que es un crédito de una sola vez (no línea de crédito).

Carsa y De Ocasión, tenían el crédito administrado por Orión, por lo que al ser intervenido por la Superintendencia de Banca y Seguros, perdió el negocio financiero limitándose sólo al negocio comercial, que en el caso de Carsa se encuentra en un proceso de reestructuración patrimonial.

En el caso de Mavila, ésta abandonó el negocio financiero ante la imposibilidad de poder seguir otorgándolo, ante los problemas de reestructuración patrimonial que tienen.

La Curacao, abandona el negocio de crédito en Julio del 2000, ante la compra de la cadena por parte del Grupo Cargil Internacional, mayorista de electrodomésticos con base en la ciudad de Miami, quienes definieron el negocio como un detallista comercial, tercerizado el negocio financiero.

Los niveles de colocaciones que se logran con estas alianzas son del orden del 50 % de la venta, por lo que todas las cadenas tratan de impulsar este medio, como una alternativa viable de generación de actividades comerciales.

A diferencia de los análisis de las financieras, no se puede establecer claramente los resultados financieros de este negocio dentro del banco, ya que en su estructura de estados financieros, la banca de consumo se encuentra incluida dentro de los demás negocios tradicionales del banco; sin embargo, dado el comportamiento del sector, es bastante probable que tenga resultados positivos para el banco.

Debido a que existe un mismo brazo financiero para más de un competidor, se origina que no existan mayores diferencias en el financiamiento de las diferentes cadenas, por lo que la variable crédito dentro de estas cadenas no le reportaría al cliente un parámetro de decisión; sin embargo, en el caso de La Curacao y Carsa

constantemente negocian con el banco cambios en las políticas, que le permitan tener elementos diferenciadores en su oferta de valor, compartiendo el riesgo con el banco.

Debido a la recurrencia de compra de electrodomésticos en este mercado, es muy probable que las diferentes cadenas que manejan tarjeta de crédito como La Curacao y Carsa, se encuentren trabajando en realizar alianzas estratégicas con otras empresas, con la finalidad de extender el uso de su tarjeta, para brindar valores agregados a los portadores de las mismas e incrementar su utilización.

Una de las ventajas que tiene este esquema de financiamiento, es la disminución del riesgo de fuentes de financiamiento, debido a la diversidad de fuentes con que cuenta el banco, ya que no depende exclusivamente de los negocios de banca de consumo, asimismo, libera a las cadenas de la preocupación en el negocio financiero dedicándose al 100% al negocio comercial.

Como se puede apreciar en los análisis anteriores, la sinergia de negocios que existen entre las tiendas por departamento y las financieras de su grupo, son mejores que las que se puede lograr entre una cadena que realiza una alianza estratégica con un banco que es socio estratégico de la competencia, aunque se divida el servicio en unidades de negocio, siempre existen servicios dentro del banco como centrales de riesgo, sistemas, organización y métodos que tienden a manejar información estratégica de más de una cadena del sector.

Otra desventaja, es que al no estar enfocado al 100% en el negocio de consumo, sus habilidades y recursos no están disponibles en todo momento para satisfacer las demandas de la cadena, por lo que en cierta medida frena el dinamismo que debe tener este sector.

5.3. Diagnóstico del crédito en el sector de electrodomésticos

El crédito es un componente muy importante en la venta de electrodomésticos, existiendo una fuerte dependencia del crédito en el proceso de venta. Esto se debe a que en su mayoría, los electrodomésticos tienen precios relativamente, altos que no pueden ser adquiridos al contado por el nivel socioeconómico B y C.

Tal como hemos podido apreciar en el análisis precedente, la variable crédito es un factor fundamental en el desarrollo del sector, ya que su expansión o contracción repercute directamente en su desarrollo.

En los últimos años, el crédito de consumo resultó muy exitoso en términos de crecimiento en el mercado local. Los niveles más altos del mercado fueron alcanzados en los años en que la presencia de la banca de consumo fomentó la compra de bienes duraderos y entre ellos, la gama de electrodomésticos.

Los electrodomésticos, al ser productos de consumo duradero y de costo elevado, tienden a ser productos de compra reflexiva y es en este caso, que la accesibilidad al crédito cumple un rol importante en las decisiones de compra.

Cuadro 5.1: Mercado de electrodomésticos

Créditos	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Volumen	450,000	350,000	280,000	230,000	219,800	240,700	267,700

Fuente: Cámara de Comercio de Lima. Comité de Electrodomésticos. Datos obtenidos del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio de Lima, enero, 2002.
Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro precedente, el mercado de electrodomésticos alcanza su mayor nivel en los años 1995, que coincide con el auge que tuvo la banca de consumo en el Perú.

En los años posteriores el mercado decrece, sin embargo la banca de consumo los siguió apoyando. La recesión producida en el Perú hace que las ventas al contado disminuyan, a pesar que las ventas al crédito aumentaron, por lo que consideramos que si no hubiese sido por esta banca, el volumen del mercado de electrodomésticos hubiera disminuido aún más.

Cuadro 5.2: Distribución de colocaciones de la banca múltiple

Créditos	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Comercial	91.80%	89.70%	87.40%	85.50%	84.90%	85.10%
Consumo	6.60%	7.70%	8.90%	7.70%	6.90%	6.50%
Hipotecarios	1.60%	2.60%	3.90%	5.70%	7.10%	7.50%
Micro empresa	*	*	*	1.20%	1.00%	0.90%

(*) Incluidos en la cartera comercial

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros. **Memoria anual** [en línea]. Lima: SBS, 1998-1999-2000.[citado 30 marzo 2002]. Microsoft HTLM. Disponible en:

<http://www.sbs.gob.pe/publica/Memoria1998/memoria3113.htm> /
<http://www.sbs.gob.pe/publica/Memoria1999/memoria31x.htm#3113> /
<http://www.sbs.gob.pe/publica/Memoria2000/21regulacion.htm#2313>

En el cuadro precedente, mostramos la participación de los créditos de consumo de la banca múltiple, donde notamos claramente que durante los años 1996, 1997 y 1998 su participación se incrementa.

Sin embargo, este incremento no resulta importante cuando lo comparamos con el comportamiento de las financieras, ya que como se aprecia en el siguiente cuadro, la participación de los créditos de consumo en las colocaciones, resulta tener un incremento sumamente importante.

Cuadro 5.3: Distribución de colocaciones de empresas financieras

Créditos	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Comercial	92.00%	71.10%	58.10%	36.60%	29.00%	23.20%
Consumo	2.70%	19.30%	40.00%	44.00%	43.20%	54.20%
Hipotecarios	5.30%	9.60%	19.00%	2.40%	0.00%	0.00%
Micro empresa	*	*	*	17.00%	27.80%	22.60%

(*) Incluidos en la cartera comercial

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros. **Memoria anual**. [en línea]. Lima: SBS, 1999-2000. [citado 30 marzo 2002]. Microsoft HTML. Disponible en:

<http://www.sbs.gob.pe/publica/MEMORIA98/memoria312.htm> /
<http://www.sbs.gob.pe/publica/Memoria2000/21regulacion.htm#232>

Por lo expuesto, podemos concluir que los créditos de consumo dentro del sector, han jugado un papel motivador en la expansión del mercado, por lo que su participación en la industria resulta de suma importancia.

Debemos considerar que la variable créditos, al ser un factor importante dentro de la comercialización, premia con una mayor participación de mercado a las empresas que puedan manejar de manera coordinada y eficiente las áreas comerciales y financieras.

En el siguiente cuadro, podemos apreciar las variaciones en la participación de mercado de la cadena La Curacao y las tiendas por departamento Saga Falabella y Ripley.

Cuadro 5.4: Participación de mercado

Tiendas	1998	1999	2000	2001
La Curacao	13%	19%	20%	20%
Saga Falabella	10%	12%	16%	19%
Ripley	3%	5%	8%	9%

Fuente: Banco Wiese Sudameris. División de estudios económicos.
Datos obtenidos de la División de Estudios Económicos del Banco
Wiese Sudameris, enero, 2002.
Elaboración propia

Para el caso de La Curacao, su crecimiento en el mercado se da mientras maneja su crédito directo, sin embargo este crecimiento se frena a partir del año 2000, en el que coincidentemente abandona el negocio financiero y terceriza el servicio financiero a través de una institución financiera.

En el caso de Saga Falabella y Ripley, éstas tienen un crecimiento constante y coincidentemente, mantienen una estrategia de separación de negocios financiero y comercial.

Como se puede apreciar, la participación del mercado es un reflejo claro de la manera en que se maneja la herramienta de crédito dentro de esta industria y responde de manera directa, a las necesidades de financiamiento que exhiben los clientes de los diferentes niveles socioeconómicos en el mercado.

En el siguiente cuadro, mostramos los niveles de colocaciones alcanzadas por las financieras durante los años 1998 al 2001.

Cuadro 5.5: Colocaciones de crédito de empresas financieras

Créditos	1998	1999	2000	2001
Colocaciones	678,920	399,712	493,920	652,212
Porfin	52,349	0	0	0
San Pedro	42,023	0	0	0
Solucion	179,963	119,504	178,030	225,375
Finsur	102,063	0	0	0
Daewoo	172,842	110,966	11,425	4,983
CMR	110,527	136,179	192,491	240,662
Volvo	19,153	33,063	33,962	16,288
Cordillera	0	0	78,012	164,904
Tiendas por Dpto.	110,527	136,179	270,503	405,566
Participacion	16.28%	34.07%	54.77%	62.18%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros. **Estados financieros por empresas financieras** [en línea]. Lima: SBS, 1998-1999-2000-2001.[citado 30 marzo 2002].
Microsoft HTML. Disponible en:
<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/1998/Diciembre/B-3101-di98.XLS/>
<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/1999/Diciembre/B-3101-di99.XLS/>
<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2000/Diciembre/B-3101-di2000.XLS/>
<http://www.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2001/Diciembre/B-3101-di2001.XLS/>
 Elaboración propia

En este cuadro podemos apreciar, que las tiendas por departamento incrementan de manera significativa su participación en las colocaciones de créditos, en donde de un 16.28 % alcanzado en el año 1998, a un 62.18% de participación en el mismo mercado al año 2001.

El caso de Saga Falabella y Ripley con sus financieras CMR y Cordillera respectivamente, nos dan una clara idea de la importancia del crédito en el sector. El éxito de estas compañías se ve reflejado en su constante crecimiento en el mercado de electrodomésticos, el cual está sustentado en un incremento del nivel de tarjetización

Por estos motivos podemos concluir, que el modelo de negocio tomado por Saga Falabella y Ripley de ser un negocio financiero con un brazo comercial es el mejor, ya que les permite tener una mayor

rentabilidad por el negocio financiero, de manera independiente al negocio comercial y ha permitido el constante crecimiento en el mercado de electrodomésticos que hoy ostentan estas dos empresas.

Si bien es cierto, la decisión de abandonar el negocio de créditos le permitió a La Curacao eliminar el riesgo de cartera que mantenía cuando administraba sus propios créditos, esto le ha significado a la empresa la pérdida de control sobre la mejor herramienta de crecimiento con que contaba la cadena hasta ese momento.

CAPÍTULO VI

6. Análisis interno

6.1. Organización

6.1.1. Estructura

La estructura de la empresa es simple, no es elaborada y tiene poca departamentalización. Su fortaleza yace en su simplicidad, lo que le permite ser rápida, flexible, poco costosa y las responsabilidades están claras, al ser una organización pequeña es fácil de mantener.

La estructura organizacional incluye cinco elementos básicos, especialización, estandarización, comunicación, coordinación y autoridad, los cuales se analizan a continuación para la empresa.

a. Especialización: Es el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo. La Curacao tiende a mantener una departamentalización funcional, donde se busca la especialización de los colaboradores dentro de sus áreas de gestión, lo que permite tener la capacidad de desempeñar actividades estandarizadas de manera muy eficaz.

b. Estandarización: Se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los efectos rutinarios del trabajo. La Curacao cuenta con un Manual de Organización y Funciones, detallado hasta el nivel de puestos. En el caso los manuales de procedimientos e instructivos, si bien no existe un documento que los consolide, cada área emite sus propias normas relacionadas, ya sea de manera escrita a través de memorandos y correos electrónicos, o se transmiten de manera verbal en las reuniones de cada área.

Mientras no se presenten situaciones cambiantes en los procesos, esta forma de transmitir las normas y procedimientos es válida. Sin embargo, sabemos que los procesos son cambiantes, no estáticos, por lo que existen ocasiones en que el personal desconoce la forma de actuar ante determinadas circunstancias, lo que origina retrasos en los procesos y errores, que deben ser corregidos posteriormente originando pérdida de horas hombre. Cabe señalar, que la estandarización sólo es eficaz si los empleados enfrentan problemas que ya han tratado y para los que ya se han establecido reglas programadas para la toma de decisiones.

c. Comunicación: La comunicación sirve a tres funciones en la organización: control, motivación e información.

La comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de la organización de varias maneras: cuando se establecen lineamientos formales que los empleados están obligados a seguir, por ejemplo cuando se le pide que comuniquen sus requerimientos primero a su jefe inmediato a fin de respetar las jerarquías de autoridad, o cuando se les pide que se ajusten a la descripción de puestos o que sigan las políticas de la compañía. En estos casos, la comunicación cumple con su función de control.

La comunicación favorece la motivación, al aclarar a los empleados que es lo que hay que hacer, que tan bien lo está haciendo y que pueden hacer para mejorar el desempeño inadecuado. En el caso de La Curacao, la comunicación se da a través del establecimiento de metas concretas, la retroalimentación de su progreso a través de evaluaciones de desempeño y el reforzamiento de la conducta deseada a través de la capacitación y clínicas de ventas, en el caso de los vendedores.

La siguiente función de la comunicación se relaciona con la facilidad de toma de decisiones. Ofrece la información que grupos e individuos necesitan para decidir, pues transmite los datos para identificar y evaluar opciones.

En el caso de La Curacao, la comunicación es eficiente y abierta en todos los niveles tanto en forma horizontal como vertical, dándole mucho énfasis al uso de medios electrónicos de comunicación.

- d. Coordinación:** Comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los individuos, equipos y departamentos en particular.

En La Curacao, debido a que la organización es especializada, existen situaciones en que se crean conflictos entre unidades, ya que se percibe que cada una debe lograr las metas de las propias unidades, sin alinearse con los objetivos de las demás, lo que podría impedir alcanzar los objetivos de la organización como un todo. Esto ocasiona que se generen acciones en búsqueda del logro de los objetivos por área, sin importar el impacto que estas acciones puedan ocasionar en las demás áreas, transmitiendo señales de falta de coordinación.

- e. Autoridad:** La autoridad es, en esencia, el derecho de decidir y actuar. Se refiere a los derechos, inherentes a los puestos gerenciales, de dar órdenes y esperar que sean obedecidas. En La Curacao, los niveles de autoridad están claramente definidos a través de la cadena de mando. Se ha establecido para cada puesto gerencial un lugar en la

cadena de mando y a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

6.1.2. Nivel Gerencial

Los niveles gerenciales son los adecuados para el tipo de organización que se maneja, ya que cumplen con los requisitos académicos y con la experiencia correspondiente en su sector. Sin embargo, actualmente el puesto de la Gerencia de Ventas no se encuentra cubierto, y es asumido por el Gerente General. Esta situación no es la más adecuada para la empresa, debido a que sesga a la gerencia general hacia las actividades comerciales, restándole la ponderación necesaria al resto de la organización. Muchas decisiones son tomadas desde un enfoque comercial, sin tener en consideración las implicancias de estas decisiones en las demás áreas relacionadas, como son las de Operaciones (niveles de inventarios) y Finanzas (manejo de flujo de caja).

6.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional, se refiere a un patrón de conducta desarrollado por una organización, con características comunes que la organización valora y que sus miembros ostentan. Estas características distinguen a la compañía de las otras.

Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales son la esencia de la cultura organizacional:¹¹

¹¹ ROBBINS, Stephen. **La Cultura Organizacional Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. 5a. ed. México: Prentice Hall, 1998. p. 254.

Innovación y Riesgos. Los empleados de la organización están debidamente estimulados para ser innovadores y enfrentar riesgos, principalmente en el nivel gerencial.

Atención al detalle. Se espera que los empleados muestren precisión en análisis y atención a los detalles que se derivan del entorno de su gestión.

Orientación a los resultados. Alta tendencia a la concentración en los resultados, más no en las técnicas de los procesos.

Orientación a la gente. Tendencia creciente hacia el bienestar de los empleados, para obtener mejores resultados en su desempeño laboral.

Orientación a los equipos. Se observa tendencia al trabajo en equipo, dejando de lado los trabajos individuales.

Agresividad. Alta agresividad en el área de ventas.

Estabilidad. Fuerte tendencia al crecimiento.

6.3. Segmentación

6.3.1. Características económicas y demográficas. Hombres y mujeres entre 25 a 65 años con un ingreso mínimo de S/.600.00 nuevos soles, con ocupación dependiente o independiente.

6.3.2. Por Nivel Socioeconómico: El NSE del hogar, es resultado de aplicar una fórmula compuesta por las siguientes variables: ingresos económicos, educación, ocupación del jefe del hogar, apariencia general de la vivienda (según patrones pre establecidos), tenencia de lavadora de ropa y refrigeradora, servicio doméstico y número de baños en el hogar, de acuerdo a todo ello nos dirigimos a los NSE A, B y C1.

6.3.3. Segmentación por ventajas buscadas. En este tipo de segmentación no se busca tanto las diferencias sociodemográficas de los compradores, sino las diferencias en los sistemas de valores. Ya que dos personas pertenecientes a un perfil sociodemográfico pueden tener sistemas de valores completamente distintos y además una persona puede percibir con valores diferentes los tipos de productos comprados.

Con la finalidad de ahondar sobre las actitudes que muestran las personas al momento de comprar un artefacto electrodoméstico en una determinada tienda, se ha considerado de suma importancia realizar una segmentación de los posibles compradores, la cual ha sido realizada por la empresa de estudios de mercado CCR Information Resources.

Después de varios análisis, la empresa en mención, ha establecido que la mejor segmentación es aquella en la que se observa 4 grupos de público visitante de tiendas de electrodomésticos, los cuales describiremos a continuación:

- a. Grupo 1: Valora el crédito:** este segmento se diferencia de los otros principalmente por que valoran el crédito y el hecho de tener acceso a la compra de electrodomésticos, sin necesidad de tener dinero en efectivo en el momento. Otro aspecto diferencial, sería que las personas manifiestan que sólo las mejores tiendas cuentan con una tarjeta de crédito propia. También indican que la ubicación de la tienda no es muy importante para ellos.
- b. Grupo 2: Máxima durabilidad:** este segmento se diferencia de los otros principalmente, por que las personas valoran la garantía de la tienda y el servicio técnico que ésta ofrece, por lo tanto, no se arriesgarían a comprar sus electrodomésticos en tiendas que no conocen, tal vez por que están realizando un esfuerzo en la compra y desean proteger su inversión. Estas personas al parecer, tienen experiencia en la compra de electrodomésticos y no se dejan impresionar por los regalos que se les ofrezca; sin embargo, si se interesan en las campañas promocionales por que piensan que son importantes para vender electrodomésticos.
- c. Grupo 3: Prácticos:** las personas de este segmento valoran de forma integral todo lo que les ofrece el establecimiento comercial, les interesa la garantía, la buena atención al cliente, la variedad de productos y marcas que pueda ofrecer el establecimiento, así como también les interesa poder contar con servicio técnico garantizado en la

reparación de sus electrodomésticos. También son personas que les interesa los productos de las marcas conocidas y que por lo tanto, no se arriesgarían a probar otras marcas que no conozcan o de las que no hayan obtenido referencias concretas.

- d. Grupo 4: Seguros:** las personas que se encuentran en este segmento, valoran especialmente todo lo que hace referencia al establecimiento comercial, puesto que les interesa especialmente la garantía que les ofrece la tienda en la compra de artefactos electrodomésticos, el prestigio de la tienda, y que ésta les ofrezca la reparación garantizada de electrodomésticos mediante un buen servicio técnico. Para estas personas también es muy importante la buena atención, este es un segmento de personas que conocen cuales son los aspectos más importantes al realizar la compra de electrodomésticos y no se dejarían influenciar por promociones y definitivamente no comprarían artefactos en lugares alejados de su centro de acción

Cuadro 6.1: Segmentación por ventajas buscadas

Grupo 1 Valora el crédito	Grupo 2 Máxima durabilidad	Grupo 3 Prácticos	Grupo 4 Exigentes
41%	18%	7%	34%
MAYOR NIVEL DE ACUERDO			
<ul style="list-style-type: none"> - Lo principal es la garantía. - La buena atención al cliente es lo que más importa. - Sólo las buenas tiendas de electrodomésticos tienen tarjeta de crédito propia. - Lo mejor es no necesitar efectivo al momento de hacer la compra. - Si la tienda de electrodomésticos se encuentra lejos no me interesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo principal es la garantía. - Me interesan las tiendas donde se pueden reparar electrodomésticos con garantía. - Compró en las tiendas que me ofrecen buen servicio técnico. - Las campañas son muy importantes para vender electrodomésticos. - Las facilidades de pago son vitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo principal es la garantía. - La buena atención al cliente es lo que más importa. - La variedad de productos me causa buena impresión. - Me interesan las tiendas donde se puede reparar electrodomésticos con garantía. - Sólo me interesan las marcas de electrodomésticos conocidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo principal es la garantía. - Para mí el prestigio de la tienda es muy importante. - Me interesan las tiendas donde se pueden reparar electrodomésticos con garantía. - La buena atención al cliente es lo que más me importa. - Compró en las tiendas donde me ofrecen buen servicio técnico.
Menor nivel de acuerdo			
<p>En líneas generales se observa que las personas de este segmento no se muestran en desacuerdo con ninguna de las frases evaluadas. Observándose que se muestran un poco de acuerdo con las siguientes frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las mejores marcas son siempre las más caras. - Todas las marcas son iguales. - Sólo compra cuando le regalan algo. 	<p>Las personas de este segmento se muestran en desacuerdo con las siguientes frases evaluadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sólo compra cuando le regalan algo. - Todas las marcas son iguales. - Le interesa la publicidad en TV. - Si no encuentra lo que busca no regresa más. - Las mejores tiendas son las más grandes. 	<p>Las personas de este segmento se muestran en desacuerdo con las siguientes frases evaluadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sólo compra cuando le regalan algo. - Todas las marcas son iguales. - Si no encuentra lo que busca no regresa más. - Sólo las mejores tiendas dan crédito. - Sólo le interesa la publicidad si la ve por TV. 	<p>Las personas de este segmento se muestran en desacuerdo con las siguientes frases evaluadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Todas las marcas son iguales. - Sólo compra cuando le regalan algo. - Si no encuentra lo que busca no regresa más. - Decido mi compra sin pensarlo si me regalan un pequeño artefacto. - Si la tienda se encuentra lejos no me interesa.

Elaboración propia

La Curacao, se dirige a los todos los segmentos definidos en este tipo de segmentación, puesto que cuenta con las características necesarias para atender a los cuatro tipos de clientes.

Debido a una adecuada segmentación y a la orientación adecuada de las estrategias hacia los segmentos objetivos se ha obtenido el primer lugar en participación de mercado tal y como se observa en el capítulo IV.

6.4. Posicionamiento

El posicionamiento define la manera en que la marca o empresa desea ser percibida por los compradores objetivo. Si se dispone de una definición clara y precisa del posicionamiento escogido, llega a ser relativamente simple para los responsables del marketing operativo, traducir el posicionamiento en un programa de marketing adaptado. Para definir el lugar que la empresa tendrá en la mente del consumidor, definiremos los componentes que permiten a un producto posicionarse en la mente del consumidor: Grupo objetivo, Beneficio, Soporte y Características.

6.4.1. Grupo Objetivo: Nos dirigimos al siguiente segmento:

- Por NSE: Familias de los NSE: A, B y C.
- En función a actitudes: Todos los grupos.

6.4.2. Beneficio: El beneficio que ofrecemos a nuestros clientes es el acceso a electrodomésticos de calidad, en una cadena que ofrece garantía como tal, con la seguridad de contar con un

servicio técnico en el momento que lo requiera, con diversas formas y facilidades de pago, en un ambiente adecuado, con canales de distribución que permiten percibir al cliente la cercanía de la empresa.

6.4.3. Soporte: El soporte de los beneficios mencionados en el punto anterior. son: la Red de distribución con amplia comodidad y garantía, la tecnología de información para soportar las formas y facilidades de pago, y el concepto de tienda para brindar una atención de primera a los clientes.

6.4.4. Características. La percepción de la cadena será confiable, dinámica, moderna, y asequible.

La transmisión adecuada de este posicionamiento ha permitido a la cadena obtener el segundo lugar en el “top of mind” tal como se aprecia en el capítulo IV.

6.5. Tiendas y productos

A continuación, describiremos algunos aspectos importantes que nos permitirán conocer las características generales de nuestras tiendas.

6.5.1. Clasificación y descripción de las tiendas

La distribución de las tiendas por regiones se presenta en el Cuadro 6.2.

Cuadro 6.2: Relación de tiendas por regiones

Región Norte Alto	Región Lima	Región Sur
Tumbes	Miraflores	Ica
Talara	Comas	Chiacha
Piura	Callao	Arequipa
Sullana	San Martín de Porres	Cusco
Región Norte	San Juan de Miraflores	Huancayo
Chiclayo	Lima Centro	Huánuco
Cajamarca	Javier Prado	Ayacucho
Trujillo	San Miguel	Tacna
Chimbote	Computer Plaza	Región Oriente
Huaraz	Los Olivos	Tarapoto
Huacho	Jockey Plaza	Iquitos
	Ate	Pucallpa

Elaboración propia

Esta clasificación de tiendas permite a la compañía fijar metas de venta por regiones, para facilitar la administración y evaluación del cumplimiento de metas.

6.5.2. Clasificación de productos

Todos los productos están clasificados de acuerdo a un mix determinado por el departamento de Marketing, que a la vez

conforman la clasificación de las tiendas. Éstos son: básicos, extendidos, completos, especiales y discontinuados.

- a. **Básico.** Son todos los productos que se deben encontrar en cada una de nuestras tiendas a nivel nacional.
- b. **Extendido.** Son todos los productos que se deben encontrar en las tiendas medianas, grandes y megatiendas. En este caso, las tiendas pequeñas sólo lo podrán solicitar al tratarse de una venta puntual.
- c. **Completo.** Son todos los productos que se deben encontrar en las tiendas grandes y megatiendas. En este caso, las tiendas pequeñas y medianas sólo podrán solicitarlo al tratarse de una venta puntual.
- d. **Selectivo o especial.** Son todos los productos que sólo se encuentran en megatiendas, por ser grandes o de un precio elevado. En este caso las tiendas pequeñas, medianas y grandes sólo lo podrán solicitar al tratarse de una venta puntual.
- e. **Descontinuados.** Son todos los productos que por la evolución de la tecnología han salido del mercado o han sido remplazados por otros de versiones más modernas.

6.5.3. Clasificación de tiendas de acuerdo al tamaño y mix de productos.

Las tiendas están clasificadas de acuerdo al tamaño, al nivel socioeconómico y a la densidad del segmento objetivo de la zona en que se ubican geográficamente. Éstas pueden ser tiendas pequeñas, tiendas medianas, tiendas grandes y megatiendas.

El Cuadro 6.3 muestra la relación de nuestras tiendas de acuerdo a su clasificación por tamaño y mix de productos.

Cuadro 6.3: Clasificación de tiendas

PEQUEÑA		B	MEDIANA		B+E
01	Los Olivos		01	Comas	
02	Huacho		02	Sullana	
03	Tarapoto		03	Pucallpa	
04	Chincha		04	Tumbes	
05	Ica		05	Talara	
06	Cuzco		06	Chimbote	
07	Huancayo		07	Iquitos	
08	Cajamarca		08	Tacna	
09	Huanuco				
10	Huaraz				
11	Ate				
12	Computer Plaza				
13	Callao				
14	San Martín de Porras				
15	Ayacucho				
GRANDE		B + E + C	MEGATIENDAS		B+E+C+S
01	Lima Centro		01	Miraflores	
02	Piura		02	Javier Prado	
03	Chiclayo		03	San Miguel	
04	San Juan de Miraflores		04	Jockey Plaza	
			05	Trujillo	
			06	Arequipa	

Fuente: La Curacao, Gerencia Logística. **Tiendas a nivel nacional.** Lima, La Curacao, 2002.

B: Básico

E: Extendido

C: Completo

S: Especial

Esta clasificación permite a la compañía reducir pérdidas en el área de operaciones, por el rubro de productos de baja rotación “slow moving”, ya que el tener productos obsoletos en inventario, implica la venta de los mismos a precios por debajo de su costo, originando pérdidas a la compañía. Al tener este

tipo de clasificación, la empresa obtiene mejores resultados no sólo en la reducción de pérdidas por productos de baja rotación, sino también elevando el nivel de ventas gracias a la diferencia en el mix de productos adecuado al NSE de mayor densidad en el que se encuentra ubicada cada tienda, con lo que los compradores perciben una clara orientación de la cadena hacia la satisfacción de sus necesidades en cuanto a electrodomésticos, ya que encontrarán los productos deseados con precios adecuados a su poder adquisitivo.

6.5.4. Exhibición por tipo de tienda

La gama de productos que deben comprender la exhibición de las tiendas, está constituida por productos de las líneas de audio, video, blanca, automatización de oficinas y pequeños electrodomésticos. Cada tienda, debe contar con un número determinado de productos de cada una de estas líneas que corresponden a dicha exhibición. Adicionalmente a estos productos, existen en los almacenes de tiendas el surtido de stocks para los clientes.

En el anexo 3, se muestra el detalle de productos de exhibición por tipo de tiendas así como, por líneas y cantidades de producto, de acuerdo a:

- Exhibición de una Megatienda
- Exhibición de una tienda grande
- Exhibición de una tienda mediana
- Exhibición de una tienda pequeña

6.6. Procesos : Cadena de Suministros

La cadena de suministros de La Curacao es la red que interconecta nuestra empresa y nuestros proveedores, así como los procesos de negocios necesarios para manejar el flujo de mercadería (productos electrodomésticos), servicios, información y facturación desde el punto de origen hasta el cliente final.

Todas las áreas de la empresa se encuentran involucradas en la ejecución y soporte de los procesos de la cadena de suministros, ya que se debe coordinar eficientemente los recursos, y los de las empresas relacionadas con la compleja cadena comercial y logística que une a la empresa con sus proveedores y clientes, para entregar el nivel de calidad y servicio requerido, reduciendo los costos de inventario y tiempos de entrega.

6.6.1. Procesos de la Cadena de Suministros

Los procesos de la cadena de suministros de La Curacao se detallan a continuación:

- Pronóstico de ventas
- Compras
- Almacenaje
- Distribución
- Entrega al Cliente
- Servicio de post- venta

a. Pronóstico de Ventas

El área responsable de este proceso es la Gerencia de Ventas, donde se realiza un estudio de las variables macroeconómicas y las tendencias históricas, para luego generar el pronóstico de ventas que se ajusta a los planes estratégicos de la compañía. Esta actividad la realiza la Gerencia de Ventas (como se mencionó anteriormente, actualmente a cargo del Gerente General) en coordinación con los Gerentes de Línea (marketing) y los Gerentes Regionales (ventas). Este pronóstico debe ser presentado al Directorio de la compañía para su aprobación. Este proceso se realiza anualmente, en el último trimestre del año anterior.

Dicha evaluación permite a la compañía prever el comportamiento del mercado, lo cual se ve traducido en una reducción del riesgo de pérdidas por sobrestock o falta de efectivo para el manejo operativo de la compañía durante el año proyectado.

b. Compras

La Gerencia de Logística y Operaciones es responsable de este proceso, en estrecha coordinación con las gerencias de Administración y Finanzas y Marketing. Las compras se efectúan sólo con proveedores nacionales.

El proceso de compras se inicia con la verificación del inventario (rotación y stock) por parte de los Gerentes de

Línea, para generar los pedidos de reposición que son enviados vía correo electrónico a los proveedores, para que éstos confirmen su capacidad de entrega.

Al recibir la confirmación de los proveedores, el Gerente de Línea envía los pedidos automáticamente, mediante el sistema de la compañía (Génesis) al Area de Logística, donde se genera las Ordenes de Compra para su respectiva aprobación.

La aprobación involucra las siguientes áreas:

- La Gerencia de Marketing verifica que la Orden de Compra este de acuerdo al Plan Estratégico de Marketing.
- La Gerencia de Operaciones y Logística verifica el nivel de rotación e inventarios de los productos.
- La Gerencia de Administración y Finanzas, realiza una evaluación del impacto de las compras en los flujos de la compañía.

Las Ordenes de Compra aprobadas se distribuyen mediante correo electrónico, de la siguiente manera:

- Al proveedor para su atención.
- Al almacén (Centro de Distribución Logística) para el control al momento de la llegada de la mercadería.

- **Modalidades de Compra**

Los proveedores surten de mercadería a nuestro centro de distribución a través de tres modalidades:

- **Compra normal.** La mercadería comprada inmediatamente pasa a ser parte del inventario de la empresa.
- **Consignación.** Mediante este sistema se adquiere mercadería a través de una “compra propuesta”, donde la mercadería que ingresa a la empresa no pertenece al inventario, y es liquidada mediante una orden de compra por liquidación de consignación, de acuerdo a las unidades vendidas en tienda y de acuerdo al período de liquidación establecido en los contratos firmados con nuestros proveedores de este ventajoso sistema de abastecimiento de consignación.
- **Kanban.** Mercadería en consignación parcial, con este sistema la mercadería que ingresa al Centro de Distribución Logística no pertenece al inventario de la empresa, pero la liquidación se realiza de acuerdo a las salidas físicas y lógicas (en el sistema) de mercadería del almacén principal con destino a las tiendas, y según los períodos establecidos en los contratos firmados con los proveedores de este sistema.

Estas dos últimas modalidades, traen consigo la necesidad de que se realicen una vez por semana liquidaciones para constatar los movimientos de mercadería que permitan la facturación oportuna de los proveedores. Además estas dos modalidades permiten a la compañía reducir el ciclo de conversión de efectivo lo que permite, mantener niveles de efectivo disponibles que pueden ser utilizados para aprovechar ofertas disponibles de proveedores, o en el manejo diario de las transacciones, generando una ventaja competitiva para la compañía.

c. Almacenaje

El Almacén Principal de La Curacao es conocido como Centro de Distribución Logística (CDL) donde se recepciona la mercadería proveniente de proveedores, que es enviada posteriormente a las tiendas.

Las actividades principales en el proceso de almacenaje son: recepción de mercadería, almacenamiento y distribución interna.

- **Recepción.** Como se dijo anteriormente, la orden de compra es enviada automáticamente al almacén una vez autorizada.

La recepción es una operación de verificación de la mercadería que ingresa al almacén. Para ello, se planea el tiempo de recepción, estableciendo horarios de

atención, y se coordina con los proveedores y/o transportistas sobre el ingreso de mercadería al almacén.

Las etapas del trabajo de recepción son:

- Descarga
- Desembalaje
- Inspección y verificación de productos que se están recepcionando.
- Pre almacenaje: donde se traslada la mercadería revisada a la zona de pre almacenaje, debidamente paletizada. Durante este proceso se genera información que se registra en el sistema (Génesis): los archivos de documentos de todo tipo de mercadería que ingresa al almacén, y los Reportes de ocurrencias en el ingreso de mercadería al almacén; mercadería para stocks (artefactos, formatos, folletos, utiles de escritorio,etc), mercadería incautada, mercadería malograda en el transporte ó rechazada al proveedor.

- **Almacenamiento.** Para realizar esta operación se utilizan herramientas o accesorios adecuados, que permitan realizar un mejor manipuleo de los productos. Se opera con el sistema de transporte de mercaderías por medio de montacargas (1 de 3 toneladas) y transpaletas (3) con el uso de paletas (parihuelas), lo cual facilita el desplazamiento y apilamiento dentro del almacén.

La distribución interna de los productos en el almacén se realiza considerando el ABC de ventas, mediante un layout dinámico para el almacenamiento de mercadería. La distribución de productos es variable según la rotación de los mismos, almacenándose los productos de clase A, que corresponden al 60% de los productos más vendidos en las zonas más cercanas al ingreso del almacén, los de clase “B” correspondientes al 20% siguiente en unidades vendidas y los de clase “C” al resto.

La asignación de códigos de producto e ingreso al sistema, se realiza una vez que se ha trasladado la mercadería a la zona de almacenamiento, para poder efectuar el ingreso respectivo al Sistema de Almacenes (parte del Génesis) de la compañía. Los códigos de los productos están formados por 6 dígitos, los cuales se asignan teniendo en cuenta la clase, línea y sub-línea a la que pertenece el producto. Una vez asignado el código al producto se efectúa el ingreso al sistema, proceso que actualiza el inventario lógico (información del inventario en el sistema), tanto en tipo de productos como en cantidades.

- **Distribución.** Toda salida de mercadería del almacén obedece a una orden de despacho o solicitud de pedido, ya sea por atención a una venta o reposición de stock

como abastecimiento a tiendas. Las actividades que se realizan durante este proceso son:

- **Determinación de mercadería a despachar en tiendas.** Esta actividad la realizan los gerentes de línea en coordinación con los gerentes de tienda, de acuerdo al mix correspondiente al tipo de tienda, y a la rotación y necesidades de productos.
- **Solicitud de pedidos.** La solicitud de pedidos la realizan los gerentes de tienda y se utiliza el formato de “Solicitud de Pedido de Mercadería”. Las solicitudes de despacho de mercadería a clientes, producto de las ventas de tiendas, son recibidas en el Centro de Distribución diariamente de Lunes a Domingo vía fax, para ser atendidas en un plazo máximo de 24 horas. Las solicitudes de despacho de mercadería a puntos de venta son recibidas según cronograma calendarizado, emitido por la Gerencia de Operaciones en forma mensual, ejecutándose desde el Centro de Distribución.
- **Preparación de mercadería para envío a tiendas.**
- **Embarque de mercadería en medios de transporte.**
- **Despacho de mercadería a tiendas.** Los abastecimientos a las tiendas de Lima se realizan

diariamente y los de provincias en forma semanal desde el Centro de Distribución. Las tiendas de Lima solicitan con 24 horas de anticipación sus pedidos de mercadería que son calificados en función a los stocks que el sistema maestro de información gerencial indica en el correspondiente módulo de inventarios y al promedio de ventas que la tienda reportó en la última semana. En el módulo de almacenes del sistema se observan los stocks lógicos de las tiendas, los mismos que son actualizados diariamente en el sistema maestro.

- **Despacho de mercadería a clientes.** - El despacho de mercadería que represente gran volumen y que no puede ser llevado por el cliente desde la tienda, lo realiza el servicio de despacho a clientes. En cuatro turnos al día, el CDL recibe los requerimientos de las tiendas de Lima y elaboran la programación del día siguiente, considerando que el estándar de atención es de entregar el producto dentro de las 24 horas de efectuada la compra. Para ello contamos con un servicio contratado en Lima de al menos 3 unidades móviles que realizan este trabajo, cargando la mercadería desde el Centro de Distribución, siendo la ruta de la móvil monitoreada por vía radial luego de cada entrega programada. Finalmente, se realiza una encuesta a los clientes post-despacho, verificando así la calidad del mismo. En el caso de provincias, se

cuenta con una camioneta asignada a cada tienda, que tiene entre otras funciones realizar el reparto a domicilio de los clientes. El flete por despacho es cobrado tanto en Lima como en provincias.

d. Venta

- **Proceso de venta**

El proceso de venta se inicia con la llegada del cliente a la tienda, en la que un vendedor le presta servicios de asesoramiento para poder identificar las necesidades del cliente. Existen dos modalidades de venta: Venta al Contado y Venta al Crédito.

- **Venta al contado.** El proceso es equivalente a la venta en cualquier institución, en la cual una vez concretada la elección se procede a la facturación de los bienes adquiridos. Una vez que el cliente cancela su compra, el despacho se puede realizar de dos formas:
 - ✓ Despacho directo del producto al cliente.
 - ✓ Programación de despacho a domicilio por el CDL dentro de las 24 horas de efectuada la compra. El cliente debe pagar el flete.
- **Venta al crédito.** El sistema de crédito es tercerizado a través de la división de Banca de Consumo del

Banco Wiese Sudameris. Se observa dos modalidades:

- ✓ Venta a clientes recurrentes. Los clientes recurrentes son aquellos que poseen la tarjeta de crédito de La Curacao, que en el momento del pago de la compra utilizan la tarjeta a través de un P.O.S, del BWS.
- ✓ Venta a clientes de primera compra. Una vez concretado el pedido del cliente se procede a la aprobación del crédito y entrega de su tarjeta por parte del funcionario del BWS, este proceso demora entre 24 a 48 horas dependiendo del perfil del cliente. Una vez entregada la tarjeta de crédito, se procede de la misma manera que en la venta a clientes recurrentes.

- **Servicio de Venta**

Los vendedores de La Curacao son permanentemente capacitados en temas de atención y servicio al cliente. Esta capacitación se realiza desde el momento que el vendedor ingresa a laborar, en que pasa una serie de cursos de inducción. Asimismo, es un tema que se trabaja diariamente en las “Clínicas de Venta”, en donde los Gerentes de Tienda discuten abiertamente problemas detectados y se dictan pautas para darles solución.

En el último Brand Tracking efectuado en Enero 2002 por la compañía de investigación de mercados CCR Informing Consulting, una de las principales razones por las que la gente prefiere La Curacao es por su buena atención, obtuvo un 19% en las encuestas contra un 12% en Hiraoka y un 7% en Saga Falabella.

La capacitación no sólo se da en cuanto a temas de atención al cliente, sino también en cuanto a conocimiento de productos, para ello, existe un responsable en la gerencia de marketing, quien se encarga de coordinar los horarios de capacitación de los vendedores acerca de los productos por parte de los proveedores. En la mayoría de los casos la iniciativa de capacitación acerca de los productos proviene de los proveedores, pero existen casos en los que debido al ingreso de nuevo personal se requiere coordinar nuevas sesiones de capacitación. Este tipo de capacitación permite a los vendedores mostrar todos los beneficios y facilidades que brindan cada uno de los electrodomésticos ofrecidos en las tiendas y así poder cerrar con facilidad una venta.

La calidad brindada durante el proceso de venta permite a la compañía incrementar el índice de recurrencia de compra de sus clientes.

- **Indice general de recurrencia de clientes**

El índice de recurrencia de clientes está dado por la cantidad de veces que un cliente compra en La Curacao en el período de un año.

De acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Marketing de La Curacao, los porcentajes de recurrencia son los siguientes.

- 1 compra al año 72.5%
- 2 compras al año 20.8%
- 3 compras al año 4.7%
- 4 compras al año 1.3%
- 5 compras al año 0.7%

De los datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao se observa que el 72% de los clientes de la cadena realiza 1 compra al año; y el 28% restante acude a la cadena a realizar 1 compra 2 o más veces al año. En este sentido el índice general de recurrencia obtenida por la compañía para las compras promedio al año es de 1.4 veces.

e. Servicio de Post-venta

Teniendo en cuenta que una de las estrategias establecidas por La Curacao es la diferenciación en servicio, la empresa considera que el servicio de post-venta es un factor clave para la diferenciación. Para lo cual la empresa ha desarrollado un servicio de post-venta adecuado a las necesidades de sus clientes.

- El servicio de post-venta se brinda a los clientes de dos maneras:
 - Por medio del servicio técnico de los proveedores durante el año de garantía que brindan éstos.

- A través del SAT: Servicio de Atención Total, que es el área encargada de brindar el servicio de post venta propio de la compañía, que se encarga de brindar el servicio de post venta gratuito y el Servicio de Garantía Ampliada.
- El servicio de post venta gratuito se brinda a todos los clientes e incluye los beneficios de instalación, capacitación y asesoría.
- La Garantía Ampliada, es un contrato que aumenta la garantía normal del fabricante(1 año) hasta por 5 años o más y cubre al cliente contra cualquier gasto de reparación, repuestos y mano de obra durante los cuatro años restantes. Si no se puede reparar el producto se cambia por otro. La GA también se puede vender por tres o dos años y funciona igual que la cobertura de 5 años.

Como parte del servicio de post-venta, La Curacao cuenta con un Area especializada denominada Servicio de Atención Total (SAT), el cual se encarga de brindar los siguientes servicios:

- a. **Servicio de Atención Telefónica.** El servicio de atención telefónica brinda las siguientes facilidades a los clientes:
 - Asesoría para el manejo de los productos

- Solución de problemas técnicos por teléfono
- Información acerca de productos, precios y promociones
- Recepción de solicitudes de visitas de técnicos a domicilio, el cual es gratuito para clientes poseedores de la GA, y a un costo mínimo para quienes no la poseen

Este servicio se brinda las 24 horas del día, y la atención personalizada se realiza entre las 9:00 a.m. y las 8:30 p.m.

b. Servicio Técnico a Domicilio. Las facilidades que se brinda al cliente con este servicio son:

- Instalación de productos que lo requieran (lavadoras automáticas, hornos eléctricos o computadoras). Servicio es totalmente gratuito a excepción de obras civiles.
- Capacitación al Cliente en el manejo de sus electrodomésticos, para que obtenga el máximo beneficio del producto.
- Reparaciones. El servicio de reparaciones es gratuito para clientes que poseen la G.A. y a un costo mínimo para quienes no la poseen. Este servicio se brinda preferentemente en el domicilio del cliente, de no ser así incluye el préstamo de productos(gratuito para GA), hasta la entrega del

producto reparado, cuyo lapso promedio es de 72 horas.

6.6.2. Análisis de la cadena de suministros

Con la finalidad de evaluar el desempeño de la cadena de suministros, analizaremos los principales indicadores de gestión que se han establecido en la compañía:

- a.** Lograr en el control de las existencias un nivel no mayor a 60 días futuros.

Se ha logrado a través de un permanente control de las compras a cargo de la Gerencia de Operaciones, en función a la proyección de ventas, así como por la permanente atención a las tareas tendientes a reducir el slow moving (inventario de lenta rotación), con el apoyo de un sistema de reposición automática de stocks

- b.** Control de existencias: cero diferencias de inventarios

En el último inventario del 2,001 se ha obtenido como resultado un nivel de 0.1% de diferencia, los que en su mayoría resultaron de regularizaciones administrativas.

- c.** Lograr en promedio un ahorro de 10% sobre el presupuesto de fletes en cada período (mes)

Actualmente se vienen presentando ahorros mes a mes entre 7% y 8%, con una tendencia de mejora en el tiempo. En el año 2001 se logró un ahorro promedio anual del 8%.

- d.** Efectuar los despachos a clientes producto de las compras en tiendas, con un nivel de efectividad mayor al 95% dentro de las 24 horas o el mismo día de la compra.

En el año 2001 la compañía ha logrado esta meta, gracias al esfuerzo de los empleados del área logística.

- e.** Control de abastecimientos: mercadería adecuada, en el tiempo oportuno.

Para poder efectuar la medición de estos dos indicadores, se utilizan los resultados del monitoreo radial de la ruta de la móvil, luego de cada entrega programada. Asimismo, se miden los resultados de la encuesta a los clientes post-despacho verificando así tanto la entrega a tiempo, como la calidad del servicio brindado y la entrega de la mercadería adecuada. Los niveles de efectividad actuales se comportan de acuerdo a lo establecido.

- f.** Costo del Area de Operaciones vs. Venta Cash, menor al 9,20%

Mediante un programa de control permanente de costos operativos e incremento de eficiencia por unidades

operativas, se ha logrado mantener el costo del departamento por debajo del 9,20% del total de las ventas al cash.

- g.** Alcanzar un nivel de 0% de Ventas Pérdidas por falta del productos en stock ó en el mix de productos

Para llegar a este ratio, La Curacao ha establecido con sus principales proveedores acuerdos para compras de emergencia, de manera que podamos contar con el producto dentro de la 24 horas, en algunos casos (como COLDEX), el proveedor efectúa la entrega en el domicilio. Sin embargo, este problema se ha logrado solucionar casi al 100% para las tiendas de Lima, pero aun se presentan estos problemas en las tiendas de provincia. Al año 2001 el promedio de ventas perdidas por este concepto fue del 1% de las ventas totales.

- h.** Alcanzar niveles de excelencia en atención que sorprenda a los clientes.

El nivel de atención de los vendedores en las tiendas es medido internamente en forma mensual a través de dos sistemas:

- Sistema de Encuestas a clientes. Mediante este sistema se utiliza la base de datos de los clientes que efectuaron compras en el mes y se realiza encuestas telefónicas,

sobre el nivel de atención recibido, conocimiento del producto por el vendedor, rapidez y otros. No es necesario preguntar el nombre del vendedor porque forma parte de la Base de Datos. Esta evaluación busca conocer principalmente los niveles de atención al cliente, la amabilidad y el trato que recibieron los clientes. El año 2001 se obtuvo como resultado un 96% de clientes satisfechos, lo que muestra la eficiencia de las estrategias utilizadas para la capacitación a los clientes en cuanto a niveles de atención.

- Sistema del “Cliente Oculto”. Este sistema consiste en enviar “clientes ocultos” que generalmente no compran, y son personas especialmente contratadas por la compañía, quienes llenan un formulario acerca de la atención recibida. Con esta modalidad de evaluación, se observa no sólo los niveles de calidad en la atención de los vendedores, sino también el conocimiento de los vendedores acerca de los productos. En el año 2001 ésta mostró que el 98.4% de los vendedores tienen el nivel de conocimientos necesario acerca de los productos; así mismo el 96.5% de los vendedores alcanzó la calidad en la atención (saludo, trato, limpieza de los vendedores, uniformes) requerida por la compañía.
- i. Excelencia en el servicio de post-venta alcanzando un 95% de clientes satisfechos.

Para evaluar la rapidez y eficiencia en el servicio de Post Venta se manejan ratios de control como:

- Tiempo de atención total. El cual debe ser realizado en 24 horas el 95% de las solicitudes de atención. Este ratio actualmente se encuentra en el 90%
- Cantidad de llamadas recibidas VS Cantidad de llamadas atendidas. Las cuales deben ser atendidas en un 100% dentro de las 24 horas. Este ratio alcanza el 95%.
- Tiempo de atención en el domicilio del cliente. El que debe darse en 2 horas (como máximo dependiendo del electrodoméstico) en un 95%. Este ratio no ha sido alcanzado debido a que el personal del SAT no sólo brinda servicio técnico, sino que se preocupa en brindar una atención personalizada absolviendo todas las dudas y necesidades de capacitación de los clientes. Actualmente este ratio se encuentra en el 70%.
- Tiempo de solución de problemas. El tiempo máximo de solución de problemas es de 72 horas en un 95% al cabo de las cuales el cliente debe tener en su domicilio el electrodoméstico, en perfectas condiciones de uso. Este ratio actualmente se encuentra en un 80%.

- Calidad en la atención. La Curacao considera un factor muy importante la presentación y trato del personal de reparaciones, ya que ellos son quienes representan a la empresa en ese momento. Este factor se mide mediante encuestas post-venta que son realizadas vía telefónica de manera aleatoria. La evaluación para el año 2001, muestra que los clientes se encuentran satisfechos en un 80% en cuanto a estas características. Actualmente, se están tomando las medidas necesarias para alcanzar los ratios establecidos por la compañía.

Al observar los resultados de los indicadores, vemos que existe eficiencia en la cadena de suministros, desde el pronóstico, hasta la entrega del producto lo que representa una fortaleza para la compañía.

El análisis interno desarrollado hasta este momento presenta los siguientes resultados:

Cuadro 6.4: Análisis interno de La Curacao

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADOS ACTUALES
<u>Organización</u>		
Estructura	-Simple con poca departamentalización	-Rapidez, poco costosa con responsabilidades claras y fácil de mantener
-Especialización	-Alta, por departamentalización funcional -Eficacia en actividades estandarizadas	-Agilidad en actividades rutinarias
-Estandarización	-Alta estandarización en los procesos y funciones -Ausencia de manuales de procedimientos e instructivos formalizados	-Eficiencia en los procesos operarios facilitando las labores del negocio
-Comunicación	-Abierta en todos los niveles, con énfasis en el uso de medios electrónicos	-Control adecuado -Motivación efectiva -Información oportuna para la toma de decisiones
-Coordinación	-Búsqueda de logro de objetivos por área -Conflictos entre unidades	-Dificultad para alcanzar los objetivos de la organización
Autoridad	-Niveles de autoridad claramente definidos a través de una cadena de mando	-Orden en el manejo de toma de decisiones
Nivel gerencial	-Gerencia de ventas asumida por el Gerente General	-Sesgo de la gerencia general hacia actividades comerciales
<u>Cultura organizacional</u>	-Estímulo para la innovación y riesgo, con agresividad en el área de ventas y tendencia al crecimiento. -Atención al detalle, orientación a resultados a través de motivación del personal estimulando el trabajo en equipo	-Facilidad para responder a los cambios del entorno, empleados altamente identificados con la empresa lo que deriva en altos niveles de rendimiento.
<u>Segmentación</u>	Segmentación claramente definida: -Por NSE: A,B y C1 -En función a actitudes: Todos los grupos	-Permite orientar la oferta de valor del negocio hacia los requerimientos del segmento definido (enfoque de estrategias, publicidad y promoción)
<u>Posicionamiento</u>	-Tienda especializada en electrodomésticos, con gran cobertura, garantía y servicio técnico, por ende confiable. -Dinámica, moderna y asequible -Trasmisión efectiva del mismo	-Segundo lugar en top of mind a pesar de su corta existencia en el mercado
<u>Tiendas y productos</u>	-Clasificación de tiendas por regiones -Calsificación por tamaño de tienda (de acuerdo a la zona geográfica, nivel socioeconómico y densidad del segmento objetivo) con diferentes tipos de mix de productos: básico, completo, extendido y especial	-Obtención de resultados de venta por regiones lo que facilita la administración -Stock orientado a las necesidades de los consumidores de la zona geográfica y NSE de cada tienda -Reducción de pérdidas por "slow moving"

continúa análisis interno de La Curacao...

Cuadro 6.4: Análisis interno de La Curacao

... viene análisis interno de La Curacao

ELEMENTO	SITUACIÓN ACTUAL	RESULTADOS ACTUALES
Procesos: Cadena de suministros		
Pronóstico de ventas	-Proyección basada en análisis del entorno y tendencias históricas alineada a los planes estratégicos de La Curacao	-Reducción de riesgo de pérdidas por exceso de mercadería anual -1% de ventas perdidas por falta de stock
Compras	-Proceso debidamente supervisado -Automatización del proceso -Modalidades de compra que reducen el ciclo de conversión de efectivo	-Reducción de riesgo de pérdidas por exceso de mercadería con un nivel de existencias no mayor a 60 días futuros -Obtención de información en tiempo real -Efectivo disponible para aprovechar oportunidades del mercado
Almacenaje	-Registro automatizado de inventarios -Control y manejo de productos eficiente	-Reducción de diferencias entre mercadería física y mercadería registrada. Nivel actual de diferencias: 0.1% -Reducción de pérdidas por mercadería dañada y entregas no adecuadas de proveedores
Distribución	-Procesos claramente establecidos para la atención de pedidos de tiendas -Rapidez y eficiencia en el proceso de distribución de mercadería a clientes	-Ahorro del 7.5% en el presupuesto de fletes -Entrega de productos a clientes con un nivel de efectividad del 95% dentro de las 24 horas de efectuada la compra -Mercadería adecuada en el tiempo oportuno
Venta	-Tipos de venta: al crédito y al contado -Capacitación a vendedores en procesos de atención y conocimiento de productos	-96% de clientes satisfechos con la atención recibida -96,4% de vendedores tienen conocimientos claros acerca de los productos.
Servicio de post-venta	-Servicio de post venta gratuito -Servicio de atención telefónica -Instalación de productos -Capacitación a clientes -Reparaciones (con costo adicional) -Servicio de Garantía Ampliada -Servicio de atención telefónica -Instalación de productos -Capacitación a clientes -Reparaciones (sin costo adicional)	-90% de solicitudes atendidas antes de 24 horas luego de efectuada la solicitud -95% de llamadas atendidas frente a las recibidas -Tiempo de atención en el domicilio del cliente: 2 horas o menos en 70% -Tiempo máximo de solución de problemas 72 horas en u

Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en el cuadro anterior podemos concluir lo siguiente:

- **Organización**

Adecuada, puesto que no se requiere mayor complejidad debido a su tamaño. Esto le permite rapidez frente a las labores cotidianas aunque en algunos casos los empleados no están preparados para situaciones poco comunes, los niveles de comunicación son muy buenos, más no así los de coordinación debido a la búsqueda de objetivos por área, situación que debe cambiar hacia una política de establecimiento de objetivos de área, que se alineen a los objetivos de la compañía alentando el trabajo conjunto entre áreas. Los niveles de autoridad son los adecuados por lo que no se necesitaría realizar ningún cambio.

- **Nivel gerencial**

Es necesario que la gerencia de ventas sea cubierta por una persona encargada exclusivamente de dicha área, para evitar la tendencia comercial de la gerencia general.

- **Cultura organizacional**

Es muy buena por lo que se recomienda mantenerla en el tiempo.

- **Segmentación**

Claramente definida lo que le permite a la compañía ejecutar sus estrategias orientándose hacia su segmento objetivo. Por el momento y debido a la posición en la que se encuentra la empresa en el

mercado, se recomienda mantener la segmentación actual, ya que aun existe potencial en el mercado.

- **Posicionamiento**

La empresa ha definido un buen posicionamiento, lo que le ha permitido obtener el segundo lugar en recordación en primera mención.

- **Clasificación de tiendas y productos**

La clasificación establecida por La Curacao para sus tiendas y productos, permite a la compañía atender de manera adecuada a las necesidades de sus clientes, de acuerdo a la ubicación geográfica de cada tienda. De esta manera, los clientes encuentran los electrodomésticos que se adecuan a sus necesidades y sienten que la cadena satisface sus requerimientos. Así mismo esta clasificación permite evitar pérdidas por concepto de Slow Moving. Esto implica que la clasificación existente genera buenos resultados.

- **Procesos de la cadena de suministros**

Al ser la cadena de suministros un aspecto clave para el buen funcionamiento de este tipo de negocio, observamos que en La Curacao que los procesos de la misma son buenos, alcanzando los niveles de eficiencia, rendimiento y calidad requeridos por la compañía para brindar una atención de primera a los clientes de la cadena.

- **Pronóstico de ventas**

Se realiza de manera adecuada con bajos niveles de pérdida tanto por falta de stock, como por sobrestock.

- **El proceso de compras**

Tiene buena performance, permitiendo a la compañía abastecer sus necesidades y evitar excesos de mercadería, con información en línea que permite conocer con exactitud el estado de las compras realizadas, así como su flujo documentario.

- **Almacenaje y distribución**

Las actividades que se realizan durante los procesos de almacenaje y distribución han alcanzado ratios satisfactorios, de acuerdo a lo establecido por la compañía.

- **Servicio de venta y post-venta**

El nivel de servicio brindado durante los procesos de venta y post venta son una buena referencia para la compañía, de acuerdo a la evaluación periódica realizada por la compañía. En cuanto a las ventas, de acuerdo a la evolución de las mismas, se observa que el liderazgo en cuanto a participación de mercado se ha mantenido, esto debido a la cobertura nacional y a las ventas realizadas en provincias, ya que las ventas en Lima metropolitana se han presentan con bajos niveles de crecimiento.

6.7. Estrategia actual

Actualmente La Curacao sigue las siguientes estrategias:

6.7.1. Estrategia de crecimiento

Penetración de mercados.- busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales. En este sentido la empresa ha realizado campañas publicitarias y promocionales todos los meses del año, incrementando su presencia en medios durante las clásicas campañas de Navidad, Día de la Madre y Fiestas Patrias. Así mismo, ha realizado importantes inversiones en incrementar el tamaño de nuestras tiendas, buscando brindar un mejor servicio a los clientes.

6.7.2. Desarrollo de mercados

Busca desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados, por medio del ingreso a nuevas zonas geográficas, creando nuevos segmentos objetivos o desarrollando nuevos canales de distribución. En este sentido, la empresa con la apertura de las tiendas Ate y de Tacna, durante el año 2001, a ingresado a nuevas zonas geográficas; sin embargo, se nota que este proceso de expansión ha sido frenado durante el año 2001, ya que durante el año 2000 se inauguraron seis tiendas y durante el 2001 sólo dos tiendas. Con relación al desarrollo de nuevos canales de distribución, la empresa ha realizado prototipos de venta de puerteo para poder ampliar su cobertura en plazas en las que no tiene tiendas.

6.7.3. Estrategias de Diversificación

a. Diversificación concéntrica

Sale de su sector comercial para añadir actividades nuevas, pero complementarias en el plano comercial. Se beneficia de la sinergia del complemento atrayendo a nuevos compradores. Y en este sentido, la empresa ha ampliado sus líneas de productos, introduciendo la línea de colchones, la línea de menaje que incluye vajillas, cubiertos, cristalería y la línea de bicicletas y equipos de gimnasio, dentro del concepto de artículos para el hogar.

b. Diversificación pura

Entra en actividades nuevas sin relación con las actividades tradicionales en el plano tecnológico y comercial, y en este sentido la empresa ha incursionado en la venta de motos y moto taxis de las marcas Bajaj, Yamaha y Jailing. El punto de coincidencia, entre las actividades tradicionales y las nuevas son el mercado al que se dirigen, el proceso de venta y el proceso de crédito, utilizando el mismo canal de venta.

6.7.4. Estrategia de desarrollo

La estrategia de desarrollo que aplica la empresa es la estrategia de diferenciación en servicio al cliente. El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Por ello, La Curacao centra sus esfuerzos de diferenciación

básicamente en el servicio de atención al cliente posventa, obteniendo así, la lealtad del cliente y la menor sensibilidad al precio, lo cual es una barrera frente a la competencia.

Los principales diferenciadores del servicio son: entrega, instalación, capacitación a los clientes, servicio de asesoría y reparación, entre otros.

a. Entrega

Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío. En La Curacao el servicio de entrega es coordinado con el cliente, desde el momento de la venta, se preparan cronogramas con fecha y hora de entrega del producto los cuales en la actualidad son cumplidos al 96%.

b. Instalación

Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar, en el caso de venta de productos electrodomésticos que requieran instalación como: lavadoras automáticas, hornos eléctricos o computadoras, el Servicio de Atención total (SAT) es el responsable de dejar operativo el producto. El servicio es totalmente gratuito a excepción de obras civiles.

c. Capacitación al Cliente

Supone capacitar al cliente para que utilice el producto adquirido de manera adecuada y eficaz. La Curacao no sólo vende o instala productos en el domicilio del cliente, sino que se encarga de capacitarlos en el manejo del

mismo. Así mismo, dependiendo de la marca o del tipo del producto, los proveedores a pedido de la empresa brindan cursos de capacitación, no sólo en el uso mecánico del producto, sino también para que el cliente obtenga el máximo beneficio del producto.

d. Servicio de Asesoría

Comprende los datos información y publicidad que la empresa ofrece sin costo. Esta actividad se da durante el proceso de venta en tiendas. Adicionalmente el Servicio de Atención total brinda servicios de asesoría telefónica para manejo de los productos.

e. Reparaciones

Se refiere a la calidad del servicio de reparación que la empresa ofrece a los clientes.. El Servicio de Atención total se preocupa por dar a sus clientes rapidez y eficiencia en las reparaciones. Se manejan ratios de control como: Tiempo de atención total, Cantidad de llamadas recibidas, Cantidad de llamadas atendidas, Tiempo de atención en el domicilio del cliente, Tiempo de solución de problemas. La Curacao considera un factor muy importante la presentación y trato del personal de reparaciones, ya que ellos son quienes representan a la empresa en ese momento.

f. Servicios Diversos

Las empresas pueden descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados: Pueden

mejorar la garantía o el contrato de mantenimiento de la competencia, establecer premios de descuento, etc. De hecho son ilimitados los servicios y ventajas que pueden ofrecer las compañías para diferenciarse de la competencia.

6.7.5. Estrategia competitiva

Estrategia del seguidor.- juega con las reglas del líder, tiene a sus clientes y sabe en que momento debe atacar para ganar una proporción a adicional en el mercado. No invierte en procesos innovadores y copia lo que se realiza en el mercado mejorándolo en algunos casos. En este sentido la empresa a pesar de ser el líder del mercado ha asumido una estrategia de seguidor en la que compite con los demás participantes del mercado, y que también han asumido una estrategia similar. Es por este tema que las campañas mensuales y anuales como Día de la Madre, Navidad o Fiestas Patrias la gran mayoría de campañas del sector, se orientan a los regalos como compensación de la compra o a las oportunidades de los auto liquidables de alto valor percibido, notándose que en el sector, no existe mayor creatividad que la de ofrecer un buen regalo por la compra.

Un criterio importante a considerar en la estructura de las estrategias de la compañía, es poder apreciar el impacto real de las mismas, en el siguiente cuadro utilizando una matriz de doble entrada podemos clarificar el impacto de cada una de estas estrategias en los objetivos corporativos.

Cuadro 6.5: Estrategias vs. objetivos

Objetivo	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar de manera sostenida la rentabilidad de la empresa	Incrementar la preferencia y fidelidad de los clientes	Mejorar y difundir la imagen institucional
Estrategia				
-Apertura de tiendas en nuevas zonas geográficas principalmente en provincias	2	1		
-Ingreso a nuevos canales de venta con prototipos de venta de puerteo	2	1		
-Campañas publicitarias y promocionales	2			
-Inversión en incremento del tamaño de tiendas para brindar mejor servicio a los clientes	2	1	2	
-Ampliación de líneas de productos dentro del concepto de artículos para el hogar introduciendo línea de colchones y ropa de cama, menaje, bicicletas y equipos de gimnasio		2		
-Venta de productos no relacionados: Motos y Mototaxis utilizando como canal de venta la cadena de tiendas de La Curacao		2		
-Diferenciación en el servicio al cliente en los procesos de venta y post-venta	1		2	
-Estrategia del Seguidor en cuanto a campañas promocionales con orientación a regalos o reducción del precio de venta al igual que todos los competidores, reaccionando con una estrategia similar a la diseñada por cualquiera de ellos.				

1: poco alineamiento

2: alto alineamiento

Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior la estrategia del seguidor no está alineada con ningún objetivo y otro aspecto importante es que el objetivo de mejorar y difundir la imagen institucional no cuenta con ninguna estrategia para su implementación.

El cuadro siguiente muestra los resultados obtenidos de las estrategias aplicadas de acuerdo al mayor nivel de alineamiento con los objetivos del negocio.

Cuadro 6.6: Estrategias actuales

OBJETIVO	ESTRATEGIA ACTUAL	RESULTADOS OBTENIDOS
Incrementar la participación en el mercado	-Apertura de tiendas en nuevas zonas geográficas principalmente en provincias	Crecimiento en provincias en detrimento del crecimiento en el mercado limeño. Esto ha originado que la competencia pueda obtener una mayor participación de mercado aprovechando el descuido de la compañía en esta plaza
	-Ingreso a nuevos canales de venta con prototipos de venta de puerteo	Proceso que aún no se encuentra totalmente desarrollado. Esto origina que no se haya alcanzado los niveles de venta estimados en este proyecto
	-Campañas publicitarias y promocionales	A pesar del nivel de inversión en comparación con las tiendas por departamento, estas campañas han permitido a La Curacao posicionarse en el segundo nivel de recordación espontánea a pesar de tener solo 4 años en el mercado
	-Inversión en incremento del tamaño de tiendas para brindar mejor servicio a los clientes	Notorio incremento en el nivel de ventas de las tiendas, muchas de las cuales pasaron de generar pérdidas a generar buenos niveles de rentabilidad
Incrementar de manera sostenida la rentabilidad de la empresa	-Ampliación de líneas de productos dentro del concepto de artículos para el hogar introduciendo línea de colchones y ropa de cama, menaje, bicicletas y equipos de gimnasio	Incremento de rentabilidad al obtener mayores márgenes por la venta de estos productos, en comparación con los márgenes obtenidos en electrodomésticos
	-Venta de productos no relacionados: Motos y Mototaxis utilizando como canal de venta la cadena de tiendas de La Curacao	
Incrementar la preferencia y fidelidad de los clientes	-Diferenciación en el servicio al cliente en los procesos de venta y post-venta	Altos niveles de satisfacción de los clientes de la cadena tanto en el servicio de venta como en el de post-venta incrementando la recurrencia de compra y la publicidad boca a boca
	-Inversión en incremento del tamaño de tiendas para brindar mejor servicio a los clientes	Incremento en los niveles de preferencia de clientes lo que se ve traducido en un incremento en las ventas de las tiendas ampliadas
Ninguno	-Estrategia del Seguidor en cuanto a campañas promocionales con orientación a regalos o reducción del precio de venta al igual que todos los competidores, reaccionando con una estrategia similar a la diseñada por cualquiera de ellos.	Reducción de pérdidas de venta por estrategias desarrolladas por la competencia

Elaboración propia

CAPÍTULO VII

7. Diagnóstico de la empresa: Análisis FODA

7.1. Oportunidades

a. Crecimiento del mercado de electrodomésticos

A pesar que el PBI del sector comercio creció 5.20% y 0.20% en los años 2000 y 2001 respectivamente, la demanda del sector creció en 10% y 11%, lo que da una perspectiva positiva de crecimiento para el sector.

Ante este crecimiento, La Curacao tiene la oportunidad de establecer nuevas estrategias o mejorar las actuales, dirigidas a lograr un crecimiento de su actual participación en el mercado, tanto para detener el crecimiento de sus principales competidores, como para “apropiarse” del mercado que está creciendo.

b. Crecimiento del sector construcción, con programas tipo "Mi Vivienda", así como mediante el incremento de los créditos hipotecarios. La existencia de mayores facilidades para acceder a la casa propia, redundará en una mayor demanda del sector para dotar a las nuevas viviendas, de los productos electrodomésticos que se consideran básicos: Televisor a color, cocina y refrigeradoras, entre otros. En este sentido, La Curacao puede ofrecer a este mercado paquetes

especiales para la compra de electrodomésticos, a precios y tasas de interés especiales, con la finalidad de promover en los clientes la adquisición de nuevos electrodomésticos para las nuevas viviendas. Asimismo, se tiene la posibilidad de buscar alianzas con los Bancos que ofrecen el crédito “Mi Vivienda”, a fin de promover la venta de paquetes básicos de electrodomésticos (televisor, cocina, refrigeradora, etc.)

c. Desaparición de pequeños negocios de electrodomésticos

Esto originará que una parte de la demanda se encuentre disponible, para ser aprovechada por las empresas que se mantengan en el sector. Muchos de estos pequeños negocios se encuentran en los conos de Lima, lo que posibilitará la llegada de La Curacao a estos segmentos, con un mix diferente de productos, así como con un servicio diferente.

d. Ingreso de la empresa Mavila a proceso de reestructuración en INDECOPI

Mavila es una cadena de electrodomésticos que actualmente tiene el 4% de participación del mercado. Siendo una cadena que también cuenta con tiendas en Lima, la posibilidad de desaparición de esta cadena dejará a los competidores la posibilidad de pelear por el mercado que quede disponible. Asimismo la falta de recursos financieros para afrontar sus operaciones no le permitirá llegar en las mismas condiciones al mercado, lo cual puede ser aprovechado por la competencia. En el caso de La Curacao, la posibilidad de

llegar a este mercado, igualmente resulta atractiva, ya que incrementará sus posibilidades de crecimiento.

e. Debilidad financiera de uno de los mayores competidores del sector (Carsa)

Actualmente esta empresa viene atravesando por un proceso de reestructuración en INDECOPI, por lo que tiene una dependencia total de la Administración definida por la Junta de Acreedores presidida por el Banco Wiese Sudameris, lo que no le permite definir libremente sus estrategias, ya que cualquier decisión, deberá ser aprobada por dicha Administración.

Esta oportunidad, podrá ser aprovechada por La Curacao, ya que al ser uno de sus principales competidores, y al tener la empresa el apoyo financiero de sus accionistas, tendrá la posibilidad de implementar nuevas estrategias, que le permitan competir de manera más eficiente con esta empresa.

f. Posibilidad de nuevos segmentos de mercado: poco acceso de los clientes de los NSE C y D al sistema financiero.

Debido a que los mencionados segmentos estuvieron marginados para acceder a créditos por sus características económicas, no se aprovechó su potencial de compra. Sin embargo actualmente estos segmentos se perfilan como de alto potencial debido al tamaño del segmento, por lo que inclusive las empresas financieras los consideran dentro de

sus políticas de crédito, que les permite tener una mayor opción de compra.

La oportunidad para La Curacao, podrá ser aprovechada en la medida que la empresa llegue a satisfacer previamente la demanda de su propio segmento objetivo, momento en el cual será atractivo el ingreso a los nuevos segmentos disponibles.

g. Presencia de empresas de outsourcing en diferentes áreas, que permitan reducir costos operativos

De esta forma, las empresas podrán dedicar su atención prioritariamente al desarrollo de nuevas estrategias de marketing. En el caso de La Curacao, existen procesos que si bien son importantes, no forman parte del giro del negocio, por lo que la existencia cada vez más numerosa, de empresas calificadas y especializadas en procesos como almacenaje, servicio técnico, contabilidad, sistemas, etc. le permitirá evaluar la posibilidad de tercerizar diversos procesos para dedicarse exclusivamente al giro del negocio.

h. Desarrollo tecnológico que permite la reducción de los costos operativos

La existencia de software y hardware al alcance de todas las empresas, que pueden ser utilizados para mejorar la eficiencia de los procesos y mejorar los controles, redundará en un ahorro de los costos operativos involucrados. En este sentido, La Curacao tiene la oportunidad de mejorar sus procesos internos, manejo de bases de datos, así como una mejor

información gerencial, haciendo una evaluación costo-beneficio de la utilización de las herramientas tecnológicas a su alcance.

i. Mayor competencia de las instituciones financieras dedicadas a banca de consumo, para llegar a todos los segmentos de la población

El crecimiento de la banca de consumo, representa una gran oportunidad para las empresas del sector, considerando que los precios promedio de los electrodomésticos oscilan entre US\$ 150 y US\$ 500, y su compra al contado es difícil para la mayoría de la población. El mayor acceso al crédito por parte de la población permitirá que se incrementen las compras de estos productos, lo cual podrá ser aprovechado por la empresa, mediante convenios con la banca que está promoviendo este tipo de créditos. Destaca el caso de Interbank y el Banco del Trabajo que son las instituciones que están dando énfasis más rápidamente a este tipo de créditos. Estas instituciones mediante convenios con diversos establecimientos comerciales, se comprometen a ofrecer créditos a sus propios clientes para la adquisición de productos en estos establecimientos, oportunidad que podría ser aprovechada por La Curacao, dado que éstos bancos trabajan en los mismos segmentos que la empresa.

j. Posible baja en las tasas de interés de préstamos de consumo

En la medida que aumenten los volúmenes de colocación en la banca de consumo y se incremente la competencia de la banca por ofrecer este tipo de créditos, es posible esperar mejoras en la tasa de interés ofrecida a los clientes. La baja de los intereses permitirá un mayor acceso al crédito por el menor costo involucrado, lo cual representará una forma de incentivar al público a la compra de electrodomésticos, siempre y cuando la oferta de los competidores del sector sea atractiva. En este sentido, una forma de llegar a la población para ofrecer sus productos es a través de ofertas y precios especiales que puedan ser presentadas en campañas de publicidad y promoción que incentiven a la población a la compra de este tipo de productos.

k. Libre acceso a las Centrales de Riesgo (tipo Infocorp)

La presencia de las centrales de riesgo permite una mejor calificación de los clientes. De esta forma las empresas que ofrecen crédito directo pueden efectuar el otorgamiento de créditos con una mayor confianza. En el caso de La Curacao, el contar con el acceso a este tipo de producto, así como a otras bases de datos como de la Reniec (identidad) le representarán un beneficio, solamente en el caso que se decida por retomar nuevamente el negocio del crédito.

1. Característica de Saga y Ripley de ser empresas comerciales que dependen de un negocio netamente financiero

De acuerdo a lo que se ha descrito en las características de la competencia, Saga es una empresa comercial que depende de Financiera CMR y Ripley depende de Financiera Cordillera.

En esta modalidad, las operaciones principales de la financiera son las de préstamos a los clientes para que puedan adquirir todos los productos ofrecidos por Saga o Ripley. Sin embargo, en este tipo de alianza, la financiera vive del negocio financiero, es decir de los intereses que pueda obtener por las ventas al crédito, por lo que la tasa de interés se convierte en su principal herramienta para obtener ingresos y utilidades.

En el caso de La Curacao, en que el principal negocio es la venta de electrodomésticos y no los ingresos financieros, la posibilidad de manejar el crédito ofreciendo mejores tasas para atraer a los clientes a la compra en sus tiendas, se presenta como una oportunidad para crecer en ventas y por lo tanto en participación de mercado.

Por lo tanto, la rentabilidad del negocio estaría dada básicamente por el margen de ventas. Bajo esta perspectiva, el manejo de menores tasas de interés es una posibilidad que le permitiría presentarse en el mercado con el crédito más bajo, incentivando la adquisición de su tarjeta de crédito propia.

m. Existencia de un gran mercado potencial de clientes, con las características del segmento al que se dirige La Curacao

Del análisis de la información de Hogares de Apoyo Consultores y del análisis de penetración que tiene La Curacao en los hogares de los distritos de Lima, vemos que aún existe un alto potencial disponible en los segmentos de la población a los que se dirige La Curacao. Esta realidad, se presenta como una oportunidad para La Curacao, para que mediante la aplicación de estrategias de penetración, pueda llegar a éstos segmentos que aún no compran en la cadena. De esta forma, la empresa aprovechará mejor sus recursos y know how, ya que trabajaría sobre segmentos cuyas características y necesidades ya son conocidas, lo que facilitaría la aplicación de las estrategias.

n. Tendencia de las empresas a ofrecer productos como parte de sus ofertas y promociones

Actualmente existe en el mercado una tendencia de las empresa a ofrecer a sus clientes y distribuidores regalos por medio de promociones de venta. Tal es el caso de Alicorp, Ebel, Bonus, Unique, Banco Wiese, Banco Continental, Tay Loy, etc. Esto origina una necesidad de definir y administrar un mix de productos para poder suministrar los premios correspondientes. En este sentido, La Curacao cuenta con la experiencia, conocimiento y canales de distribución necesarios para poder administrar por cuenta del cliente la compra, distribución y entrega de éstos productos a nivel

nacional, presentándose como una gran oportunidad para incrementar los volúmenes de venta

7.2 Amenazas

a. Incertidumbre en la situación económica del país

A pesar que el panorama económico del país se presenta con mejores perspectivas que el año 2001, aún existe el riesgo que se presente una disminución de la demanda interna y de los ingresos familiares, que podrían ocasionar a su vez, una disminución de la demanda de electrodomésticos. De acuerdo al análisis externo del sector, cuando las personas sufren una disminución de los ingresos, es muy probable que reduzcan la compra de bienes duraderos, ante la inseguridad de la economía, priorizando sus gastos hacia productos de primera necesidad.

De acuerdo a informaciones publicadas en el periódico “Gestión”, el volumen comercial de los diferentes productos que se transan en el mercado limeño podría caer entre un 3% y 4% en el año 2002, debido básicamente a dos aspectos, por un lado el menor consumo a nivel del mercado interno y por otro, por la reducción de precios en términos reales¹².

Una forma de atenuar esta amenaza sería la oferta de productos de menor precio, posibilidad que La Curacao

¹² “Volumen comercial en mercado limeño podría caer 4% este año”. En: Gestión (PE): 09/10/2001; p.8.

puede aprovechar, al contar con una marca propia que le permite ofrecer al mercado productos de calidad a menores precios. Dependerá de la forma en que la empresa incluya estos productos en el mix de productos de sus tiendas y de las ofertas y promociones ofrecidas.

b. Ingreso de nuevos competidores,

Dado que las barreras de ingreso al mercado para nuevos competidores, están dadas principalmente por la necesidad de grandes capitales para adquirir básicamente inventarios, que es el principal capital de trabajo, vemos que el ingreso de Plaza Vea, cadena de supermercados perteneciente al consorcio argentino-holándes Disco Ahold, se presenta como una amenaza, considerando los grandes capitales que maneja.

Plaza Vea ha ingresado al mercado con una estrategia de liderazgo en costos, considerando como parte de su estrategia,

la posibilidad de tener pérdidas, inclusive en los dos primeros años. A pesar que la línea de electrodomésticos no se encuentra aún totalmente desarrollada, representa un riesgo su incursión en el mercado de electrodomésticos, considerando además que otra de sus estrategias es la de colocación de tarjeta de crédito propia, lo que permitiría a sus clientes un fácil acceso a la compra de electrodomésticos. Adicionalmente a la amenaza de la incursión de Plaza Vea, sabemos que su actual socio financiero para el crédito es el Banco Wiese Sudameris, empresa financiera que trabaja con

Carsa, Mavila y con La Curacao. Esta situación podría ocasionar que dicho Banco pueda utilizar estrategias similares a las aplicadas con estas cadenas de electrodomésticos, con la finalidad de incrementar su nivel de colocación en la banca de consumo.

c. Proyectos de cambios en la legislación de créditos del sistema financiero, lo cual podría originar condiciones más duras para el otorgamiento de créditos dificultando el acceso al crédito

Existe actualmente en el Congreso un proyecto de ley que busca regular las tasas de interés de los créditos de consumo, lo que según expresiones del Ministro de Economía, originaría que el crédito de consumo se frene bruscamente. A esta propuesta se suman otras iniciativas legislativas que vienen cambiando las reglas de juego del sistema bancario y que están generando preocupación entre los inversionistas, a decir de directivos de la banca. Una de estas medidas se aprobó a fines del año pasado, cuando el Congreso aprobó el Proyecto de Ley 291-2001 mediante el cual se eliminaron determinados métodos de cobranzas de créditos morosos, como el de realizar cobros a determinados horarios. Adicionalmente se está buscando suspender por 60 días las cobranzas judiciales de créditos y reducir de 5 a 2 años el período de información de deudas en centrales de riesgo, propuesta que buscaría favorecer a los clientes que han tenido

dificultades para afrontar sus compromisos crediticios en los últimos años¹³.

Sin embargo, dentro del riesgo que se presenta ante la posibilidad de que se restrinjan los créditos de consumo, lo que redundaría en una menor probabilidad de compra de electrodomésticos, es una situación que podría ser aprovechada por las empresas comerciales que otorgan crédito directo. De esta forma, con políticas de crédito claras y más flexibles se podría captar el excedente de clientes que no tendrían acceso a los créditos otorgados por la banca al endurecer sus políticas crediticias para asegurarse la recuperación del crédito.

d. Cambios de estrategias en los Supermercados (Metro)

Actualmente notamos que los supermercados comienzan a reaccionar impulsando la venta de electrodomésticos en sus locales de las zonas marginales, lo que podría originar una mayor competencia en el sector. Para contrarrestar esta amenaza La Curacao deberá mejorar su imagen de especialista, en la medida en que en el mercado peruano los compradores de electrodomésticos no se inclinan de manera decidida a la compra de estos bienes en supermercados.

¹³ “MEF: Proyectos populistas del Congreso podrían frenar los créditos”. En: **Gestión** (PE): 15/03/2002; p.7.

- e. Reducción de los precios de electrodomésticos, por mejora de tecnologías, lo que podría originar una disminución de los márgenes de venta.**

Dado que los precios de los electrodomésticos son muy similares en todas las empresas de la competencia y que el margen actual se ha reducido comparativamente con los años anteriores, una forma de atenuar esta posible reducción es potenciar la venta de nuestro producto de garantía ampliada, producto de servicio que cubre al bien adquirido con uno o tres años adicionales a la garantía del fabricante. La buena rentabilidad que proporciona este producto para La Curacao compensaría la pérdida en el margen por la reducción de precios.

- f. Rapidez en los cambios tecnológicos de los productos electrodomésticos**

Esto que podría originar que se presenten inventarios de lenta rotación, debido a la preferencia del público por productos de mejor tecnología. La Curacao deberá tener especial cuidado en la administración de la salida de los productos del mercado por cambio tecnológico, coordinando con los distintos proveedores de las marcas.

- g. Integración hacia adelante de las principales marcas proveedoras de electrodomésticos**

Actualmente la única marca que ha iniciado este tipo de integración es Sony, con la apertura de "Sony Center", tienda

minorista que presenta un nuevo concepto en la que el cliente puede probar libremente todos los productos.

La Curacao deberá estar atenta al surgimiento de este tipo de tiendas por cada marca. En la medida que este tipo de tienda genere demanda primaria para la atención de productos, La Curacao deberá aprovechar su oferta de valor en crédito y cobertura para aprovechar la demanda primaria generada.

h. Crecimiento de la participación de las tiendas por departamento en el sector, con expectativas y estrategias dirigidas a mantener este crecimiento

De acuerdo al análisis de participación de mercado, notamos que de las tiendas por departamento, Saga Falabella es la que más ha destacado en crecimiento en su participación de mercado en los últimos años, haciendo peligrar la condición de líder que ostenta La Curacao hasta el año 2001. En este sentido si proyectamos los que ha venido sucediendo hasta dicho año, existen altas probabilidades de que a partir del año 2002, el líder del mercado sea Saga Falabella. Para poder contrarrestar esta situación, La Curacao deberá reenfocar sus estrategias para hacer frente a este hecho, para lo cual deberá identificar y analizar las debilidades dentro de las fortalezas de Saga Falabella, y alinear sus estrategias para poder aprovechar dichas debilidades en su beneficio.

i. Distorsión de las barreras de salida del mercado de Carsa y Mavila, empresas en proceso de reestructuración,

debido al apoyo que reciben de los principales acreedores y del Banco Wiese, fomentando distorsión en el mercado.

La cadena Carsa ingresó al proceso de reestructuración en el año 1,999, siendo sus principales acreedores el Banco Wiese Sudameris y la empresa BSH Electrodomésticos (Bosch que compra Coldex). El nivel de deuda total de esta empresa alcanza aproximadamente los 40 millones de dólares. Debido a este alto nivel de endeudamiento, no resulta conveniente para los acreedores la quiebra de Carsa, por lo que el Banco Wiese está demostrando un gran apoyo a Carsa, efectuando préstamos para la compra de inventario a los proveedores que no desean otorgarle nuevamente financiamiento. Asimismo, por ser Carsa una empresa en proceso de reestructuración, los intereses de los préstamos son menores, por lo que su gasto financiero también es menor. Adicionalmente a este apoyo, el Banco apoya las operaciones de Carsa en cuanto a otorgamiento de créditos, menor cobro de comisiones, y un apoyo con el sistema mecanizado adquirido de Orión, empresa financiera, que inicialmente trabajaba en forma directa con Carsa, por lo que se encuentra adecuado a su operatividad, situación que no se presenta con La Curacao, en que por el contrario, el sistema mecanizado no apoya las operaciones de esta empresa. En el caso de Mavila, aún no se conocen las acciones que tomará el Banco, pero es de esperarse también un apoyo por parte de éste.

Esta situación ha originado, que a pesar que en el año 1999 se esperaba la quiebra de Carsa, por el contrario, en el año

2001, sus operaciones se han incrementado y se ha convertido nuevamente en uno de los principales competidores de La Curacao.

j. Dificultad para conseguir nuevo socio financiero, ya que la empresa se presenta en el sistema como socio estratégico del Banco Wiese

Debido al contrato de financiamiento firmado por La Curacao en el año 2000, dando la exclusividad en el negocio de crédito de esta empresa al Banco Wiese, el resto de la banca se encuentre reacia en otorgarle nuevas líneas de financiamiento, dependiendo exclusivamente del apoyo que pueda brindarle el Banco Wiese. Sin embargo, a pesar de ser considerado como un socio estratégico en el negocio, se vienen presentando problemas en cuanto a la concreción de estrategias comerciales y a la obtención de nuevas líneas de crédito. Esta situación, a la larga, está perjudicando a La Curacao, ya que tener la dependencia de una sola entidad financiera para la obtención de sus líneas de financiamiento se puede tornar peligrosa en el futuro, y resulta un inconveniente para el establecimiento de nuevas estrategias, las que deben ser puestas en conocimiento de esta entidad que también apoya a la competencia, y que sobre todo tiene un reconocido interés que estas empresas resurjan en el mercado.

Ante la presente situación, es de esperarse que La Curacao intente desligarse de esta exclusividad, buscando nuevas

alianzas y sobre todo retomando nuevamente el negocio del crédito, que como bien sabemos es tan importante en el sector electrodomésticos.

7.3. Fortalezas

a. Capacidad financiera

La que se obtiene gracias al respaldo internacional del Grupo CIC, dueño de la compañía, lo que permite:

- Capacidad de endeudamiento en el sistema financiero y con los proveedores. Sin embargo, esta fortaleza sólo se puede utilizar con los proveedores, debido a, como ya se mencionó anteriormente, la alianza con el Banco Wiese, le resta manejo en el sistema financiero.
- Contar con respaldo para nuevas inversiones. Las que se producirían por aporte de capital para nuevas inversiones, y líneas de financiamiento.

b. Marca propia

Se ha adquirido la exclusividad de comercialización de productos Emerson, dada la relación existente con CIC Perú, empresa de accionariado de los mismos dueños de La Curacao. Esta integración permite que esta marca llegue al mercado con mejores precios, y con la posibilidad de obtener mejores márgenes de ganancia.

c. Cobertura nacional

Contamos con 21 tiendas en los principales departamentos del país, y 12 tiendas en Lima. Esta gran cobertura nos permite llegar a un gran sector de la población, otorgando los mismos productos y beneficios en todas las tiendas de la cadena.

d. Clara recordación de la marca La Curacao en la mente del cliente e imagen de tienda de electrodomésticos preferida

Ocupamos el segundo lugar en el Top of Mind entre las tiendas de electrodomésticos, con el 20% de recordación (ver cuadro 4.15). Esta posición ha mejorado en el último año (el año anterior tuvo un 11%), lo cual influye para que los clientes piensen en La Curacao al momento de decidir por su compra. Este posicionamiento se ha conseguido gracias a una comunicación publicitaria efectiva. A pesar que el presupuesto en publicidad se puede considerar bajo en comparación, por ejemplo con SAGA, vemos que el efecto en la mente del consumidor ha sido positivo.

En cuanto a imagen de tienda preferida, según estudios de CCR la preferencia del consumidor se inclina por Hiraoka y CARSA en primer y segundo lugar. Esto se debe básicamente a sus más de 40 años de permanencia en el mercado peruano; sin embargo, siendo La Curacao una de las cadenas más jóvenes en el mercado de electrodomésticos, ostenta el tercer lugar en la preferencia del cliente. Este tercer lugar aunado a la

mayor participación en el mercado por parte de La Curacao, demuestra la gran aceptación que esta cadena tiene por parte del consumidor en el mercado de electrodomésticos.

Los factores que influyen en las preferencias por parte del público consumidor son:

- **Localización de Tiendas:** Las tiendas de la Curacao se encuentran ubicadas en sitios estratégicos lo que nos permite que el consumidor nos perciba con una mayor frecuencia. Esto se debe a la estrategia de cobertura diseñada por el Grupo holandés CETECO.

- **Concepto de Tienda**

Una de las características principales de La Curacao es su concepto de tienda. Esto se refiere a la igualdad en todas las tiendas de los siguientes aspectos: colores, disposición de los productos, ubicación de áreas, ubicación de góndolas, diseño de ingreso de la tienda, preciadores, etc. Esta característica, permite al cliente identificar de inmediato a una Tienda Curacao, tanto en Lima como en Provincias. La uniformidad de las tiendas llega a considerar detalles como luminarias, diseño y material utilizado en el mobiliario. Éste es un concepto que desarrolló La Curacao desde que se lanzó al mercado la marca Curacao, y los detallistas de la competencia han intentado copiar, sin obtener resultados.

- La empresa cuenta con el más variado mix de productos en el mercado.

Trabajamos con todas las marcas existentes en el mercado nacional, y con todos los productos dentro de las líneas de electrodomésticos. Se ha definido diferentes mix para cada tipo de tienda de acuerdo a la clasificación desarrollada en el capítulo 4 en el tema de análisis interno. La amplia variedad de productos existentes en cada tienda, permite a los clientes realizar una elección satisfactoria ya que encuentran los productos buscados que les permita satisfacer sus necesidades. Si el cliente busca un producto que en el momento no se encuentra en la tienda, este puede ser proveído en el menor tiempo posible al cliente.

e. La más alta participación en el mercado

La posición actual de La Curacao en el mercado es de liderazgo, lo cual permitirá a la empresa partir de una mejor posición para el establecimiento de nuevas estrategias dirigidas a incrementar esta participación. Esta ventaja, nos permitirá enfocarnos en estrategias para detener el crecimiento de nuestros competidores más cercanos: Carsa y Saga

f. Desarrollo de procesos orientados a brindar un buen servicio al cliente

Como parte de su estrategia de diferenciación en servicios, La Curacao ha desarrollado diversos procesos de manera que

estén orientados a brindar un buen servicio al cliente, en la búsqueda permanente de su satisfacción.

- Eficiente manejo de la cadena de suministro. Como se mencionó en el capítulo de Análisis Interno, los resultados de los índices de gestión en lo que respecta a la cadena de suministros, han alcanzado niveles que podrían considerarse satisfactorios. Los resultados de las encuestas en cuanto al proceso de distribución, muestran que el nivel de satisfacción alcanzado por el cliente en cuanto a: puntualidad, calidad del producto, instalación y trato, está en el 95%, lo cual induce a la compañía a mejorarlos permanentemente para alcanzar niveles superiores.
- Sistema de garantía ampliada. La Curacao fue la primera empresa que introdujo en el mercado este producto, mediante el cual, el cliente por un monto mínimo, puede contar con un servicio adicional al proporcionado por el proveedor, incluyendo limpieza y mantenimientos preventivos gratuitos. El nivel de satisfacción de este servicio ha sido medido por la Empresa CCR, mediante encuestas a nuestros clientes que ya cuentan con el servicio, habiéndose obtenido un resultado del 89% de satisfacción (ver anexo 4)
- Sistemas propios de información desarrollados a medida, que brindan rapidez para adaptarse a los cambios que

puedan presentarse en los procesos y facilidad para obtener información sobre la situación de la empresa.

El sistema de la compañía es un sistema de tipo ERP, desarrollado “in house” por personal del Área de Sistemas. Este desarrollo ha permitido que el sistema este preparado de acuerdo a las propias necesidades de la compañía en cuanto a procesos y necesidades de información de acuerdo a lo que requiera la Gerencia. La integración de los módulos que dan soporte a los procesos de back office, permite contar con la información en línea en el momento que se requiera. Cualquier modificación en los procesos, puede replicarse de inmediato en el sistema al mínimo costo, ya que el mantenimiento y mejoras también se manejan internamente. Lo anterior significa una gran ventaja, por ejemplo, cuando se deben cambiar los procesos de facturación en las diferentes campañas que se presentan durante el año, incorporar regalos y promociones, etc.

- Base de datos de clientes, actualizada.
- Servicio de Post-venta propio.

Es la única cadena de electrodomésticos que cuenta con un servicio de post-venta propio adecuado a las necesidades del mercado peruano, lo cual se puede verificar con los niveles de satisfacción obtenidos de acuerdo a los ratios establecidos para la medición de la satisfacción de los

clientes en el análisis de la cadena de suministros que se desarrolla en el capítulo 5.

g. Fuerte cultura organizacional

La cultura organizacional de La Curacao se basa en el estímulo para la innovación y riesgo, con agresividad en el área de ventas y tendencia al crecimiento, con personal estimulado hacia el trabajo en equipo dentro de las áreas de la compañía lo que permite a la compañía responder fácilmente a los cambios del entorno, y empleados altamente identificados con La Curacao que deriva en altos niveles de rendimiento que son percibidos por los clientes.

h. Enfoque al objetivo del negocio

Lo que permite a la compañía dirigir sus esfuerzos hacia la especialización al negocio de venta al detalle. Esta fortaleza se ha obtenido tercerizando los procesos operativos relacionados con el negocio como son: Créditos y cobranzas con el BWS, Almacenaje y distribución con Ransa, estudios de investigación de mercado con CCR.

7.4. Debilidades

a. El crecimiento de la participación de mercado de la compañía no se encuentra al ritmo del crecimiento del mercado

Diversos factores influyen para esta situación:

- Mayor atención al mercado de provincias en detrimento del mercado de Lima.

Desde que se realizó el lanzamiento de La Curacao en el año 1997, esta cadena ha presentado un crecimiento en el sector, tanto en cobertura, como en participación del mercado. Sin embargo, por los resultados de los niveles de venta obtenidos en Lima y provincias, podemos apreciar que el mayor crecimiento se ha producido en provincias. La Curacao, empresa que se forma de la escisión de la compañía Interamérica de Comercio, quedó estructurada como una cadena con un fuerte posicionamiento en la zona norte del país y una irregular posición en el mercado limeño. Esta situación se debía a que al pertenecer Interamérica de Comercio al Grupo Romero, quien siembra sus raíces en la ciudad de Piura, desarrolla su estrategia en la zona norte del país. El Grupo Ceteco, Grupo Holandés que adquiere la compañía, inicia una estrategia de posicionarse en Lima y es así como inauguran su primera Megatienda de Miraflores en Mayo de 1997. Desde ese momento inician el desarrollo de nuevas tiendas como Lima Centro, Javier Prado, San Miguel, que

destacan rápidamente por su tamaño, amplia variedad de productos y gran iluminación. A partir del año 1999 la empresa desarrolla una estrategia de desarrollo en provincias al sentirse sólidos en Lima, dada la poca competencia que se presentaba ante la caída de Carsa, que ese momento era el líder del mercado. La presión que ejerce la compañía sobre el crecimiento en provincias hace que se descuide el crecimiento en Lima, lo que es aprovechado por las nacientes tiendas por departamento que en pocos años han logrado un importante nivel de penetración.

- Ausencia de un sistema de captura, análisis y difusión de información de la competencia.

Al no existir un área formal de Inteligencia Comercial dedicada al levantamiento de información de las actividades y nuevas estrategias de la competencia, la compañía ha asumido una actitud reactiva ante las estrategias de la competencia, tanto en aspectos relacionados a ofertas, promociones, precios y campañas especiales. Esta situación no permite planificar campañas agresivas cuyo objetivo sea mermar las capacidades estratégicas de los competidores. Esta actitud reactiva se traduce en una estrategia del seguidor, que es el esquema competitivo que ha estado usando últimamente la empresa. El cambio que pueda producir la empresa, obteniendo, utilizando, analizando y diseminando información sobre datos estratégicos de la competencia, le servirá de base de

análisis para establecer una estrategia de líder coherente con su actual participación de mercado y sus aspiraciones.

- Tercerización del negocio de crédito

La estrategia de La Curacao de tercerizar el negocio de crédito con el Banco Wiese trajo como consecuencia una descoordinación estratégica y operativa, propia del amoldamiento a un nuevo sistema. Esta situación obliga a que la empresa invierta recursos humanos y tiempo para solucionar y afinar los problemas generados internamente, descuidando la marcha del negocio dentro del mercado. Muchas de las ofertas de valor que la cadena venía ofreciendo al mercado, debieron suspenderse por falta de apoyo de sistemas por parte del agente financiero, lo que trajo como consecuencia la salida de muchos productos que La Curacao tenía como parte de su esquema de créditos, tales como: cash entre tres, pagos parciales, pago diferido, promoción credidólar, etc.

Si bien es cierto, las debilidades operativas han sido superadas y hoy en día el proceso crediticio y operativo con el banco es mucho más fluido, la desventaja de trabajar con un banco de la magnitud del Banco Wiese trae como consecuencia que la banca de consuno sea una pequeña parte dentro del conglomerado de negocios que tiene el banco, por lo que cualquier requerimiento estratégico, de negocios, o productos de créditos deberán entrar a una priorización por parte del banco dentro de sus

diferentes áreas de apoyo como son Sistemas, Operaciones, Organización y Métodos, etc. por lo que estas prioridades no necesariamente están alineadas con los objetivos de los socios detallistas del banco, lo que ocasiona una demora en el lanzamiento y producción de productos crediticios en el mercado.

b. Gerente General a cargo de actividades comerciales

A pesar que la estructura orgánica de la empresa contempla la existencia de un Gerente Comercial, este puesto no ha sido implementado, lo que origina la falta de un responsable de la generación y cumplimiento de las estrategias comerciales necesarias para el crecimiento de la empresa. Esta situación está originando además, que la Gerencia General tenga un marcado sesgo hacia el área comercial, mermando la ponderación que debería existir entre las diferentes áreas del negocio.

c. Contar sólo con un socio financiero que se encuentra asociado de la misma manera con empresas de la competencia

Al ser el BWS el socio financiero de diversas compañías de venta al detalle de electrodomésticos (Carsa, Plaza Veja, Mavila), la información confidencial de éstas se vuelve vulnerable y las estrategias financieras establecidas por el BWS se enfocan en el cumplimiento de los objetivos de éste y no en el crecimiento de cada una de las compañías que compiten entre sí, como en el caso del apoyo que brinda a

Carsa, que actualmente se encuentra en reestructuración y el BWS al ser uno de los principales acreedores, apoya incondicionalmente su resurgimiento.

d. Mejores oportunidades de trabajo para nuestro personal

Ésta es una realidad que se viene presentando a raíz del crecimiento de las empresas de la competencia. Al contar La Curacao con personal altamente capacitado en el negocio, la competencia trata de llevarlos hacia sus empresas. Si bien es cierto existen variadas opiniones referidas al crecimiento del país, la posibilidad de una mejora sostenida de la economía traerá como consecuencia el desarrollo de diferentes sectores incrementando la oferta laboral y demandando mano de obra especializada como la que tiene La Curacao. En este sentido, el riesgo de perder el potencial humano que hoy día ostenta se encuentra latente.

e. Campañas publicitarias dirigidas a la venta y no a la imagen de marca

Del análisis de publicidad realizado se ha determinado que la estrategia publicitaria de La Curacao se encuentra dirigida hacia las ofertas, regalos y promociones, es decir publicidad para la venta. Si bien es cierto los resultados obtenidos por La Curacao en lo que a Top of Mind se refiere, le dan un segundo lugar con un 20% esta estrategia induce a que se tenga que invertir más dinero en este tipo de promociones. Si recordamos las campañas publicitarias de La Curacao nos encontraremos que en el año 1998 se regalaban pequeños

electrodomésticos como planchas y licuadoras, en el año 2000 y 2001 se incrementaron estos tipos de regalos hacia las ollas arroceras y para el año 2002 en su actual campaña publicitaria para el día de la madre ofertan hornos microondas. Como se puede apreciar, este tipo de estrategia compromete a la Curacao a tener que invertir en promocionales de manera incremental, dado que el público siempre demandará más que lo anterior. En este sentido, consideramos que el abandonar la publicidad de imagen de marca representa un riesgo para La Curacao debido a que no se posiciona en la mente del consumidor de manera sólida y concreta, reemplazando este potente medio por el de ofertas y regalos que resulta siendo menos consistente en el tiempo que mantener una imagen de marca.

CAPÍTULO VIII

8. Definición de objetivos inmediatos y estrategias

La finalidad del presente capítulo es definir los objetivos inmediatos que deberá plantearse la compañía y establecer las estrategias que permitan alcanzarlos.

8.1. Definición de objetivos inmediatos

Como hemos podido apreciar durante el desarrollo de los diferentes capítulos que componen el proyecto gerencial, la empresa materia del presente estudio se encuentra dentro del sector de electrodomésticos, el cual durante el último decenio ha presentado fluctuaciones importantes de volúmenes de mercado; sin embargo, dada la tendencia actual, el sector de electrodomésticos en nuestro país tiende a recuperar el atractivo que mantuvo años atrás.

El crédito resulta ser una variable sumamente importante en el crecimiento del sector, ya que los mayores volúmenes de mercado alcanzados por esta industria se reflejan en los años en que se dio el auge de la banca de consumo.

La competencia tradicional en el sector se ha visto alterada por la presencia de las tiendas por departamento como Saga Falabella y Ripley, quienes definiendo un modelo de negocio financiero con un brazo comercial, han logrado un nivel de tarjetización tan importante que les ha permitido crecer en un mercado como el de

electrodomésticos de manera acelerada sin ser ésta su única línea de productos.

En el mercado podemos apreciar que las cadenas de electrodomésticos presentan un mayor nivel de cobertura, ya que tanto Carsa como La Curacao tienen presencia en el ámbito nacional. En el caso de las tiendas por departamento que tradicionalmente se encontraban focalizadas en el mercado de Lima, durante en el último año (como el caso de Saga Falabella) han incursionado en el mercado de provincias alterando la composición de cobertura existente.

Una características que ha impuesto las tiendas por departamento, ha sido su fuerte, agresiva y constante campaña publicitaria en medios masivos de comunicación. La variedad en la mezcla de productos que presentan estas tiendas, facilita las campañas y ofertas a comunicar durante todo el año. Sin embargo las cadenas de electrodomésticos locales, regionales y nacionales han mantenido la estrategia de comunicación basada en las campañas tradicionales de electrodomésticos como: Día de la Madre, Fiestas Parias y Navidad. Esta situación ha marcado una diferencia importante en la percepción del público consumidor, en donde el nivel de recordación publicitario ha favorecido a tiendas que no son reconocidas como especialistas.

Del análisis interno realizado en el capítulo correspondiente, notamos que la empresa ha definido claramente su segmento dirigido a NSE A, B y C1 habiendo logrado el liderazgo en el mercado para estos segmentos; sin embargo las tiendas por departamento y en particular Saga Falabella ha logrado en corto tiempo posicionarse en este mismo

segmento erosionando la participación de La Curacao en el mercado limeño debido a su fuerte estrategia de tarjetización.

El posicionamiento de la compañía está basado en una tienda especializada en electrodomésticos con una gran cobertura, otorgando valores agregados en el tema de servicios y garantía. Debido a que en su comunicación, la empresa ha logrado transmitir claramente estos conceptos, notamos que en el top of mind del sector, el público lo percibe como la número dos después de Carsa a pesar de su corto tiempo de permanencia en el mercado peruano. Sin embargo la agresiva estrategia de comunicación de Saga Falabella hace que esta posición privilegiada pueda perderse.

El apropiado manejo que ha tenido La Curacao en su definición de tiendas y su mix de productos ha traído como consecuencia el poder de ofertar el producto adecuado para el público al que se dirige en las diferentes zonas geográficas. Asimismo, ha permitido un eficiente manejo de inventarios, lo que a su vez beneficia al negocio con un bajo nivel de productos de lenta rotación.

El desarrollo comercial de La Curacao en el mercado peruano ha permitido que en los cuatro años que tiene de vigencia esta nueva cadena, sus ventas se hayan ido incrementando año a año de manera sostenida. Sin embargo, cuando analizamos dichas ventas, observamos que el mayor crecimiento que ha tenido la cadena se ha dado por las ventas en provincias, no manifestándose de igual forma para las ventas de la ciudad de Lima.

Esta situación nos permite deducir que las estrategias tomadas por la cadena de crecer a través del mercado de provincias han ocasionado un descuido en el mercado limeño, el mismo que ha sido aprovechado por las tiendas por departamento para avanzar en su participación de mercado.

Otro factor importante que podemos apreciar en el área comercial y de ventas, es el manejo del crédito como variable expansiva del mercado. Para el caso de La Curacao, a partir de mediados del año 2000 renuncia a seguir participando del negocio financiero tercerizando dicho proceso a través de la división de Banca de Consumo del Banco Wiese Sudameris. Coincidentemente, a partir de ese año, La Curacao dejó de crecer en participación de mercado limitándose a mantener su misma participación.

Por lo expuesto, consideramos que la empresa deberá replantear sus objetivos de la siguiente manera:

8.2. Objetivo general

Fortalecer su presencia en el mercado de Lima, enfrentando a Saga Falabella por medio de estrategias dinámicas que le permitan crecer en su participación de mercado y distanciarse de este competidor, para mantener de manera holgada su imagen de líder del sector.

8.3. Objetivos específicos

- Mejorar la imagen de marca, posicionándose como la cadena líder del sector

Consideramos que la empresa ha descuidado su publicidad de marca, pasado a tener una publicidad orientada a la venta. Pensamos que este tipo de publicidad no ha favorecido a la empresa, por lo que retomar la publicidad de marca le permitirá recuperar su imagen de líder de la industria

- Crecer en participación de mercado de Lima

Una de las características del sector, es contar con competidores que basados en objetivos claramente definidos, han ido incrementando su participación de mercado en forma sostenida. Consideramos que el crecimiento que ha tenido La Curacao producto de la expansión a provincias ha sido efectivo; sin embargo, no se debió descuidar el crecimiento en Lima. Debemos tener en cuenta que Saga Falabella inició el año pasado su expansión a provincias, por lo que el objetivo de enfrentarla en Lima, permitirá a la empresa mejorar su participación en el sector.

- Mejorar la rentabilidad de la empresa

Todo negocio busca maximizar la rentabilidad, sin embargo el impulso comercial mal enfocado puede traer como consecuencia la pérdida de la perspectiva de la empresa y contribuir a destruir valor, en lugar de crearlo. El crecimiento con rentabilidad deberá ser en esencia la piedra angular que le permita a la empresa avanzar en el mercado, por lo que este objetivo resulta fundamental en el desarrollo de la empresa. Administrar variables de volúmenes de ventas y accesibilidad al crédito permitirá al negocio generar la rentabilidad deseada.

8.4. Estrategias de desarrollo

Las estrategias de desarrollo se basan en una ventaja competitiva defendible, que sirva de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Las estrategias que se pueden aplicar en este sentido son las de liderazgo en costos, diferenciación y especialista. En este sentido, observamos que en el mercado de electrodomésticos la estrategia de liderazgo en costos es muy difícil de alcanzar, teniendo en cuenta que los productos son comercializados por distribuidores que manejan márgenes muy similares y esta estrategia no sería muy sostenible en el tiempo.

La estrategia de diferenciación es una estrategia que puede ser aplicada en este sector, ya que los clientes buscan esas diferencias importantes para definir su compra. La tercera y última estrategia es la del especialista o enfoque, mediante la cual la cadena se orienta a satisfacer un nicho del mercado.

Consideramos que la estrategia que más se adapta a la empresa es la de diferenciación, debido a que la del especialista puede traer como consecuencia una pérdida de posicionamiento de la cadena, lo que podría confundir a los clientes actuales.

8.4.1. Estrategia de diferenciación

En el mercado de electrodomésticos tenemos que las diferentes tiendas por departamentos y cadenas de tiendas, sean regionales o nacionales, presentan un mix muy similar de productos por lo que una diferenciación de éstos sería poco

sostenible en el tiempo. Asimismo, en el tema de créditos, hemos visto que varias cadenas tienen un mismo agente financiero y que en todo caso la variable crédito no pasa de una combinación de tasas plazo y riesgo que pueda ser fácilmente imitada. Por esto, consideramos que una variable importante de diferenciación y que puede ser sostenible en el tiempo es la calidad humana de la organización, traducida en una **diferenciación en el servicio al cliente**, entendiéndose el servicio como el proceso de pre-venta, financiamiento, venta y post venta.

En este sentido La Curacao invertiría en:

- a. Evaluar y seleccionar al personal idóneo de la empresa que se adecúe a las estrategias adoptadas.
- b. Reclutar, seleccionar y capacitar al personal para brindar un servicio de calidad excepcional, que le permita mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y le asegure el retorno de la inversión realizada.
- c. Potenciar el servicio técnico de la empresa. Siendo ésta una fortaleza ya desarrollada, la empresa podría aprovecharla dotándola con personal altamente capacitado, con equipamiento de última tecnología y un soporte de oficina de primer nivel que le permita y asegure un servicio de calidad mundial a sus clientes.

Consideramos que esta estrategia le permitirá a La Curacao, ubicarse como la cadena de electrodomésticos con el mejor servicio al cliente.

8.5. Estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimiento son aquellas que le permiten a las organizaciones crecer en ventas, participación de mercado, rentabilidad, o tamaño de la organización (canal). El crecimiento por si mismo es un elemento importante en las organizaciones, debido a que transmite entusiasmo y vitalidad a la empresa, es un elemento motivador del personal y fundamental para soportar los ataques de la competencia.

Teniendo en cuenta lo indicado anteriormente, se pueden establecer estrategias de crecimiento intensivo, estrategia de diversificación y estrategia de integración.

8.5.1. Estrategia de crecimiento intensivo

Este tipo de estrategia es aplicable cuando la empresa no ha explotado de forma completa todas sus capacidades de oferta en el mercado, es por este motivo que consideramos que La Curacao puede aplicar esta estrategia. Las herramientas que se tienen para estos efectos son la penetración de mercados, el desarrollo de mercados, y el desarrollo de productos.

a. Penetración de mercados

La penetración de mercados consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Uno de los mecanismos para lograr la penetración es el desarrollo de la demanda primaria, la cual se logra mediante el aumento de la tasa de penetración y/o la tasa de ocupación.

- **Aumento de la tasa de ocupación.** Con la finalidad de lograr atraer a los no clientes de La Curacao, dentro del segmento al que se encuentra orientada la empresa, lo que se podría lograr por medio de:
 - Inversiones en publicidad tendientes a mejorar la imagen de la marca La Curacao, posicionándola como la cadena con el mejor servicio al cliente.
 - Establecimiento de promociones de venta que conviertan en atractiva la compra en la cadena Curacao.
 - Desarrollo de un plan de mejora de tamaños y presentación para aquellas tiendas que por su rentabilidad e imagen resulten convenientes para la empresa.

- **Aumento de la tasa de penetración.** El aumento de la tasa de penetración consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión. Para ello, La Curacao podría negociar con el agente financiero la disminución de la tasa de financiamiento a cambio de una compra de importe mayor en un plazo de financiamiento más largo, por lo que el cliente pagaría la misma cuota mensual pero incrementando de manera importante su nivel de compra.

b. Desarrollo de mercados

La estrategia de desarrollo de mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados.

Los mecanismos que se aplicarán para conseguir el desarrollo del mercado son:

- **Expansión geográfica.** Incrementando el tamaño de la cadena hacia zonas en las que existe un alto potencial de clientes no atendidos.
- **Desarrollo de nuevos segmentos.** Podría considerarse como una estrategia interesante para la cadena el ingresar a los siguientes segmentos: NSE C2 y D, los cuales presentan alto potencial debido a su tamaño y a los niveles de crecimiento poblacional.
- **Creación de nuevos canales de venta.** Es una estrategia nueva e interesante, proponiendo las siguientes acciones:
 - Venta por convenio
La suscripción de convenios con empresas para la venta de electrodomésticos con crédito directo, por medio de descuentos por planilla, en donde el riesgo de morosidad de la cartera es bastante bajo.
 - Venta Activa
Una actividad de venta que fue bastante usada antiguamente, tanto en Estados Unidos como en nuestro país, es la venta puerta a puerta. En esta línea se podrá diseñar una estrategia de vendedores

de calle en la que se ataque las zonas geográficas en las que exista un potencial interesante y que no sea lo suficientemente grande como para instalar una tienda.

- **Venta Institucional**

Potenciar la venta de electrodomésticos en clientes institucionales, lo cual puede redituarse a la empresa un crecimiento importante en la venta.

8.5.2. Estrategia de diversificación concéntrica

Es una estrategia en la que la empresa sale de su sector y busca añadir actividades nuevas y complementarias a las actividades existentes en el plano tecnológico y comercial, buscando beneficiarse de la sinergia generada extendiendo el mercado potencial de la empresa.

Actualmente La Curacao ha incursionado en esta estrategia ampliando las líneas de colchones, equipos de gimnasio, menaje de cocina y de dormitorio.

Nuestra estrategia se basa en una evaluación de las líneas de productos asumidas por la empresa y desechar aquellas que no contribuyen con el crecimiento y rentabilidad deseado por la empresa.

8.6. Estrategias competitivas

Esta estrategia se basa en la importancia relativa de la ventaja competitiva que se tiene con relación a la competencia y en función a

esto se puede determinar de manera real las fuerzas que se tienen para poner en marcha la estrategia.

Según Kotler, se pueden tener hasta cuatro estrategias: la del líder, la del retador, la del seguidor y la del especialista.

Consideramos que la estrategia que mejor se adapta a la empresa es la del líder.

8.6.1. Estrategia del líder (defensa de contraofensiva)

La empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. Normalmente el líder es tomado como punto de referencia para las empresas rivales que se esfuerzan por atacar imitar o evitar.

En este caso La Curacao, empresa líder en el sector electrodomésticos, se encuentra amenazada por Saga Falabella que en los últimos años ha venido ganando participación de mercado en forma incremental y en mayor proporción que La Curacao. Asimismo Carsa, a raíz del apoyo recibido por el BWS ha iniciado nuevamente una etapa de crecimiento.

Cuando se ataca a un líder de mercado, este debe responder con un contraataque. El líder no puede permanecer pasivo frente a un recorte de precios de un competidor, una guerra relámpago de promoción, una mejora de producto o una invasión del territorio de ventas. El líder tiene la opción estratégica de enfrentar al atacante en forma frontal, maniobrar

contra el flanco del mismo, o bien lanzar un movimiento envolvente para eliminar las formaciones de ataque desde su propia base de operaciones.

Del análisis efectuado sobre la participación del mercado, vemos que la erosión de la participación de mercado de La Curacao se está produciendo en forma rápida, por lo que se hace necesario un contraataque frontal. El ataque frontal se produce cuando un agresor (La Curacao) lanza un ataque frontal cuando enfrenta sus fuerzas directamente contra las del oponente (Saga Falabella). En este sentido, sabemos que la principal estrategia de Saga Falabella para incrementar su participación de mercado es la masificación de su tarjeta de crédito y las características asociadas a ésta.

Para realizar el ataque frontal se optará por la alternativa de lanzar un ataque frontal modificado, en este caso específicamente se mejoraría las condiciones del crédito frente a las ofrecidas por Saga Falabella. Para realizar esta estrategia, se implementará el sistema de crédito directo a través de La Curacao, desligándolo del BWS quienes solamente efectuarán las actividades de cobranza. Para ello se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Determinación de la proyección de ventas basadas en las estrategias que se definan aplicables.
- Determinación de la participación de la venta a crédito en dicha proyección.

- Evaluación de la tasa de interés involucrada y el plazo del crédito.
- Evaluación de los costos operativos de la implementación del área de créditos, teniendo en cuenta que la empresa tiene know how en estos aspectos, ya que antes de trabajar con el BWS ofrecía el crédito directo, por lo que la curva de aprendizaje se minimiza.
- Análisis de los índices de morosidad asociados al crédito.
- Evaluación del costo de implementación de sistemas de información para brindar soporte a los nuevos procesos de crédito.
- Inversión en publicidad de la nueva tarjeta.
- Costo de la tarjeta física, magnetización y personalización.
- Negociación de la comisión a pagar al banco por el servicio de cobranza.
- Evaluación financiera del proyecto.
- Obtención de recursos financieros, para lo que se cuenta con el respaldo del Grupo CARGIL.

8.7. Priorización de las estrategias

8.7.1. Criterios de priorización

Para realizar la priorización de las estrategias, previamente se identificarán los criterios que permitirán evaluarlas de acuerdo a los objetivos de la compañía y a las capacidades que ésta debería tener para alcanzarlas.

a. Recursos

Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos para poner en práctica sus estrategias.

- **Capacidad Económica**

Para la realización de cualquier estrategia, es necesario que la empresa cuente con los recursos económicos necesarios para soportarla. En este caso, la capacidad también está referida a la posibilidad de obtener los recursos con préstamos o inversión de los accionistas.

- **Tecnología existente y know how**

Para la implementación de las estrategias es necesario que la empresa cuente con el conocimientos básico, infraestructura y los procedimientos necesarios para llevarlas a cabo. En la medida que la tecnología de la empresa se encuentre desarrollada para las actividades específicas que se deberán desarrollar como parte de la estrategia propuesta, será más fácil su implementación.

- **Recursos Humanos**

Un elemento central de toda estrategia y del uso de cualquier recurso lo constituyen los empleados que preparan y llevan a cabo la estrategia. La forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos es un factor decisivo para su éxito o fracaso.

b. Prioritaria para el crecimiento

Si bien las estrategias establecidas se alinean con los objetivos establecidos por la empresa, existirán algunas estrategias que permitirán alcanzarlos más rápidamente. En este sentido se preferirán aquellas estrategias que se enfoquen hacia el objetivo principal: crecer con rentabilidad.

c. Impacto en el corto plazo

Considerando el crecimiento que viene presentando en el mercado Saga Falabella, un criterio para evaluar las estrategias deberá ser el impacto que podamos obtener de su aplicación en el corto plazo. Esto se busca debido a la gran importancia que tiene para los objetivos de la empresa, el obtener resultados positivos que sirvan de base para el retorno a un crecimiento sostenido en la industria.

d. Fortalezas

La implementación de una estrategia se facilitará, en la medida que la empresa cuente con las fortalezas necesarias para poder realizarla. El uso de las fortalezas identificadas permitirá a la empresa incrementar las posibilidades de éxito en la implementación, debido a que la empresa optimizará los recursos dirigiéndolos a aquellos elementos que debe mejorar u obtener.

8.7.2. Ejecución de la priorización

Una vez determinados los criterios básicos que se utilizarán para la priorización, por cada estrategia se asignarán puntajes a los criterios definidos, teniendo en cuenta:

- La medida en que el criterio apoya el desarrollo de la estrategia.
- La medida en que la empresa tenga desarrollado el criterio para la implantación de la estrategia.

Los puntajes obtenidos se promedian por cada estrategia y este promedio será utilizado para realizar un ranking de estrategias priorizadas, el mismo que nos servirá para canalizar los recursos de manera eficiente.

En el cuadro 8.1 se presentan los resultados de la calificación de los criterios.

Cuadro 8.1: Priorización de estrategias

	Capacidad económica	Tecnología y know how	Recursos humanos	Fortalezas	Prioritaria para el crecimiento	Impacto en el corto plazo	PROMEDIO	RANKING
Estrategia de desarrollo								
Diferenciación: Servicio al cliente	5	4	2	3	5	3	3.67	4
Crecimiento								
Crecimiento intesivo								
Penetración de mercado								
Incremento de la tasa de ocupación								
- Inversión en publicidad	3	5	4	5	5	5	4.50	2
- Promociones de venta	3	3	4	4	5	5	4.00	3
- Incremento del tamaño de tienda	3	5	5	5	5	5	4.67	1
Incremento en la tasa de penetración								
- Disminución de la tasa de financiamier	3	2	2	2	3	3	2.50	7
Desarrollo de mercados								
- Expansión geográfica	4	4	4	5	5	5	4.50	2
- Desarrollo de nuevos segmentos: C y D	3	3	2	3	5	3	3.17	6
- Nuevos canales de venta:								
- Venta por convenio	4	3	3	3	4	4	3.50	5
- Venta activa	4	3	3	3	4	4	3.50	5
- Venta Institucional	4	3	3	3	4	4	3.50	5
Diversificación concéntrica								
- Evaluar líneas actuales de producto	5	4	4	4	2	2	3.50	5
Estrategia competitiva								
- Estrategia de líder	5	5	3	4	5	5	4.50	2

Factor de ponderación

Calificación de acuerdo a la posición de la empresa con relación al criterio evaluado

Bajo	1
	2
Medio	3
	4
Alto	5

Elaboración propia

8.8. Análisis de resultados

8.8.1. Expansión geográfica e incremento en el tamaño de tienda

Una de las fortalezas más importantes que tiene la empresa es su cobertura y el know how para la apertura de nuevas tiendas. Este conocimiento fue adquirido gracias a la estrategia de crecimiento ejecutada por La Curacao durante los años 1996 al 2000, período en que la cadena formaba parte del Grupo Ceteco y alcanzó la cobertura actual, lo cual le permitió un crecimiento sostenido en la participación de mercado hasta posicionarse como líder en la industria. Asimismo, el concepto de tienda recibido del Grupo Ceteco, permitió a la cadena presentarse ante el mercado como un detallista con infraestructura y características de presentación estándar, con lo cual logró posicionarse en la mente del consumidor como una cadena internacional de electrodomésticos, rompiendo el esquema de anaquelería que tradicionalmente se presentaba en esta industria, mostrando una imagen moderna, dinámica y joven sumamente innovadora en nuestro mercado. El mantener un concepto de mucha luz, limpieza y amplia variedad de marcas y productos marcó la diferencia entre La Curacao y el resto del mercado. Estas fortalezas son las que nos permitirán expandir sus operaciones en aquellas zonas geográficas ubicadas dentro de los segmentos definidos por la empresa, y donde no se tiene cobertura actualmente. De igual forma, el crecimiento en tamaño de las tiendas que por su potencial de rentabilidad resulten atractivas, también estará sustentada por esta fortaleza.

En este sentido, pensamos que la estrategia de desarrollo de mercado con expansión geográfica y de penetración de mercado con incremento en el tamaño de tienda, tendrán prioridad dentro de las estrategias de La Curacao.

8.8.2. Estrategia del líder

Considerando que el objetivo de la compañía es crecer con rentabilidad, estimamos que hacerle frente a Saga Falabella es de vital importancia para el negocio. De los análisis efectuados, podemos apreciar que la fortaleza de Saga se encuentra en tener dentro de su grupo corporativo una financiera dedicada a soportar sus operaciones de crédito de manera real y sostenida. Si analizamos la estrategia de La Curacao, al haberse asociado a un agente financiero que a su vez soporta las operaciones de crédito de la competencia, nos damos cuenta que no posee un socio financiero que lo pueda apoyar realmente en sus actividades. Es en este sentido, que la estrategia de potenciar el negocio de crédito directo como una fase previa a la creación de una financiera tendrá una alta prioridad de desarrollo dentro de las estrategias de la Curacao.

8.8.3. Inversión en publicidad

Somos conscientes que económicamente resulta difícil competir con la publicidad que Saga Falabella mantiene. Esto se debe a que en virtud al mix de productos que ofrece este competidor, le permite una presencia frecuente en los medios televisivos, de prensa y paneles. Sin embargo, los resultados obtenidos en el Top of Mind por La Curacao, demuestran la

eficiencia de la comunicación de esta empresa en el sector de electrodomésticos, por lo que todos los esfuerzos publicitarios que pueda hacer la cadena, deberán estar orientados prioritariamente a reforzar la imagen de marca y potenciar el uso de la tarjeta Curacao.

CAPÍTULO IX

9. Estrategia competitiva: defensa de contraofensiva

9.1. Introducción

Una de las estrategias definidas por la compañía para poder enfrentar a Saga Falabella, tienda por departamentos, que en los últimos años ha alcanzado un porcentaje de participación muy cercano al de La Curacao, es la de enfrentar de manera frontal el crédito otorgado por ésta.

Una de las principales razones para adoptar esta estrategia, es el hecho de contar con un socio financiero como el Banco Wiese, que es a la vez socio financiero y acreedor de Carsa. Los inconvenientes acumulados a lo largo de dos años trabajando con este banco, desde el punto de vista estratégico, han sido una de las principales razones para adoptarla.

A continuación se presentan algunos de los principales problemas que se tratarán de solucionar con una estrategia de crédito otorgado directamente por La Curacao.

a. Dureza de los sistemas mecanizados

Al ser una empresa financiera, que recién ingresa fuertemente a la banca de consumo desde la compra de los activos de Orión, mantiene una incongruencia entre los sistemas mecanizados

existentes como banco y los recibidos de Orión para el manejo de la banca de consumo.

Esta dificultad se ve traducida muchas veces en la imposibilidad de adoptar rápidamente estrategias para enfrentar a la competencia, ya que los sistemas no se pueden modificar para adaptarse a nuestras necesidades, por ser sistemas utilizados también por Carsa y actualmente por Plaza Vea y Santa Isabel. Tal es el caso de las tarjetas de crédito adicionales, estrategia que fue propuesta primero por Curacao para incentivar el crédito, pero que fue lanzada primero al mercado por Saga.

b. Base de datos internas

Las bases de datos internas del Banco Wiese Sudameris manejan información de los créditos otorgados por Carsa, De Ocasión, Carpa y otros negocios que fueron manejados en su oportunidad por Orión. Si un cliente se encuentra en estas bases con una calificación deficiente, no es sujeto de créditos para Curacao, así sea un cliente recurrente que nunca tuvo problemas con la empresa. Asimismo, los errores en la data por falta de actualización, regularizaciones no efectuadas, o efectuadas fuera de fecha, muchas veces origina que los clientes aparezcan como morosos o con grandes retrasos en los pagos, lo que los descalifica como sujetos de crédito.

En el último año, de la información proporcionada por los Gerentes de Tienda de Lima, el porcentaje de rechazos por este

concepto es de 15%, lo cual significa un monto aproximado de US\$ 1'788,750 que se dejó de vender.

c. Dificultad para lograr tasas especiales y promociones en las ventas a crédito

Siendo el Banco Wiese una entidad financiera cuyo principal negocio es el ingreso financiero, resulta difícil para La Curacao lograr reducciones en las tasas de interés de los créditos. Las negociaciones que deben efectuarse con los funcionarios de dicho banco, generalmente no permiten obtener las tasas que se desean. Asimismo, promociones tipo “Cash entre 3” o “Cero intereses en 60 días” se han podido llevar a la práctica mediante el pago de comisiones especiales al Banco para que puedan aceptar este tipo de venta crédito.

d. Inflexibilidad en los pagos

El pago de los créditos con la tarjeta Curacao no presenta ninguna ventaja en comparación con las facilidades que ofrece la tarjeta de crédito de Saga. Con la tarjeta Curacao los pagos son establecidos a plazo fijo y no tienen opción a modificación. La Tarjeta de Saga permite elegir indistintamente los plazos para cada tipo de compra, presenta promociones como “no pague en marzo” o “no pague hasta el tercer mes” que se ofrece generalmente en el mes de Diciembre, posibilidades que le dan a los clientes de Saga una gran flexibilidad en los pagos y adecuarse a sus propias necesidades de compra en meses de venta estacional como Navidad y época escolar. A lo largo del año, la tarjeta de Saga

ofrece una gran variedad de posibilidades como las indicadas y otras como “pague la mitad”, “opción de pago diferido”, etc.

Estas facilidades además de beneficiar al cliente, les permite seguir comprando al tener la disponibilidad de la línea.

e. Gastos adicionales derivados de los casos de productos en el Servicio Técnico

Una política de La Curacao cuando se presenta un problema técnico con el producto, derivado de una falla de fábrica (no por mal uso), es suspender los pagos al cliente hasta que el producto es reparado o cambiado. Sin embargo, a pesar que esta política es parte de la estrategia de diferenciación en servicio, no es apoyada por el Banco Wiese, quienes efectúan el cálculo de los intereses moratorios por el tiempo que el cliente se atrasa en los pagos. Con la finalidad de mantener a nuestros clientes satisfechos, La Curacao viene asumiendo el costo de estos intereses, lo cual resulta perjudicial ya que eleva los gastos de la compañía.

Los temas descritos son algunas de las razones por las cuales consideramos que la tarjeta de crédito La Curacao, aún no alcanza el nivel de tarjetización que se estimó al iniciarse en el mercado, en el mes de Noviembre del 2000.

9.2. Características de la nueva tarjeta Curacao

9.2.1. Objetivo

- Brindar a toda persona natural ó jurídica la oportunidad de adquirir productos y/o servicios de garantía ampliada en la cadena La Curacao, inicialmente en Lima.
- Mantener una clientela cautiva, que reincida en la compra.
- Incrementar nuestra base de datos de clientes.

9.2.2. Beneficios

- Al asignarle a la tarjeta una línea de crédito, se faculta al tarjeta-habiente a comprar productos sin realizar trámites crediticios.
- Mantener una línea de crédito permanente.
- El tarjeta-habiente de La Curacao podrá acceder a compra de productos en cualquier tienda.
- Nuestros clientes poseedores de la tarjeta La Curacao podrán realizar sus compras con comodidad y rapidez sin necesidad de cargar efectivo.
- Dar a nuestra fuerza de ventas una herramienta adicional para concretar su objetivo, vender.
- Mantener una cartera de clientes depurada y por ende selecta.
- Asignación de tarjetas con compra o sin compra.

9.2.3. Pautas generales para el otorgamiento de la tarjeta

a. Tarjeta La Curacao

Es una tarjeta de crédito de uso restringido en los establecimiento de La Curacao.

b. Público objetivo

A las personas naturales ó jurídicas dedicadas a distintas actividades económicas.

c. Colocación de la tarjeta La Curacao

Se efectúa a través de la fuerza de ventas de los distintos establecimientos de la cadena y del funcionario de créditos de La Curacao.

d. Línea de crédito

Es la cuenta asignada al cliente caracterizada por un código individual, la cual consta de una línea aprobada, en la que se controlan saldos y se registran transacciones realizadas con la tarjeta.

e. Plazo oficial

Es el plazo automático que tiene el cliente para distribuir sus consumos, el cual es de 36 meses.

En el anexo 6 se presenta el modelo operativo para la entrega de nuevas tarjetas.

9.2.4. Características del producto

- Sobre la tarjeta:
 - Identificación de la tarjeta La Curacao, 16 dígitos.
 - Color: negro y dorado.
 - En la parte superior izquierda se muestra el logotipo de La Curacao.
 - En la parte inferior se indica el número de la tarjeta y la fecha de vencimiento.
 - En la esquina inferior derecha el logotipo con el sol y la frase “para vivir mejor”.
 - En el reverso: banda magnética, firma del cliente, parte inferior derecha: “La Curacao créditos”.
- Permite la compra de productos en los establecimientos de La Curacao hasta el límite de crédito aprobado.
- Sin costos de afiliación ni mantenimiento.
- Hasta 45 días de gracia.
- Otorgamiento de línea de crédito en dólares ó en soles.
- La vigencia de la tarjeta es de tres (3) años, renovable.
- Libre elección del plazo de cada consumo.
- Plazo máximo hasta 36 meses (según monto de compra y perfil de cliente).
- Modalidad de pago: a elección del cliente.
- El cliente tarjeta-habiente podrá realizar sus pagos y compras en cualquier tienda La Curacao.
- Las fechas de pago de los créditos serán los 01, 07, 15 y 21 de cada mes.

- Flexibilidad en el pago de la deuda: pago de cuota, pago mínimo, pago total de deuda (prepago) y pago a cuenta (pago mayor al valor de cuota).
- Disposición en efectivo hasta US\$ 500.
- Estado de cuenta mensual.
- Cronograma de pagos emitido en POS.
- Asignación de Tarjetas sin compra o con compra.

En el siguiente cuadro mostraremos algunos de los principales atractivos de la nueva tarjeta Curacao en comparación con la tarjeta CMR.

Cuadro 9.1: Comparación de características tarjeta Curacao vs. tarjeta Saga Falabella

Nueva tarjeta Curacao	Tarjeta Saga Falabella
Sin costo de mantenimiento	Costo entre 6 y 15 soles
Líneas desde S/. 300.00	Línea mínima S/. 400
Plazo: 36 meses	Plazo: 24 meses, solo la línea de cómputo tiene 36 meses
Tasa de interés 3.2 - 5.4% anual	Tasas entre 2.5 y 6% anual
Desagio de intereses por pago adelantado	No hace desagio por pago adelantado
Personas naturales y jurídicas	Solo personas naturales
Flexibilidad en los pagos: Rotativo Pago mínimo Media cuota Pago diferido No pague en Marzo, no pague en Diciembre, no pague en Julio	Tiene flexibilidad
Tarjetas adicionales para esposa e hijos mayores a 18 años	Tarjeta solo para esposa
Tarjeta Regalo (Tarjeta con monto fijo de consumo, independiente de la línea asignada)	Tiene Tarjeta Regalo
Estados de cuenta gratuitos	Tiene estado de cuenta
Promociones y descuentos especiales	Tiene promociones y descuentos especiales
Disposición en efectivo	Tiene disposición en efectivo

Elaboración propia

9.3. Organización del área de créditos

Para la implementación de esta estrategia será necesario crear un área que realice las funciones relacionadas con el otorgamiento de los créditos. En la estructura propuesta se considerarán los siguientes puestos:

- Sub-Gerente de Créditos
- Analista de Créditos Senior
- Analista de Créditos Junior
- Inspector de Créditos
- Auxiliar de Archivo
- Asistente

Como se indicó en las limitaciones, inicialmente la estrategia se implementará en Lima, por lo que la cantidad de personal se ha establecido de acuerdo a la cantidad de tiendas que hay en Lima. Asimismo, se han considerado las 2 nuevas tiendas nuevas incluidas en las estrategias de crecimiento.

Gráfico 9.1: Estructura orgánica
Sub-Gerencia de Créditos

Elaboración propia

9.4. Personal

La distribución del personal se efectuará de acuerdo a lo siguiente:

Cuadro 9.2: Asignación de personal por tienda

Tienda	Analista de Créditos Senior	Analista de Créditos Junior	Inspector de Créditos
Miraflores	1	1	1
Javier Prado	1	1	1
San Miguel	1	1	1
Callao	1	-	1
Comas	1	-	1
San Juan	1	-	1
San Martín	1	-	1
Computer Plus	1	-	1
Los Olivos	1	-	1
Lima Centro	1	1	1
Jockey Plaza	1	1	1
Ate	1	-	1
Nueva	1		1
Nueva	1		1
Total	14	5	14

Elaboración propia

Para la asignación de personal se ha considerado que deberá existir un Analista de Créditos Senior en cada una de las tiendas. Sólo existirán Analistas Junior en las Megatiendas, las cuales usualmente presentan un mayor movimiento. Todas las tiendas contarán con un Inspector de Créditos con la finalidad de darle una mayor velocidad al otorgamiento de los créditos.

9.5. Gastos del área

Para determinar los costos involucrados en la implementación del área, se han considerado dos grandes rubros:

- Gastos de personal

- Costos operativos

9.5.1. Gastos de personal

En el cuadro 9.3 se muestran los gastos que corresponden al personal del área. En el importe mensual se ha considerado un 40% correspondiente a beneficios sociales. Asimismo para el total anual, el importe mensual se ha multiplicado por catorce, considerando los meses de gratificación en Julio y Diciembre, con este importe anual se ha estimado el promedio mensual. Se está considerando un bono mensual de US\$ 500, que se asignaría de acuerdo a criterios de cumplimiento de metas.

Cuadro 9.3: Gastos de personal área de créditos

Puesto	Cantidad	Sueldo mensual	Total mensual	Anual (*)
Sub-gerente de Créditos	1	9,800	9,800	137,200
Asistente	1	1,400	1,400	19,600
Analista de Créditos Sr.	14	3,080	43,120	603,680
Analista de Créditos Jr.	5	2,240	11,200	156,800
Inspector de Créditos	14	1,540	21,560	301,840
Auxiliar de Archivo	1	1,260	1,260	17,640
			Total S/.	1,236,760
			T.C.	3.45
			US\$	358,481
				Promedio mensual en US\$ 29,873
				Bono mensual 500
				Total mensual en US\$ 30,373

(*) Considera leyes sociales y gratificaciones Julio y Diciembre

Elaboración Propia

9.5.2. Gastos operativos

Para la estimación de los gastos operativos se han considerado los siguientes rubros:

a. Útiles de oficina

Considera todo el material de oficina, papelería, formatos utilizados para la formalización del crédito, sellos, etc.

b. Teléfono

El gasto de teléfono se ha estimado considerando un incremento del 50% sobre la facturación promedio mensual de una tienda. El incremento resultante se multiplica por el número de tiendas.

c. Inforcorp

Un promedio sobre el número de consultas mensuales, a la tarifa corporativa que da Infocorp a La Curacao.

d. Gasolina

Se contratarán Inspectores de Crédito con moto propia. Se ha estimado el consumo de un galón diario a un costo de S/.8.00 por galón, por 14 motos, por 26 días al mes.

e. Mantenimiento de motos

El costo mensual de un mantenimiento es de aproximadamente S/. 100.00

f. Nextel

La tarifa corporativa actual es de US\$ 28.00 por equipo. Se están considerando 29 equipos: 14 para los Analistas de Créditos, 14 para los Inspectores y uno para el Sub-Gerente.

g. Tarjeta

El costo aproximado de una tarjeta es de US\$ 1.00. Se ha estimado inicialmente una cantidad de 2,600 tarjetas.

Cuadro 9.4: Gastos operativos área de créditos

RUBRO		IMPORTE
Utiles de Oficina	US\$	1,500.00
Teléfono		3,300.00
Infocorp		2,500.00
Gasolina		850.00
Mantenimiento de motos		400.00
Nextel		820.00
Tarjeta		2,600.00
Total		11,970.00
IGV	18%	2,154.60
Total mensual	US\$	14,124.60

Elaboración propia

9.6. Proyecciones de la venta al crédito

La estrategia de lanzamiento de una nueva tarjeta de crédito, con características muy particulares que permita una rápida aceptación en el mercado, será una vía para el crecimiento en las ventas del negocio. Considerando que la mayoría de las tarjetas existentes en el mercado, incluyendo la actual tarjeta La Curacao, son respaldadas por una institución financiera cuyos ingresos se basan en los intereses, portes y gastos de las tarjetas, la nueva tarjeta La Curacao al no responder a

una estrategia de negocio financiero no requiere el cobro de portes y gastos, y la tasa de interés será mucho más competitiva frente a las tasas existentes en la industria lo que permitirá un mayor nivel de utilización, que derivaría en un incremento en las ventas de la compañía.

Tal como se menciona en el punto 9.1, se estima que en la actualidad existe un 15% de rechazo de créditos debido a las políticas de evaluación referidas a datos internos que posee el agente financiero de la tarjeta La Curacao. En ese sentido, consideramos que al otorgar crédito directo, la compañía incrementaría su venta en este porcentaje el mismo que equivale a US \$ 1'788,750.00.

Asimismo, dadas las bondades de la nueva tarjeta y el lanzamiento de una campaña publicitaria sobre las características y facilidades de uso de la misma, las ventas anuales se incrementarían.

Con la finalidad de medir el grado de aceptación que podría obtenerse con el lanzamiento de la nueva tarjeta se realizó una encuesta en los distritos del Callao, San Martín de Porras, San Borja y Santiago de Surco acerca del interés en acudir a comprar electrodomésticos en la cadena La Curacao, si se lanzara al mercado una tarjeta de crédito con características especiales, los resultado de la encuesta se muestran en el anexo 5. En el cuadro 9.5 muestra un resumen de estos resultados.

Cuadro 9.5: Resumen obtenido de encuestas de opinión

Distrito	Interés en la Tarjeta Curacao	Dijeron que sí	Tamaño de muestra
San Borja	87.90%	58	66
Santiago de Surco	75.69%	109	144
San Martín de Porres	80.70%	192	238
Callao	83.00%	205	247
Promedio	81.16%	564	695

Fuente: IMA Estudios de Marketing SAC. **Estudio sobre apertura de tiendas.** Lima: IMA, abril, 2002. p.16 / IMA Estudios de Marketing SAC. **Estudio sobre ampliación de tiendas.** Lima: IMA, abril, 2002. p.14.
Elaboración propia

Los resultados obtenidos acerca del nivel de aceptación de la nueva tarjeta La Curacao en la encuesta realizada en los distritos de San Borja, Callao y San Martín de Porres, muestran que un 81.16% acudirían a comprar electrodomésticos en la cadena La Curacao de lanzar al mercado una tarjeta de crédito con estas características.

Sin embargo, consideramos estos resultados como demasiado optimistas, por lo que deberíamos castigar esta cifra a fin de obtener resultados más conservadores.

Para tal efecto seguiremos los siguientes pasos:

- Estimación del mercado objetivo.
- Estimar el porcentaje de clientes dispuestos a comprar con la nueva tarjeta.
- Estimación del público objetivo que prefieren comprar por facilidades de crédito.
- Estimación del crecimiento de la venta por lanzamiento de la nueva tarjeta.

A continuación se describirán los pasos indicados.

a. Estimación del mercado objetivo

Para realizar este análisis se utilizará el Estudio de Perfiles Zonales de Lima Metropolitana elaborado en el año 2000 por la empresa consultora Apoyo Opinión y Mercado, sabiendo que La Curacao se dirige a los nivel socio económicos A, B, y C1.

En el cuadro 9.4 se muestra el número de hogares objetivo de acuerdo a la segmentación de La Curacao.

**Cuadro 9.6: Mercado objetivo de La Curacao en Lima
Metropolitana por distritos**

DISTRITO	A	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL	TOTAL HOGARES	MERCADO OBJETIVO %	N° HOGARES OBJETIVO
San Juan de Lurigancho	0	1.8	3	17.3	19.4	32.5	26	100	208,730	22.10	46,129
Comas	0	4.5	0.7	34.9	18.4	26.9	14.6	100	106,021	40.10	42,514
San Martin de Porres	0	3.7	7.1	33.4	24.7	19	12.1	100	87,246	44.20	38,563
Santiago de Surco	34.5	20.3	27	6	7.4	2.4	2.3	100	43,235	87.80	37,960
Cercado	0	4.7	26.3	19.7	27.6	20.4	1.4	100	74,410	50.70	37,726
Los Olivos	0	11.5	9.4	21.6	15.8	33.6	8	100	84,449	42.50	35,891
La Molina	26.9	17.5	36.1	4.3	10.2	3.8	1.3	100	37,600	84.80	31,885
San Borja	39.9	29.6	29.3	0.7	0.2	0.2	0	100	26,061	99.50	25,931
La Victoria	0.1	9.3	27.8	19.9	28.4	9.3	5.3	100	43,828	57.10	25,026
San Miguel	1.1	36.2	37.3	12.1	8.1	0.6	4.5	100	26,752	86.70	23,194
Ate	0.4	5.7	9.2	10.7	27.8	17.8	28.3	100	79,891	26.00	20,772
San Juan de Miraflores	0	2.1	4.7	20.1	23	24.5	25.7	100	74,110	26.90	19,936
Miraflores	27.1	33.2	31.7	6.1	1.5	0.4	0.1	100	18,692	98.10	18,337
Rimac	0	2.3	5.9	28.2	23.2	25.9	14.5	100	43,345	36.40	15,778
Chorrillos	1.3	8.6	9.7	10	24.3	24.3	21.8	100	53,194	29.60	15,745
Surquillo	1.4	34.4	16.4	32.2	9.2	4.1	2.3	100	18,571	84.40	15,674
Pueblo Libre	1.3	41.3	39.8	11.5	3.1	2.5	0.4	100	14,497	93.90	13,613
Santa Anita	0	6.4	7.4	27.1	11.8	37.2	10	100	31,304	40.90	12,803
San Isidro	58.8	33	6.4	0.1	0.5	0.9	0.1	100	12,880	98.30	12,661
Villa el Salvador	0	0	0	16.6	11.1	56.7	15.6	100	74,615	16.60	12,386
Jesus María	4.4	36.7	47.5	9	0.9	1.5	0	100	12,060	97.60	11,771
Independencia	0	1.4	3.8	24.6	20.4	26.3	23.4	100	39,346	29.80	11,725
Lince	6.4	22	36	24.6	9.8	1.1	0	100	12,999	89.00	11,569
Villa María del Triunfo	0	0	2.9	13.1	34.8	21.9	27.2	100	68,123	16.00	10,900
Breña	0	7	13	33.1	39.1	7.7	0	100	19,609	53.10	10,412
Magdalena	19.6	13.8	52.1	5.8	7.1	1.7	0	100	10,321	91.30	9,423
Carabayllo	0	2.8	2.4	19.9	19.2	34.6	21.2	100	34,095	25.10	8,558
El Agustino	0	0.8	1.9	20	20.5	39.7	17	100	33,162	22.70	7,528
San Luis	2	22.8	30.1	17	19.3	8.8	0	100	10,020	71.90	7,204
Barranco	2.7	12.2	24.9	30.3	22.2	7.2	0.5	100	8,238	70.10	5,775
TOTAL											597,388

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000, p. 20.
Elaboración propia

Sobre esta cantidad total de hogares debemos restar a los que ya poseen la tarjeta Curacao. De acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Marketing de La Curacao, las tarjetas colocadas en Lima alcanzan la cantidad de 42,500, por lo que el total del mercado objetivo es de (597,388 – 42,500) 554,888 hogares.

Considerando que nuestro interés es inferir en el grado de aceptación que tendría el consumidor en el mercado limeño, hemos tomado los resultados obtenidos en los distritos del Callao, San Borja y San Martín de Porras cuya combinación de NSE nos permite una aproximación a la composición de los NSE existentes en Lima Metropolitana, lo que se aprecia en los cuadros 9.7, 9.8 y 9.9.

Cuadro 9.7: Distribución de NSE en San Borja, San Martín y Callao

Distrito	A	B1	B2	C1	C2	D	E	Total hogares
Callao	0.00%	4.10%	7.70%	30.10%	23.80%	20.85%	13.45%	87,126
San Borja	39.90%	29.60%	29.30%	0.70%	0.20%	0.30%	0.00%	26,061
San Martín de Porres	0.00%	3.70%	7.10%	33.40%	24.70%	19.00%	12.10%	87,246
Total								200,433

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000, p. 20.
Elaboración propia

Cuadro 9.8: Distribución de hogares por NSE en San Borja, San Martín y Callao

Distrito	A	B1	B2	C1	C2	D	E	Total hogares
Callao	0.00	3,572.17	6,708.70	26,224.93	20,735.99	18,165.77	11,718.45	87,126
San Borja	10,398.34	7,714.06	7,635.87	182.43	52.12	78.18	0.00	26,061
San Martín de Porres	0.00	3,228.10	6,194.47	29,140.16	21,549.76	16,576.74	10,556.77	87,246
Total hogares por distritos	10,398.34	14,514.32	20,539.04	55,547.52	42,337.87	34,820.69	22,275.21	200,433
Distribución por NSE	5.19%	7.24%	10.25%	27.71%	21.12%	17.37%	11.11%	

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000, p. 20.
Elaboración propia

**Cuadro 9.9: Comparativo distribución de hogares por NSE en
San Borja, San Martín, Callao y Lima Metropolitana**

Distrito	A	B1	B2	C1	C2	D	E
Muestra	5.19%	7.24%	10.25%	27.71%	21.12%	17.37%	11.11%
Lima Metropolitana	4.30%	8.30%	10.70%	19.00%	19.50%	22.70%	15.50%

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000, p. 20.

Elaboración propia

Al tomar como muestra representativa a los distritos de San Martín, San Borja y Callao, tomaremos los resultados de la encuesta sólo para estos distritos:

Cuadro 9.10: Aceptación de la tarjeta en la muestra de distritos

Distrito	Interés en la Tarjeta Curacao	Dijeron que sí	Tamaño de muestra
San Borja	87.90%	58	66
San Martín de Porres	80.70%	192	238
Callao	83.00%	205	247
Promedio	82.59%	455	551

Fuente: IMA Estudios de Marketing SAC. **Estudio sobre apertura de tiendas**. Lima: IMA, abril, 2002. p.16 / IMA Estudios de Marketing SAC. **Estudio sobre ampliación de tiendas**. Lima: IMA, abril, 2002. p.14.

Elaboración propia

Con la nueva muestra, el nivel de aceptación llega al 82.59%, porcentaje que aplicaremos sobre nuestro mercado objetivo en Lima Metropolitana:

554,888 hogares X 82.59% = 458,282 hogares que demuestran interés en la tarjeta.

Para mejorar la estimación del público objetivo que estaría dispuesto a comprar con la nueva tarjeta Curacao, tomaremos el porcentaje del público que según la encuesta está dispuesto a adquirir la tarjeta por las facilidades de crédito asociadas, que consideramos es la razón más importante por la que el público estaría dispuesto a adquirir la tarjeta de crédito.

A continuación, mostraremos un resumen de los resultados de los clientes que están dispuesto a comprar con la tarjeta Curacao por la facilidad de acceso al crédito:

Cuadro 9.11: Preferencia por el fácil acceso al crédito

Distrito	Interés en la Tarjeta Curacao	Dijeron que sí	Tamaño de muestra
San Borja	20.70%	12	58
San Martin	32.80%	63	192
Callao	31.20%	64	205
Promedio	30.54%	139	455

Fuente: IMA Estudios de Marketing SAC. **Estudio sobre apertura de tiendas.** Lima: IMA, abril, 2002. p.16 / IMA Estudios de Marketing SAC. **Estudio sobre ampliación de tiendas.** Lima: IMA, abril, 2002. p.14.
Elaboración propia

Este porcentaje lo aplicaremos en la población de hogares que tiene interés en la tarjeta.

$$458,282 \times 30.54\% = 139,960$$

Por lo que el número de hogares interesados en la nueva tarjeta Curacao por la facilidad de acceso al crédito en Lima Metropolitana sería de **139,960 hogares.**

Debido a que las tarjetas están dirigidas a la población que aún no tiene tarjeta, aplicaremos un porcentaje sobre esta población en función al porcentaje que actualmente mantiene la empresa con relación al número total de tarjetas en el mercado. Asimismo, con la finalidad de considerar la posible reacción de la competencia ante la aparición de la nueva tarjeta, castigaremos este porcentaje con un 25% sobre la relación actual de tenencia de tarjetas.

Cuadro 9.12: Tenencia actual de tarjetas comerciales en el mercado

	Cantidad de tarjetas en el mercado	Total %
CMR	460,000	58.26%
Ripley	150,000	19.00%
Carsa	70,000	8.87%
La Curacao	85,000	10.76%
Metro - Jockey - Plaza Vea	24,600	3.12%
Total	789,600	100.00%

Fuente: La Curacao. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración propia

Al aplicar este porcentaje de tenencia en el mercado actualmente se obtiene lo siguiente:

$$139,960 \times 10.7645\% = 15,066$$

Cantidad de hogares que castigaremos en un 25%, por la posible reacción de la competencia, sobre todo de Saga:

$$15,066 \times 0.75\% = 11,300 \text{ hogares}$$

Por lo que el estimado de hogares que estaría interesado en tener la tarjeta Curacao por razones de facilidad de acceso al crédito en Lima Metropolitana es de 11,300. Ésta es la cantidad estimada en la que se incrementaría el número de tarjetas de producirse el lanzamiento de una nueva tarjeta con las características antes señaladas.

Finalmente, para estimar el monto en dólares que crecería la demanda en Lima, multiplicaremos esta cantidad de tarjetas por el valor promedio de compra en Lima, información proporcionada por el Departamento de Marketing de La Curacao:

$$11,300 \text{ hogares} \times \text{US\$ } 220 = \text{US\$ } 2'486,000$$

Lo que sería el monto estimado en dólares en que se incrementaría la venta en Lima, por el lanzamiento de la nueva tarjeta de crédito La Curacao al mercado.

Considerando los resultados anteriores, el crecimiento en la venta por otorgar crédito directo a través de una nueva tarjeta Curacao se obtendría sumando la venta por recuperación de créditos que se pierden actualmente y la venta por las características de la nueva tarjeta:

$$\text{US\$ } 1'788,750 + \text{US\$ } 2'486,000 = \text{US\$ } \mathbf{4'274,750}$$

9.7. Simulación del negocio de créditos

Con la finalidad de evaluar las posibilidades financieras de retomar el negocio de créditos dentro de la cadena para la localidad de Lima,

se han considerado tres posibles escenarios, el pesimista que considera una venta al crédito de 53% y que se incrementa un 3% de manera anual hasta alcanzar el 65% de las ventas de la empresa en el quinto año.

Con relación a la demanda, se vería afectada por el crecimiento del mercado y a partir del tercer año sería de 0.5 % por año por los próximos 2 años.

Se considera una inversión con capitalización por parte del accionista de US\$ 3'000,000 para iniciar las labores de crédito, así como líneas de crédito de la banca y avaladas por la casa matriz del orden de los US\$ 11'000,000.

La tasa de interés promedio para el financiamiento sería de 4% mensual, la misma que responde a una estructura de tasas por perfiles de clientes y que mantendría una proporción menor a la tasa que se utilice en negocios de la competencia, como son Saga Falabella, Ripley y Carsa.

Con relación a las cobranzas, éstas serían encargadas a un tercero con un costo de 12% del valor cobrado, estimándose una recuperación de 96% de los vencimientos, asumiendo una morosidad de 4% sobre la cartera y manteniendo una provisión específica y genérica para cobranzas dudosas del orden del 5% de las colocaciones, por lo que la morosidad podría ser castigada sin generar mayor impacto en los resultados del negocio.

Este nivel de recuperación del 96% se basa en la experiencia histórica que tiene la empresa en sus sistemas de cobranza, así como en los resultados obtenidos por el área de cobranzas del Banco Wiese Sudameris sobre la cartera vendida por parte de Total Artefactos en el año 2000.

Para el escenario moderado se considera una venta al crédito de 52% y que se incrementa hasta alcanzar el 65% de las ventas de la empresa en el tercer año.

Con relación a la demanda, se vería medianamente afectada por el crecimiento del mercado y a partir del tercer año un crecimiento de 10% conservador por los próximos 3 años.

Se considera una inversión con capitalización por parte del accionista de US\$ 3'000,000 para iniciar las labores de crédito, así como líneas de crédito de la banca y avaladas por la casa matriz del orden de los US\$ 15'800,000.

La tasa de interés se mantendría en el 4.57% mensual. El manejo de la cobranza, morosidad, provisiones y castigos se mantendrían en los mismos niveles que los establecidos para el escenario pesimista.

En el escenario optimista se considera una venta de crédito de 55% y que se incrementa un 10% de manera anual hasta alcanzar el 65% de las ventas de la empresa en el segundo año, porcentaje que se mantiene los siguientes años.

Con relación a la demanda, se vería fuertemente afectada, producto del impacto de las campañas publicitarias, por lo que su crecimiento será igual al del mercado y a partir del tercer año sería de 15 % por año, por los próximos 3 años.

Se considera una inversión con capitalización por parte del accionista de US\$ 3'000,000 para iniciar las labores de crédito, así como líneas de crédito de la banca y avaladas por la casa matriz del orden de los US\$ 9'3600,000.

La tasa de interés se mantendría en el 5% mensual. El manejo de la cobranza, morosidad, provisiones y castigos se mantendrían en los mismos niveles que los establecidos para el escenario pesimista y moderado.

Para el desarrollo de las simulaciones, se ha estimado el desarrollo de una cartera por cobrar a 60 meses, en la que se mide el crecimiento del negocio de créditos, considerando las ventas mensuales al crédito para la ciudad de Lima menos las cobranzas efectuadas en los mismos períodos.

Los intereses generados por el negocio de créditos, se han estimado sobre la base del saldo a cobrar de la cartera, a lo cual se le ha incluido el IGV, debido a que el objeto del negocio de La Curacao es el negocio comercial y no el financiero.

Otro aspecto considerado es el gasto operativo, el mismo que está compuesto por los gastos de personal de las labores de crédito, los

gastos operativos de la gestión del crédito, así como los gastos de cobranza en los que se ha asumido un costo del 12% sobre los montos cobrados.

Con los datos obtenidos, generamos el flujo de caja correspondiente al negocio de créditos, en el mismo que por compensación de saldos, definimos los niveles de endeudamiento que requiere el negocio de créditos, así como su capacidad de pago, por lo que generamos un manejo de cuenta corriente bancaria para poder definir los requerimientos de líneas de financiamiento para operar el negocio.

En el caso del estado de resultados o ganancias y pérdidas, se ha generado un modelo correspondiente al negocio de crédito para poder medir el impacto que tendría este negocio dentro de las operaciones de La Curacao.

De las simulaciones obtenidas, hemos tomado el escenario moderado como la base para sustentar la evaluación financiera del proyecto, por lo que los datos obtenidos en este escenario han sido trasladados al modelo de flujo de caja con estrategias para su evaluación correspondiente.

Los detalles de estas simulaciones para cada uno de los escenarios descritos en los párrafos precedentes se presentan en el anexo 14: Simulación del negocio de créditos.

CAPÍTULO X

10. Estrategia de desarrollo de mercados: ingreso a nuevas zonas geográficas

El ingreso a nuevas zonas geográficas tiene por objetivo introducir los productos actuales en nuevos mercados o en mercados poco explotados.

10.1. Análisis de zonas geográficas

Para realizar el análisis de zonas geográficas no atendidas se utilizarán los siguientes criterios de evaluación:

a. Mercado potencial

- Análisis de zonas geográficas en las cuales existe mercado potencial de acuerdo a la segmentación actual de la compañía (NSE A, B1, B2, C1).
- Número de hogares en las zonas geográficas identificadas.

b. Densidad del segmento objetivo

Análisis de la densidad del segmento objetivo para ingresar a las zonas con menor dispersión del mismo.

c. Tasa de penetración

Análisis de la tasa de penetración de La Curacao en las zonas geográficas con mayor número de hogares objetivo utilizando la base de datos de clientes de la compañía.

10.1.1. Mercado potencial

a. Análisis de zonas geográficas vs. segmento de La Curacao y número de hogares

Para realizar este análisis se utilizará el Estudio de Perfiles Zonales de Lima Metropolitana elaborado en el año 2000 por la empresa consultora Apoyo Opinión y Mercado, sabiendo que La Curacao se dirige a los NSE A, B, y C1.

Cuadro 10.1: Mercado objetivo de La Curacao en Lima Metropolitana por distritos

DISTRITO	A	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL	TOTAL HOGARES	MERCADO OBJETIVO %	Nº HOGARES OBJETIVO
San Juan de Lurigancho	0	1.8	3	17.3	19.4	32.5	26	100	208,730	22.10	46,129
Comas	0	4.5	0.7	34.9	18.4	26.9	14.6	100	106,021	40.10	42,514
San Martín de Porres	0	3.7	7.1	33.4	24.7	19	12.1	100	87,246	44.20	38,563
Santiago de Surco	34.5	20.3	27	6	7.4	2.4	2.3	100	43,235	87.80	37,960
Cercado	0	4.7	26.3	19.7	27.6	20.4	1.4	100	74,410	50.70	37,726
Los Olivos	0	11.5	9.4	21.6	15.8	33.6	8	100	84,449	42.50	35,891
La Molina	26.9	17.5	36.1	4.3	10.2	3.8	1.3	100	37,600	84.80	31,885
San Borja	39.9	29.6	29.3	0.7	0.2	0.2	0	100	26,061	99.50	25,931
La Victoria	0.1	9.3	27.8	19.9	28.4	9.3	5.3	100	43,828	57.10	25,026
San Miguel	1.1	36.2	37.3	12.1	8.1	0.6	4.5	100	26,752	86.70	23,194
Ate	0.4	5.7	9.2	10.7	27.8	17.8	28.3	100	79,891	26.00	20,772
San Juan de Miraflores	0	2.1	4.7	20.1	23	24.5	25.7	100	74,110	26.90	19,936
Miraflores	27.1	33.2	31.7	6.1	1.5	0.4	0.1	100	18,692	98.10	18,337
Rimac	0	2.3	5.9	28.2	23.2	25.9	14.5	100	43,345	36.40	15,778
Chorrillos	1.3	8.6	9.7	10	24.3	24.3	21.8	100	53,194	29.60	15,745
Surquillo	1.4	34.4	16.4	32.2	9.2	4.1	2.3	100	18,571	84.40	15,674
Pueblo Libre	1.3	41.3	39.8	11.5	3.1	2.5	0.4	100	14,497	93.90	13,613
Santa Anita	0	6.4	7.4	27.1	11.8	37.2	10	100	31,304	40.90	12,803
San Isidro	58.8	33	6.4	0.1	0.5	0.9	0.1	100	12,880	98.30	12,661
Villa el Salvador	0	0	0	16.6	11.1	56.7	15.6	100	74,615	16.60	12,386
Jesús María	4.4	36.7	47.5	9	0.9	1.5	0	100	12,060	97.60	11,771
Independencia	0	1.4	3.8	24.6	20.4	26.3	23.4	100	39,346	29.80	11,725
Lince	6.4	22	36	24.6	9.8	1.1	0	100	12,999	89.00	11,569
Villa María del Triunfo	0	0	2.9	13.1	34.8	21.9	27.2	100	68,123	16.00	10,900
Breña	0	7	13	33.1	39.1	7.7	0	100	19,609	53.10	10,412
Magdalena	19.6	13.8	52.1	5.8	7.1	1.7	0	100	10,321	91.30	9,423
Carabaylo	0	2.8	2.4	19.9	19.2	34.6	21.2	100	34,095	25.10	8,558
El Agustino	0	0.8	1.9	20	20.5	39.7	17	100	33,162	22.70	7,528
San Luis	2	22.8	30.1	17	19.3	8.8	0	100	10,020	71.90	7,204
Barranco	2.7	12.2	24.9	30.3	22.2	7.2	0.5	100	8,238	70.10	5,775

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000. p. 20.
Elaboración propia

El cuadro anterior muestra el número de hogares objetivo de acuerdo a la segmentación de La Curacao. Se observa que los distritos con mayor número de hogares objetivo son: San Juan de Lurigancho, Comas, San Martín de Porres, Santiago de Surco, Cercado, Los Olivos, La Molina, San Borja, La Victoria, San Miguel, Ate, San Juan de Miraflores, Miraflores, Rímac, Chorrillos y Surquillo (en ese orden).

10.1.2. Densidad del segmento objetivo

Definir la densidad del tamaño objetivo para una estrategia de apertura de tiendas es muy importante, ya que será un elemento de juicio para definir aquellas zonas geográficas en las cuales el segmento objetivo al que se dirige la empresa es significativo.

Existen distritos cuyo tamaño del segmento objetivo es bastante grande y no cuentan con una tienda de la cadena en dicha zona, por lo que resultará conveniente evaluar aquellos distritos cuya densidad de los NSE A, B y C1 sea bastante alta. El cuadro siguiente muestra los distritos con mayor densidad de hogares objetivo.

Cuadro 10.2: Distritos con mayor densidad de hogares del segmento objetivo de La Curacao

DISTRITO	TOTAL HOGARES	MERCADO OBJETIVO %	HOGARES OBJETIVO
San Borja	26,061	99.50	25,931
Miraflores	18,692	98.10	18,337
Santiago de Surco	43,235	87.80	37,960
San Miguel	26,752	86.70	23,194
La Molina	37,600	84.80	31,885
Surquillo	18,571	84.40	15,674
La Victoria	43,828	57.10	25,026
Cercado	74,410	50.70	37,726

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000. p. 20 / LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración propia

En el cuadro anterior se observa que los distritos con mayor densidad del segmento objetivo (más del 50%) son: San Borja, Miraflores, Santiago de Surco, San Miguel, La Molina y Surquillo (en ese orden).

10.1.3. Tasa de penetración

Una vez realizado el análisis de densidad de los segmentos objetivo, se procederá a evaluar la tasa de penetración de La Curacao en los distritos identificados.

Para realizar este análisis, se utilizará información de la base de datos de clientes de la compañía la cual se comparará con el mercado potencial de los distritos con mayor número de hogares de los segmentos objetivos de La Curacao.

Para hallar la tasa de penetración en los distritos se comparó el número de hogares atendidos por La Curacao, frente al número

de hogares que corresponden al segmento objetivo de la compañía, obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 10.3: Tasa de penetración en distritos con mayor cantidad de hogares del segmento objetivo de La Curacao

DISTRITO	TOTAL HOGARES	MERCADO OBJETIVO %	HOGARES OBJETIVO	HOGARES ATENDIDOS POR LA CURACAO	% PENETRACION
San Borja	26.061,00	99,50	25.930,70	2.143,00	8,26
Miraflores	18.692,00	98,10	18.336,85	3.898,00	21,26
Santiago de Surco	43.235,00	87,80	37.960,33	5.806,00	15,29
San Miguel	26.752,00	86,70	23.193,98	5.873,00	25,32
La Molina	37.600,00	84,80	31.884,80	5.923,00	18,58
Surquillo	18.571,00	84,40	15.673,92	1.983,00	12,65
La Victoria	43.828,00	57,10	25.025,79	2.422,00	9,68
Cercado	74.410,00	50,70	37.725,87	17.890,00	47,42

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000. p. 20 / LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración propia

Para realizar la discriminación de los distritos, se evaluarán aquellos cuyo porcentaje de penetración de la compañía sea menor al 20%, ya que La Curacao tiene en promedio el 20% de participación del mercado total.

En el cuadro anterior se observa que los distritos con mayor potencial y menos atendidos (con participación menor al 20%) por La Curacao son: San Borja, La Victoria, Surquillo Santiago de Surco y La Molina (en ese orden).

De acuerdo al análisis anterior deducimos que los distritos con mayor potencial y poco explotados por La Curacao son San Borja, La Victoria, Surquillo y Santiago de Surco, por lo que sería conveniente

realizar los estudios necesarios para la apertura de nuevas tiendas en dichos distritos.

10.2. Ubicación de las nuevas tiendas

Los detallistas suelen decir que las tres claves para el éxito son “ubicación, ubicación, y ubicación”.¹⁴ Como mencionamos en el capítulo IV, las tiendas de venta al detalle de electrodomésticos utilizan una cobertura de mercado selectiva, ubicando una tienda en los principales centros comerciales de una ciudad o en un área metropolitana específica. Esta afirmación deberá ser tomada en cuenta para realizar la definición de la ubicación de las nuevas tiendas.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente, los distritos con mayor potencial son: San Borja, Santiago de Surco, Surquillo, y La Victoria. No serán considerados Miraflores, San Miguel y Cercado, debido a la presencia de tiendas en estos distritos, mientras que en La Molina no se realizará el análisis por no existir la infraestructura adecuada debido a que no existen zonas comerciales con gran afluencia de público.

No se considerará el distrito de La Victoria como parte de este estudio, debido a que la zona comercial del distrito (Av. Manco Capac, Av. Iquitos) está dirigida a los segmentos C2 y D, por lo que la apertura de una tienda en dicha zona implicaría un estudio para el ingreso a nuevos segmentos, y no vendría a formar parte de la presente estrategia.

¹⁴ KOTLER. Philip. “Administración de los sistemas de ventas al detalle, mayoreo y distribución física”. En su: **Dirección de Mercadotecnia**. 8ª. ed. México: Pearson Educación, 1993. Cap. 21, p. 572.

Los distritos de San Borja, Santiago de Surco y Surquillo, son mercados con muy poca penetración por parte de la compañía, por lo que se ha visto conveniente realizar la evaluación de apertura de tiendas en dichos distritos.

La Curacao realiza una estrategia de cobertura de mercado selectiva lo cual se comprueba con el rendimiento de las tiendas en Lima Metropolitana, en las que se observa que las tiendas que generan mayor rentabilidad son aquellas ubicadas en centros comerciales de gran afluencia. Por ello, la búsqueda de ubicaciones adecuadas para las nuevas tiendas se realizará en base a los centros comerciales disponibles en las zonas elegidas. Es importante además, considerar el nivel de actividad comercial de bienes de consumo selectivo, la densidad residencial, los flujos de tráfico y la visibilidad del local.

A continuación se realizará la evaluación para los distritos elegidos: San Borja, Santiago de Surco y Surquillo.

En el distrito de San Borja encontramos 03 centros comerciales principales: Centro Comercial San Borja (entre Aviación y Javier Prado), el cual actualmente tiene poca actividad comercial. El Centro Comercial Ebony que cuenta con muy poco tráfico de clientes y tiene una tendencia doméstica y el Centro Comercial Primavera, en el cual se observa mayor afluencia de clientes que en los dos centros comerciales anteriores y es un centro comercial en crecimiento.

De lo anterior se observa que el centro comercial Primavera es el más apropiado para la apertura de una nueva tienda de la cadena. Este centro comercial se encuentra ubicado en el límite de los distritos de San Borja y Surquillo, lo que permitirá a la compañía atender a ambos distritos.

En el caso del distrito de Santiago de Surco, ya se cuenta con una tienda en el centro comercial Jockey Plaza, pero se observa que en este distrito aún no se alcanza la participación de mercado promedio de La Curacao. Esto se debe principalmente, a que la tienda del Jockey Plaza está dirigida no sólo a los habitantes del distrito de Santiago de Surco sino a todos los clientes del Mall, los que provienen de diversos distritos de Lima. Por ello, se ha visto conveniente realizar la apertura de una nueva tienda que podría estar ubicada en los siguientes centros comerciales:

- Centro Comercial Plaza Camacho, el cual históricamente ha tenido y sigue teniendo muy poca actividad en la venta de bienes de consumo selectivo.
- Centro Comercial Caminos del Inca, que cuenta con una muy buena ubicación pero que, debido a la apertura del Jockey Plaza se encuentra en decadencia, a pesar de la apertura de los cines para reflotarlo, este centro comercial no se muestra próspero en cuanto a bienes de consumo selectivo como electrodomésticos.
- El Centro Comercial Monterrico tiene una gran afluencia de público en busca de bienes de consumo no duradero, más no de bienes de consumo selectivo, por lo que no sería atractivo realizar una apertura en esta zona.

- Centro Comercial El Trigo tampoco resulta atractivo por el poco tráfico de clientes que se observa en él.
- Centro Comercial Higuereta, tiene abundante actividad de bienes de consumo selectivo y existe afluencia de clientes en busca de electrodomésticos, los cuales son cotizados en Polvos Rosados y Plaza Veá, por lo que resultará atractivo realizar la apertura de una nueva tienda en dicha zona, ya que para la comercialización de electrodomésticos resulta conveniente ubicarse cerca de los competidores, creando una masa crítica donde varias empresas competidoras agrupadas en un lugar atraen a más clientes.

Por lo anterior consideramos que la mejor ubicación para una nueva tienda de La Curacao sería el Centro Comercial Higuereta.

En el gráfico 10.1 se presenta la ubicación geográfica que presentarían las nuevas tiendas.

10.3. Tamaño de las tiendas

Las variables que se utilizarán en el presente trabajo para la decisión acerca del tamaño de las nuevas tiendas serán la disponibilidad de locales y la inversión a realizar.

Inicialmente se efectuó un reconocimiento de las zonas elegidas, en las cuales se buscó locales disponibles para la apertura de las tiendas, teniendo como resultado que existe disponibilidad de locales y terrenos, tanto en el centro comercial Higuereta como en el centro comercial Primavera, los cuales pueden ser alquilados en un

aproximado de 400 metros cuadrados, esta extensión corresponde a una tienda mediana de acuerdo a la clasificación de La Curacao.

En cuanto a la inversión, de acuerdo a parámetros establecidos por el directorio para el caso de apertura de nuevas tiendas se prevé una inversión máxima de US \$200,000.00 por tienda. Sabemos, de acuerdo a la experiencia de la empresa en este tipo de actividad (apertura de nuevas tiendas) que el costo promedio de implementar una nueva tienda mediana oscila entre US\$150,00.00 y US \$ 200,000.00, por lo que dicha restricción implica la apertura de tiendas medianas, lo que coincide con el tamaño de tienda que se encuentra disponible en estos distritos.

Los resultados del estudio de disponibilidad de locales y capital muestran que se debe optar por un tipo de tiendas mediana, por ello se ha determinado que ambas tiendas (San Borja y Santiago de Surco) se encontrarán en dicha clasificación (entre 300 y 400 metros cuadrados). Esto ayudará a La Curacao a mantener bajos costos operativos frente a la meta de ventas de las tiendas, ya que los gastos de mantenimiento, servicios, limpieza y reparación tienen que ser cubiertos con las ventas realizadas en las tiendas, y las mismas que no sólo cubrirán los costos fijos sino que deberán generar rentabilidad. En el anexo 7 se presentan los planos de las nuevas tiendas de San Borja y Surco.

10.4. Proyección de la demanda

La proyección de la demanda de las nuevas tiendas deberá mostrar el incremento en las ventas que tendrá La Curacao gracias a esta estrategia.

Para realizar la proyección de la demanda se utilizará la experiencia de la cadena en mercados similares en los que se cuenta actualmente con tiendas de la cadena. Para ambas tiendas, encontramos similitud en cuanto a la densidad del segmento objetivo con el distrito de Miraflores donde se cuenta con una tienda, por tal motivo se estima que el porcentaje de penetración de la demanda de las tiendas deberá ser similar a la penetración de la demanda de Miraflores (21.26%). De acuerdo a estos datos estimamos que la demanda de las nuevas tiendas será aproximadamente de 21%.

Además, sabemos que ya se cuenta con una penetración del 8.26% para San Borja mientras que para Santiago de Surco la penetración alcanza el 15.29%, esto implica que se deberá considerar estos porcentajes para determinar el pronóstico de la demanda, ya que éstos no deberán ser incluidos en el incremento de ventas de la compañía. A continuación se muestra el cálculo del incremento de ventas con esta estrategia, teniendo en cuenta que la compra promedio por hogar en una tienda que atiende a un distrito con similar densidad de segmento objetivo asciende a US \$ 350.00.

Cuadro 10.4: Proyección de incremento de la demanda en nuevas zonas geográficas

DISTRITO	HOGARES OBJETIVO	HOGARES ATENDIDOS POR LA CURACAO	% PENETRACION PROYECTADO	DEMANDA PROYECTADA EN HOGARES	DEMANDA PROYECTADA EN US \$
San Borja	25,931	2,143.00	21.00	3,302	1,155,856.08
Santiago de Surco	37,960	5,806.00	21.00	2,166	757,984.26
TOTAL	63,891	7,949.00		5,468	1,913,840.34

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000. p. 20 / LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

Del cuadro anterior se observa que los ingresos de La Curacao debido a la apertura de nuevas tiendas serán de US \$ 1,913,840.34 sin incluir el índice general de recurrencia de clientes que como vimos en el capítulo VI, asciende a 1.4 compras promedio por año. Para efectos de estimar el ingreso total proyectado se aplicará este ratio a los ingresos proyectados los que ascenderían a **US\$ 2,679,376.47**.

Es importante mencionar que la instalación de estas nuevas tiendas podrá canibalizar las ventas de las tiendas La Curacao de la siguiente manera:

Cuadro 10.5: Canibalización de tiendas debido a la apertura de una nueva tienda en el distrito de San Borja

TIENDA	HOGARES OBJETIVO	PENETRACION HOGARES	% PENETRACION	REDUCCION DE DEMANDA HOGARES	REDUCCION % PENETRACION	NUEVA PENETRACION HOGARES	NUEVA PENETRACION %
Ate	20,772	4355	20.97	3	0.07	4352.00	20.95
Cercado	37,726	17890	47.42	65	1.00	17825.00	47.25
Comas	42,514	4906	11.54	3	0.06	4903.00	11.53
Miraflores	18,337	3898	21.26	245	6.29	3653.00	19.92
San Isidro	12,661	2016	15.92	402	19.94	1614.00	12.75
San Juan de Miraflores	19,936	4664	23.40	17	0.36	4647.00	23.31
San Miguel	23,194	5873	25.32	90	1.53	5783.00	24.93
Jockey Plaza	37,960	5806	15.29	506	8.72	5300.00	13.96

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración propia

Cuadro 10.6: Canibalización de tiendas debido a la apertura de una nueva tienda en el distrito de Santiago de Surco

TIENDA	HOGARES OBJETIVO	PENETRACION HOGARES	% PENETRACION	REDUCCION DE DEMANDA HOGARES	REDUCCION % PENETRACION	NUEVA PENETRACION HOGARES	NUEVA PENETRACION %
Ate	20,772	4355	20.97	6	0.14	4349	20.94
Cercado	37,726	17890	47.42	139	0.78	17751	47.05
Comas	42,514	4906	11.54	7	0.14	4899	11.52
Miraflores	18,337	3898	21.26	105	2.69	3793	20.69
San Isidro	12,661	2016	15.92	96	4.76	1920	15.16
San Juan de Miraflores	19,936	4664	23.40	190	4.07	4474	22.44
San Miguel	23,194	5873	25.32	143	2.43	5730	24.70
Jockey Plaza	37,960	5806	15.29	250	4.31	5556	14.64

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

De los cuadros anteriores, se halló la canibalización acumulada que se generaría debido a la apertura de las dos nuevas tiendas.

Cuadro 10.7: Canibalización de tiendas debido a la apertura de dos nuevas tiendas

TIENDA	HOGARES OBJETIVO	PENETRACION HOGARES	% PENETRACION	REDUCCION DE DEMANDA HOGARES	REDUCCION % PENETRACION	NUEVA PENETRACION HOGARES	NUEVA PENETRACION %
Ate	20,772	4355	20.97	9	0.21	4346	20.92
Cercado	37,726	17890	47.42	204	1.14	17686	46.88
Comas	42,514	4906	11.54	10	0.20	4896	11.52
Miraflores	18,337	3898	21.26	350	8.98	3548	19.35
San Isidro	12,661	2016	15.92	498	24.70	1518	11.99
San Juan de Miraflores	19,936	4664	23.40	207	4.44	4457	22.36
San Miguel	23,194	5873	25.32	233	3.97	5640	24.32
Jockey Plaza	37,960	5806	15.29	756	13.02	5050	13.30

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, las tiendas más afectadas debido a la implementación de esta estrategia son: Miraflores, San Isidro y Jockey Plaza, siendo la tienda de San Borja la que generaría la mayor canibalización. Si bien es cierto, la

canibalización no es conveniente para ningún negocio, es preferible canibalizarse a perder clientes por el ingreso de tiendas de la competencia en las zonas no atendidas.

A pesar del efecto negativo que esta estrategia generará en algunas tiendas, esta estrategia permitirá a la compañía incrementar su participación de mercado.

10.5. Medición de la intención de compra

La medición de intención de los compradores es un método subjetivo que consiste en pedir directamente a los compradores potenciales sus intenciones de compra por un período dado¹⁵. De acuerdo a las encuestas realizadas por la empresa IMA Estudios de Marketing S.A.C, el 89% de los entrevistados de San Borja opinan que si irían a comprar en la Curacao principalmente por la cercanía, para ver precios y comprar, mientras que el 72% de los entrevistados en Santiago de Surco irían a La Curacao debido principalmente a la cercanía y ofertas. Ver anexo 5.

Estas encuestas garantizan la probabilidad de éxito de apertura de las nuevas tiendas. Para conocer el porcentaje de intención de compra de probables nuevos clientes de la cadena en estas tiendas, es necesario restar al porcentaje obtenido con las encuestas, el porcentaje de penetración de la cadena, que en el caso de San Borja asciende a 8.26%, con lo que se obtiene 80,74% de posibles nuevos clientes de La Curacao en este distrito. Mientras que en el distrito de Santiago de

¹⁵ LAMBIN. Jean Jacques. “Análisis del atractivo del mercado de referencia”. En su: Marketing Estratégico. 3ª. ed .Madrid: Mc Graw Hill, 1995. Cap. 7, p. 269

Surco el porcentaje de penetración asciende a 15.29% por lo que los posibles nuevos compradores de la cadena en este distrito ascenderían a 56.71% de la población total del mismo.

Las encuestas nos muestran que la apertura de nuevas tiendas en San Borja y Santiago de Surco sería una decisión acertada, con porcentajes de intención de compra bastante optimistas; sin embargo, sabemos que la intención de compra no equivale a las ventas reales, por lo que estos datos solamente se utilizarán para conocer la viabilidad del proyecto, más no para calcular la tasa de penetración, ya que el uso de estos datos sumamente optimistas podrían sobrestimar la tasa de penetración y por ende la rentabilidad del proyecto.

10.6. Rentabilidad

Si bien es cierto, esta estrategia permitirá a la compañía obtener un crecimiento en sus ventas, este no es el único objetivo, ya que el crecimiento no debe realizarse si no genera rentabilidad. Es por este motivo que es imprescindible realizar una evaluación de la rentabilidad que obtendrían las tiendas a implementar. El siguiente cuadro muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado para el año 2002 de las nuevas tiendas.

**Cuadro 10.8: Estado de ganancias y pérdidas proyectado apertura de
nuevas tiendas
(año 2002)**

TOTAL ARTEFACTOS S.A.				
ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS - NUEVAS TIENDAS				
AÑO 2,002				
	SAN BORJA		SANTIAGO DE SURCO	
	US \$	%	US \$	%
VENTAS CONTADO	776,736	48.00%	509,365	48.00%
VENTAS CREDITO	841,463	52.00%	551,813	52.00%
TOTAL VENTAS	1,618,199	100.0%	1,061,178	100.0%
COSTO DE VENTAS CONTADO	632,431	39.08%	414,734	39.08%
COSTO DE VENTAS CREDITO	685,134	42.34%	449,295	42.34%
TOTAL COSTO DE VENTAS	1,317,564	81.42%	864,029	81.42%
MARGEN TOTAL	300,635	18.58%	197,149	18.58%
VENTAS GARANTIA AMPLIADA	70,086	4.33%	45,961	4.33%
OTROS INGRESOS	9,306	0.58%	6,103	0.58%
TOTAL INGRESOS	380,026	23.48%	249,213	23.48%
GASTOS DE PERSONAL	46,281	2.86%	30,350	2.86%
COMISIONES E INCENTIVOS	34,946	2.16%	22,917	2.16%
ALQUILERES	30,094	1.86%	19,735	1.86%
GASTOS DE OFICINA	20,419	1.26%	13,390	1.26%
MANTENIMIENTO	3,048	0.19%	1,999	0.19%
SERVICIOS LUZ/AGUA	7,378	0.46%	4,838	0.46%
SERVICIOS PROFESIONALES	2,358	0.15%	1,546	0.15%
PUBLICIDAD/PROMOCIONES	12,841	0.79%	8,421	0.79%
PUBLICIDAD DISTRIBUIDA	34,749	2.15%	22,787	2.15%
COMUNICACION	9,663	0.60%	6,336	0.60%
FLETES	7,807	0.48%	5,119	0.48%
TRIBUTOS	309	0.02%	203	0.02%
DEPRECIACIÓN	5,079	0.31%	3,330	0.31%
TOTAL GASTOS	214,971	13.28%	140,973	13.28%
RESULTADO DE OPERACIÓN	165,055	10.20%	108,240	10.20%

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Contabilidad. Datos obtenidos del Departamento de Contabilidad de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

El cuadro anterior muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas de las nuevas tiendas tomando como referencia el promedio de ingresos y

gastos (en porcentaje) de las tiendas medianas, obteniendo un resultado de operación positivo para ambas tiendas, con lo que podemos concluir que la implementación de esta estrategia resultará rentable para la compañía.

Del análisis realizado en el presente capítulo, observamos que sería una decisión acertada para la compañía efectuar la apertura de estas dos nuevas tiendas en los distritos de San Borja y Santiago de Surco. Esto se comprueba con las encuestas realizadas, las cuales muestran una gran intención de compra, pero de acuerdo a la experiencia de la compañía las expectativas de penetración de mercado se asemejarían a un distrito con una densidad de segmento objetivo similar a los distritos en estudio, por lo que se asume un 21% de penetración en el total de hogares existentes en dicho distrito. Con relación al porcentaje de canibalización de los clientes de las tiendas existentes, consideramos que no es muy significativo, por lo que podemos concluir que la apertura de tiendas en los distritos elegidos incrementará la participación de mercado de La Curacao en el mercado limeño. Asimismo, el estudio de rentabilidad muestra que dichas tiendas estarán orientadas hacia la obtención de un crecimiento de la compañía con rentabilidad.

Gráfico 10.1: Ubicación de nuevas tiendas

Fuente: Telefónica del Perú. Departamento de Páginas Amarillas. Gráfico proporcionado por el Departamento de Páginas Amarillas de Telefónica del Perú, 2002.
Elaboración propia

CAPÍTULO XI

11. Estrategia de penetración de mercado: crecimiento por ampliación de tiendas

11.1. Antecedentes

Total Artefactos S.A. La Curacao es una cadena que desde su lanzamiento fue identificada como una tienda cómoda y agradable para la visita de los clientes, en donde pueden disfrutar de una agradable estancia mientras recorren la tienda admirando los productos que en ella se exhiben.

Uno de los factores más importantes de la cadena fue su tamaño de tiendas, las que son de cuatro tipos:

- Megatienda
- Tienda grande
- Tienda mediana
- Tienda pequeña

Con características particulares en disposición y mix de productos.

Si bien estas características fueron definidas por los expertos Holandeses de la cadena La Curacao (Grupo Ceteco), la experiencia vivida en nuestro país desde su lanzamiento en el año 1997, nos ha indicado que los segmentos atendidos por la cadena buscan una mayor exposición de productos para utilizar como alternativa de compra, por lo que no resulta raro observar que artículos destinados a

ciertos segmentos, de pronto son demandados y adquiridos por segmentos inferiores que también desean poseerlo.

En este sentido, el tamaño de tienda tiene una relación directa con el mix de producto exhibidos y a su vez influye de manera importante en los niveles de venta alcanzados por la tienda y por ende en los resultados de la compañía.

11.2. Consideraciones generales

Como parte de la estrategia de crecimiento mediante ampliaciones de tienda, primero se analizarán los niveles de venta alcanzados por las tiendas y su relación con el tamaño en metros cuadrados, obteniendo así la primera visión de las tiendas y sus dimensiones. Este tipo de análisis fue establecido como estándar de evaluación por el Grupo Ceteco, anterior propietario de la cadena, para poder estimar los potenciales de venta en las diferentes localidades.

Como segundo paso para definir las tiendas que pueden ser consideradas para la ampliación, se evaluará la infraestructura actual y la posibilidad de realizar ampliaciones, considerando si es posible alquilar los locales que colindan con las tiendas o si es posible modificar las áreas internas de la tienda.

El tercer paso es la estimación del incremento de la demanda que se presentaría como producto de la ampliación de la tienda. Para esto, utilizaremos la penetración de mercado de una tienda similar en tamaño a la tienda que resultaría producto de la ampliación, considerando en especial la estructura de niveles socioeconómicos del segmento objetivo. Se utilizará el valor promedio de compra,

para estimar el volumen de compra que tendría la tienda ampliada en su mercado.

De ésta forma, se busca estimar el crecimiento que tendría La Curacao en el mercado de Lima producto de la ampliación de tiendas.

11.3. Análisis de la venta y el tamaño de tiendas

Las tiendas evaluadas aparecen en el cuadro 11.1 y representan el 100 % de canales que La Curacao en Lima. No consideramos la Tienda de Computer Plus, ya que ésta sólo vende productos de automatización de oficina.

Como podemos apreciar en dicho cuadro, el nivel de ventas obtenido por las tiendas de la cadena en Lima tienen una relación directa con el tamaño en metros cuadrados.

Cuadro 11.1: Tamaño vs. Volumen de venta por tiendas en Lima

Nº Tienda	Distrito	Exhibición actual	Volumen ventas
1	San Martin de Porres	80.63	805,393.91
2	San Juan de Miraflores	200.00	1,547,304.36
3	Callao	150.00	1,665,508.21
4	Comas	181.00	1,462,995.86
5	Ate	184.50	1,464,671.25
6	Los Olivos	230.00	1,737,595.94
7	Cercado	345.25	4,085,329.62
8	Miraflores	618.86	3,190,312.09
9	Jockey Plaza	700.00	3,557,258.89
10	San Isidro	875.76	3,310,062.75
11	San Miguel	1,078.00	3,673,567.07
		4,644.00	26,499,999.95

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración propia

Otro factor importante en el nivel de ventas, es el grado de penetración que tiene la marca La Curacao en el mercado objetivo de la zona geográfica en la que se desarrolla.

En el gráfico 11.1 podemos apreciar que las tiendas que han alcanzado menores niveles de ventas son las que tienen un menor tamaño de exhibición, por lo que la ampliación de estas tiendas podría brindar a la empresa una importante oportunidad de crecimiento en el sector.

Gráfico 11.1: Tamaño de tienda vs. ventas actuales

Fuente: La Curacao. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración propia

De la evaluación realizada, notamos que la tienda denominada con el número 1 (San Martín de Porres) es la que muestra el menor tamaño y el menor nivel de ventas. Sin embargo, notamos que la tienda asignada con el número 7 (Lima Centro) presenta un resultado en ventas sumamente elevado en comparación con el resto de tiendas,

por lo que analizando esta tienda, notamos que su nivel de penetración es sumamente elevado en comparación con el resto de tiendas.

En el caso de las tiendas asignadas a los números 10 y 11 (San Isidro y San Miguel), notamos que su resultado en ventas no está en relación con su tamaño, y esto se debe básicamente a un tema de tráfico de clientes, por lo que al ser tiendas de destino, no son candidatas a ser evaluadas

En el análisis por tienda que se muestra en el cuadro 11.2, podemos apreciar que sólo existen tres tiendas en Lima susceptibles a realizarles ampliaciones: San Martín de Porres, Lima Centro y Callao, ya que en el resto de tiendas no es posible su ampliación debido a la poca facilidad que ofrece su ubicación actual y de requerirlo se debería pensar en una nueva tienda, mudando la actual.

Cuadro 11.2: Posibilidades de crecimiento en tiendas

N° Tienda	Distrito	Exhibición actual	Volumen ventas	Posibilidad de crecimiento
1	San Martin de Porres	80.63	805,393.96	si
2	San Juan de Miraflores	200.00	1,547,304.36	no
3	Callao	150.00	1,665,508.21	si
4	Comas	181.00	1,462,995.86	no
5	Ate	184.50	1,464,671.25	no
6	Los Olivos	230.00	1,737,595.94	no
7	Cercado	345.25	4,085,329.62	si
8	Miraflores	618.86	3,190,312.09	no
9	Jockey Plaza	700.00	3,557,258.89	no
10	San Isidro	875.76	3,310,062.75	no
11	San Miguel	1,078.00	3,673,567.07	no
		4,644.00	26,500,000.00	

Fuente: La CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

Teniendo en cuenta los niveles de venta alcanzados por estas tres tiendas, consideramos que las tiendas que deberían ser ampliadas con mayor prioridad serían San Martín de Porres y Callao, dejando la tienda de Lima Centro para el futuro, ya que su nivel de venta y penetración es bastante bueno con el tamaño actual.

En el anexo 8 se presentan los planos de las tiendas de San Martín y Callao, antes y después de las ampliaciones.

11.4. Análisis de crecimiento y proyección de ventas

Las posibilidades de crecimiento en m² se muestran en el cuadro 11.3, en la que apreciamos que la tienda de San Martín de Porres puede crecer en exhibición hasta un máximo de 250 metros² alquilando los locales colindantes con la tienda actual, y la tienda del Callao puede crecer hasta un máximo de 290 metros² utilizando parte del segundo piso de almacén y oficinas administrativas, dejando el primer piso y parte del segundo como área de exhibición.

Cuadro 11.3: Crecimiento potencial de tiendas

N° Tienda	Distrito	Exhibición actual	Volumen ventas actual	Posibilidad de crecimiento	Nuevo tamaño
1	San Martín de Porres	80.63	805,393.91	si	250.00
3	Callao	150.00	1,665,508.21	si	290.00

Elaboración propia

Para el cálculo de la venta incremental que tendrían las tiendas con sus nuevas dimensiones, hemos usado el comportamiento de la

tienda de Los Olivos, cuyo distrito presenta una estructura similar en cuanto a niveles socioeconómicos.

Cuadro 11.4: Participación de mercado de las tiendas en estudio

Distrito	A	B1	B2	C1	C2	D	E	Total	Total hogares	Mercado objetivo %	N° Hogares objetivo	Hogares atendidos por la tienda	% participación
San Martín de Porres	0.00	3.70	7.10	33.40	24.70	19.00	12.10	100	87,246.00	44.20	38,563	4,667	12.10%
Los Olivos	0.00	11.50	9.40	21.60	15.80	33.60	8.00	100	84,449.00	42.50	35,891	5,400	15.05%
Callao	0.50	8.50	11.00	24.30	22.40	19.70	13.40	100	158,158.00	44.30	70,064	8,765	12.51%

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Perfiles zonales de Lima Metropolitana**. Lima: Apoyo Opinión y Mercado, 2000. p. 20 / LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

Para la estimación de la demanda proyectada, se asumirá que tanto la tienda de San Martín de Porres como la de Callao, podrían llegar a una participación de mercado similar a la tienda de Los Olivos, considerando que la estructura de los niveles socioeconómicos de estos distritos son los que mayor semejanza tienen entre las tiendas de Lima y a que el tamaño de tienda proyectado también son similares.

El incremento resultante en número de hogares, se multiplicará por el valor promedio de compra, que en el caso de la tienda de Los Olivos es de US\$ 220.00. Sobre este aspecto debemos señalar que el monto promedio de compra de San Martín es de US\$ 180.00 y de Callao US\$ 190.00. Sin embargo, se considera que debido a que las tiendas deberán cambiar su mix de productos, incluyendo nuevos productos y de mayor precio, el valor de la compra promedio se incrementará alcanzando los niveles de Los Olivos, ya que el mix sería el mismo al de esta tienda.

En el cuadro 11.5 se muestran los resultados, en donde podemos apreciar que en conjunto el crecimiento estimado de la venta debido a la estrategia de ampliación de tiendas sería de US\$ 641,792 dólares, sin incluir el nivel de recurrencia de clientes.

Cuadro 11.5: Incremento en ventas por ampliación de tiendas

Distrito	% Participación anterior	% Participación propuesta	% Incremento	Mercado objetivo	Incremento en hogares	Venta promedio US\$	Incremento en ventas US\$
San Martin de Porres	12.10	15.05	2.95	38,563	1,138	220	250,274
Callao	12.51	15.05	2.54	70,064	1,780	220	391,518
						Total	641,792

Elaboración propia

De acuerdo a lo establecido en el capítulo VI, el índice de recurrencia asciende a 1.4 compras promedio por año. Para efectos de estimar el ingreso total proyectado se aplicará este índice a los ingresos anteriormente estimados:

$US\$ 641,792 \times 1.4 = US\$ 898,508$, que sería el incremento total estimado de ventas producto de la estrategia de ampliación de tiendas.

11.5. La nueva estructura de tiendas

La nueva estructura de tiendas mostraría la misma tendencia de relación tamaño vs. venta, pero adicionalmente se estaría aprovechando la capacidad de convocatoria que tiene La Curacao en estas plazas, logrando su máxima performance por lo que en el siguiente cuadro mostramos como quedaría esta relación.

Con el nuevo tamaño que tendrían las tiendas producto de la ampliación las tiendas, se convertirían en tiendas medianas, de acuerdo a lo establecido por las políticas de La Curacao.

De esta manera, la tienda de San Martín (1) así como la tienda de Callao (3,) mejoran su posición competitiva en el mercado incrementando sus ventas producto de una mezcla de tamaño de tienda, mix de productos, público objetivo y nivel de penetración en el mercado.

Gráfico 11.2: Tamaño de tienda vs. ventas proyectadas

Elaboración propia

11.6. Medición de la intensidad de compra

Con la finalidad de validar las estimaciones efectuadas sobre el probable crecimiento de la demanda en las tiendas, producto de una ampliación, la empresa de investigación de mercados IMA Estudios de Marketing S.A. ha realizado un estudio sobre ampliación de tiendas en los distritos de San Martín y Callao. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 5.

En dicho informe podemos apreciar, en primer, que la probabilidad de comprar electrodomésticos cuando se ingresa a una tienda del

tamaño de la tienda ampliada, (tipo mediana entre 151 a 400 metros²) es del 61.8%. Asimismo, podemos apreciar que con el tamaño actual (tienda pequeña) la probabilidad sería de 43.7%, con lo cual vemos que la ampliación genera un incremento en la probabilidad de compra de 18.1%, en ambas tiendas.

En cuanto a la probabilidad de comprar en la Tienda de San Martín de Porres, de efectuarse una ampliación de la tienda, ofertando mayor variedad de marcas y productos, el 60% del público objetivo manifestó estar seguro de comprar en la tienda ampliada (8.8% muy seguro, 51.2% seguro).

A este porcentaje, habrá que deducirle los clientes del distrito que hoy día adquieren productos en la cadena. Según los datos extraídos de la base de datos del Departamento de Marketing los hogares del distrito que hoy compran en la cadena son 4,667 que representan un 12.10% de la población objetivo, por lo que el incremento estimado sería de $60\% - 12.10\% = 47.90\%$, que es la porción de hogares que estarían dispuestos a comprar en La Curacao de tener una tienda mediana en lugar de una tienda pequeña.

En el caso de la Tienda del Callao, el 66% del público objetivo manifestó estar seguro de comprar en la tienda ampliada (13.8% muy seguro, 52.20% seguro), si se efectúa una ampliación de la tienda, ofertando mayor variedad de marcas y productos,

A este porcentaje habrá que deducirle los clientes del distrito que hoy día adquieren productos en la cadena. Según los datos extraídos de la

base de datos del Departamento de Marketing, los hogares del distrito que hoy compran en la cadena son 8,765 que representan un 12.51% de la población objetivo, por lo que el incremento estimado sería de $66\% - 12.51\% = 53.49\%$, que es la porción de hogares que estarían dispuestos a comprar en La Curacao de tener una tienda mediana en lugar de una tienda pequeña.

A la luz de los resultados obtenidos por la encuesta, podemos determinar que los proyectos de ampliaciones de tienda, tanto en el distrito de San Martín como en el distrito del Callao resultan siendo muy auspiciosos para los objetivos del negocio. Los crecimientos en participación de mercado proyectados para estas tiendas contribuirán al crecimiento de participación de la compañía y a mejorar su rentabilidad actual.

11.7. Inversión en ampliación de tiendas

Los costos promedios que se utilizan para evaluar una ampliación son los que se muestran en el cuadro 11.6.

Cuadro 11.6: Costos promedios para ampliaciones de tiendas

Tipo de ampliación	Costo promedio dólares	Descripción
Con obra civil	110	Para obras en las que se requiere labores de ingeniería civil y actividades de construcción
Sin obra civil	80	Para obras en las que no se requiere labores de ingeniería civil y actividades de construcción

Fuente: La Curacao. Departamento de Servicios Generales. Datos obtenidos del Departamento de Servicios Generales de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

En función a las características que tenga las tiendas involucradas en el plan de ampliación, tenemos que la tienda del Callao no requiere de obras civiles de consideración, por lo que su costo promedio estaría en 80 dólares por metro cuadrado.

Para el caso de la tienda de San Martín de Porras, si requiere de obras civiles y de actividades de construcción, por lo que para su estimación utilizaremos un costo promedio de 110 dólares por metro cuadrado.

En el cuadro 11.7 podemos apreciar el nivel de inversión que se requeriría para la ampliación de tiendas propuesta.

Cuadro 11.7: Inversión estimada en ampliación de tiendas

Tienda	Tamaño actual m2	Tamaño propuesto m2	Incremento	Costo por metro cuadrado	Inversión US\$
San Martín de Porras	80.63	250	169.39	110	18,632.90
Callao	150	290	140	80	11,200.00

Fuente: La Curacao. Departamento de Servicios Generales. Datos obtenidos del Departamento de Servicios Generales de La Curacao, marzo, 2002.

Elaboración propia

Por lo expuesto consideramos que la inversión que la empresa deberá realizar para el plan de ampliación de tiendas será de US\$ 29,830.70

CAPÍTULO XII

12. Estrategia de publicidad

Esta estrategia tiene por objetivo incrementar el nivel de recordación de la cadena promocionando la imagen de marca. Así mismo se promocionará la nueva tarjeta Curacao con la finalidad de introducirla en el mercado.

12.1. Publicidad de imagen de marca: La Curacao

El objetivo de comunicación de la publicidad de imagen apunta a la actitud del comprador frente a la marca.

En La Curacao, la imagen de marca no ha sido debidamente promocionada a lo largo de casi 5 años de presencia en el mercado, ya que desde el lanzamiento de la cadena en el año 1997, no se ha vuelto a realizar una campaña para la marca La Curacao.

Sin embargo, la publicidad utilizada para las campañas de venta ha permitido a la compañía posicionarse en el segundo lugar de recordación en primera mención, como se aprecia en el capítulo IV.

Lo indicado anteriormente origina que la percepción actual de los clientes acerca de la compañía se encuentra enfocada, básicamente, en el tema de las promociones y regalos ofrecidos, (ver capítulo IV). Esta estrategia de promoción para las ventas, trae como consecuencia la necesidad de brindar mejores regalos para cada campaña debido a la búsqueda de mayor valor agregado por parte

del cliente, quien se torna más exigente en cuanto al tema de regalos obtenidos por la compra. Tal es así, que en un inicio, La Curacao regalaba planchas, luego licuadoras, ollas arroceras, y actualmente hornos microondas.

Si bien es cierto, esta estrategia publicitaria ha alcanzado los objetivos deseados (2do. lugar en primera mención y tercer lugar como tienda de electrodomésticos preferida), es un tipo de estrategia que para mantenerse en el tiempo, siempre debe buscar un incremento en el valor del regalo entregado por la compra. Sin embargo, la imagen de marca no requiere mayor valor agregado que el mismo nombre, por lo que la actitud de los clientes hacia la cadena será completamente diferente, pues ya no buscarán simplemente los regalos ofrecidos, sino que se generará una mayor fidelidad hacia la marca.

Como se puede apreciar en el capítulo IV, la recordación dirigida de tiendas de electrodomésticos muestra una elevada recordación de Carsa y Saga Falabella, con un 80%, mientras que La Curacao obtiene un 76%. Esto se debe a la fuerte inversión publicitaria en imagen de marca realizada por Saga Falabella, por lo que la preferencia de los clientes hacia la misma estará asegurada.

Para este tipo de publicidad, los esfuerzos creativos se conciben no tanto para generar una acción inmediata, sino más bien para construir una actitud favorable que posteriormente conducirá a la compra. Por lo anterior se deduce que la eficacia de la publicidad

de imagen, sólo podrá evaluarse desde una perspectiva de largo plazo.

12.1.1. Identificación de la audiencia meta

La audiencia meta estará dada por el segmento objetivo de la compañía: hombres y mujeres pertenecientes a los NSE A, B y C1.entre 25 y 65 años, con un ingreso mínimo de S/. 600.00.

12.1.2. Objetivo

El objetivo de esta estrategia es elevar la imagen de marca para que perdure en el tiempo, elevando la preferencia y fidelidad de los clientes, sin dejar de lado la estrategia actual de promociones y regalos que se orientan básicamente a la venta.

12.1.3. Diseño del mensaje

a. Contenido

- **Eslogan**

Al ser La Curacao una empresa dedicada a la venta al detalle de electrodomésticos y artículos relacionados, el mensaje que se transmitirá a los consumidores será el de una cadena de tiendas que ofrece productos para brindar comodidad en el hogar, ya que ésta es la función que cumplen los electrodomésticos. De acuerdo a ello, y teniendo en cuenta que actualmente el eslogan de la cadena es “Las mejores marcas a los mejores precios”, que más bien se adecua a una empresa detallista de

artículos de consumo masivo como E Wong o Metro, consideramos que sería conveniente volver a utilizar el eslogan “Para vivir mejor”, que transmite de manera clara que La Curacao, vende productos para brindar comodidad en las actividades del hogar.

- **Colores**

El logotipo mantiene los colores definidos desde el lanzamiento de la cadena:

- Negro: para comunicar mediante la marca, la solidez empresarial de la cadena.
- Amarillo: como espacio iluminado radiante y asequible dentro de los límites de las tiendas de la cadena.
- Rojo: elegido por que su contraste con el color de fondo enmarca perfectamente el estilo de las tiendas.
- Azul: que transmite la garantía que brinda la cadena.

b. Estructura

Se utilizará el argumento unilateral que sólo elogia la marca de la cadena, poniendo gran énfasis en el eslogan “Para vivir mejor”.

c. Formato

- **Medios impresos**

- Encabezado con logotipo de la compañía.

- Ilustración: electrodomésticos y miembros de una familia. Además, deberá observarse en una ubicación visible el eslogan de la marca y en los casos de encartes y marketing directo deberá aparecer la iconografía de la compañía: las manos entrelazadas que significan servicio, la casa que representa el hogar, una cara sonriente que muestra a un cliente satisfecho y el sol que representa la presencia de La Curacao en el hogar.
- Color. se utilizarán los colores definidos anteriormente: negro (para el nombre de la marca), rojo, amarillo y azul.

Lo descrito en la presente sección se aprecia en el anexo 9.

- **Medios televisivos**

Se dará énfasis en las ventajas de contar con el apoyo cotidiano de los electrodomésticos a los miembros de una familia.

Lo descrito en la presente sección se aprecia en el anexo 10.

12.1.4. Canales de comunicación

a. Medios impresos

Se utilizarán catálogos encartados con El Comercio, para reparto en tiendas, y reparto en zonas comerciales

de las ciudades donde se cuenta con una tienda, mailing directo a los clientes de la cadena, avisos en los siguientes diarios: El Comercio, Ojo, Ajá y El Bocón

b. Televisión

- Canales de señal abierta: Frecuencia Latina, América Televisión, Panamericana Televisión y ATV. Los avisos se presentarán en los programas más sintonizados por el público objetivo.
- Canales de señal cerrada: Sony Entertainment, Discovery Channel, Fox, CNN en español, A&E Mundo, y Warner Channel.
- Canal BCP del Banco de Crédito.

c. Cine

Cinemark Jockey Plaza, Cineplanet Primavera, Cineplanet Alcazar, Cinemark San Miguel, Uvk Larcomar, Uvk Caminos Del Inca.

d. Paneles

En las avenidas más transitadas de Lima Metropolitana, y en el Jockey Plaza.

12.1.5. Inversión

La presente estrategia estará financiada íntegramente por aporte de capital de los accionistas de la compañía, quienes

están dispuestos a invertir US \$ 1'000,000.00 para esta campaña.

Para calcular la inversión a realizar se solicitó a la agencia de publicidad con la que trabaja La Curacao, un presupuesto de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar para lo que se elaboró el brief publicitario que se puede apreciar en el anexo 11.

El monto de la inversión estimada por la agencia de publicidad se muestra a continuación:

Cuadro 12.1: Inversión para la campaña de relanzamiento de La Curacao

Rubro	US\$
TV	529.782,00
PRENSA	23.693,32
BCP	6.468,75
CINE	22.800,00
ELLER (PALETAS)	74.951,25
CATALOGO	175.665,99
POP	2.281,05
MAILING	36.089,14
Total	871.731,50
los precios incluyen Comisión de Agencia del 15% (esto puede variar).	
los precios no incluyen IGV.	

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos proporcionados por el Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la inversión para la campaña de relanzamiento de la marca ascenderá a

US \$871,731.50, que equivale al 1.21% de las ventas proyectadas con las estrategias propuestas en capítulos anteriores.

En la actualidad, el presupuesto de publicidad y promociones anuales de la compañía para las campañas de venta asciende al 3% de la venta anual proyectada, por lo que consideramos adecuado el monto propuesto por la agencia de publicidad, el que se encuentra dentro de los niveles que los accionistas están dispuestos a aportar para este fin.

Esta inversión, se centra básicamente en una agresiva campaña publicitaria a través de televisión abierta y por cable debido a que la mayor parte de la publicidad de las principales tiendas de electrodomésticos (76%) es recordada a través de la televisión (ver capítulo IV). Otro rubro en el cual la inversión será alta son los catálogos ya que un 43% de la población recuerda la publicidad a través de folletos y afiches.

El detalle del plan de medios se muestra en el anexo 12.

12.2. Publicidad de lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao

En este caso el objetivo de la publicidad estará dirigida al comportamiento de compra y no tanto a la actitud del comprador, pues, el objetivo es impulsar la afiliación a la nueva tarjeta. El impacto de la publicidad se podrá evaluar de acuerdo a las

afiliaciones efectuadas y a las ventas realizadas con el uso de la tarjeta.

La tarjeta La Curacao, fue lanzada en noviembre del año 2000 sin presupuesto en publicidad, ya que la campaña de la tarjeta se realizó como parte de las campañas de ventas anuales. Por esta razón, el conocimiento actual del público acerca de la tarjeta La Curacao es reducido. Asimismo, la demanda actual por la tarjeta Curacao es menor a la demanda que se observa hacia las tarjetas de las tiendas por departamento, debido a las siguientes razones:

- La tarjeta La Curacao es de uso exclusivo para la compra de electrodomésticos, mientras que las tarjetas de las tiendas por departamento se utilizan para realizar compras en todos los rubros de venta de las mismas.
- La publicidad de las tarjetas de tiendas por departamento responde a cuantiosas inversiones anuales.
- La tarjeta La Curacao tiene características similares a las tarjetas existentes en el mercado en lo que se refiere a intereses portes y gastos, por lo que el cliente no percibe mayor valor agregado al evaluar su adquisición.

La nueva tarjeta La Curacao al no ser la fuente de ingresos de una institución financiera, podrá ofrecer a los clientes mejores tasas de interés, así como el no pago de portes y gastos, cualidades que deberán sobresalir durante la campaña publicitaria.

12.2.1. Identificación de la audiencia meta

La audiencia meta estará dada por el segmento objetivo de la compañía: hombres y mujeres pertenecientes a los NSE A, B y C1, entre 25 y 65 años, con un ingreso mínimo de S/. 600.00.

12.2.2. Objetivo

Desplegar una campaña publicitaria que exponga las ventajas de la tenencia de la nueva tarjeta:

- Bajos intereses
- Cero portes y gastos,

que permitirán inducir la afiliación de clientes a la nueva tarjeta La Curacao e incentivar la compra a crédito de electrodomésticos en la cadena mediante su uso.

12.2.3. Diseño del mensaje

a. Contenido

- **Eslogan**

El eslogan definido para la tarjeta será: “Sólo necesita tenerla en la mano”, mensaje con el que se busca generar la necesidad del cliente hacia la tenencia de una tarjeta que le permita comprar electrodomésticos en cualquier momento.

- **Colores**

Los colores definidos para la nueva tarjeta son:

- Negro: para comunicar la solidez de la tarjeta.
- Amarillo: como espacio iluminado radiante y asequible.

b. Estructura

Se utilizará el argumento unilateral que sólo elogia los beneficios de la tarjeta.

c. Formato

• Medios impresos

- Encabezado con logotipo de la compañía.
- Ilustración: tendrá como motivo principal a la tarjeta y en segundo lugar se presentarán electrodomésticos, que en algunos casos aparecerán con un efecto de halo proveniente de la tarjeta. Asimismo, deberá mostrar las ventajas de su tenencia: bajas tasas de interés y cero portes y comisiones; se ubicará en lugar visible el eslogan de la marca y en los casos de encartes y marketing directo deberá aparecer la iconografía de la compañía: las manos entrelazadas que significan servicio, la casa que representa el hogar, una cara sonriente que muestra a un cliente satisfecho y el sol que representa la presencia de La Curacao en el hogar del cliente.
- Color: se utilizarán los colores definidos anteriormente: negro, amarillo y rojo.

Lo descrito en la presente sección se aprecia en el anexo 9.

- **Medios televisivos**

Se hará énfasis en la facilidad de obtener los electrodomésticos deseados sólo por tener la tarjeta La Curacao.

Lo descrito en la presente sección se aprecia en el anexo 10.

12.2.4. Canales de comunicación

a. Medios impresos

Se utilizarán catálogos encartados con El Comercio, para reparto en tiendas, y reparto en zonas comerciales de las ciudades donde se cuenta con una tienda de la cadena. Además se efectuará el envío de mailing directo a los clientes de la cadena y avisos en los siguientes diarios: El Comercio, Ojo, Ajá y El Bocón

b. Televisión

- Canales de señal abierta: Frecuencia Latina, América Televisión, Panamericana Televisión y ATV. Los avisos se presentarán en los programas más sintonizados por el público objetivo.
- Canales de señal cerrada: Sony Entertainment, Discovery Channel, Fox, CNN en español, A&E Mundo, y Warner Channel.

- Canal BCP del Banco de Crédito.

c. Cines

Cinemark Jockey Plaza, Cineplanet Primavera, Cineplanet Alcazar, Cinemark San Miguel, Uvk Larcomar, Uvk Caminos Del Inca.

d. Paneles

En las avenidas más transitadas de Lima Metropolitana, y en el Jockey Plaza.

12.2.5. Inversión

La presente estrategia estará financiada íntegramente por aporte de capital de los accionistas de la compañía, quienes están dispuestos a invertir US \$ 500,000.00 para esta campaña.

Para el cálculo de la inversión a realizar, se solicitó a la agencia de publicidad con la que trabaja La Curacao, un presupuesto de acuerdo a los objetivos que se desean alcanzar de acuerdo al brief publicitario que se puede apreciar en el anexo 11.

El monto de la inversión estimada por la agencia de publicidad, se muestra en el cuadro 12.2.

Cuadro 12.2: Inversión para la campaña de lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao

Rubro	US\$
TV	269.257,33
PRENSA	23.693,32
BCP	6.468,75
ELLER (PALETAS)	52.238,75
CATALOGO	34.282,50
POP	2.281,05
MAILING	36.089,14
Total	424.310,84
los precios incluyen Comisión de Agencia del 15% (esto puede variar). los precios no incluyen IGV.	

Fuente: LA CURACAO. Departamento de Marketing. Datos proporcionados por el Departamento de Marketing de La Curacao, marzo, 2002.
Elaboración Propia

En el cuadro anterior se observa que la inversión para la campaña de lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao ascenderá a US \$ 424,310.84, monto que equivale al 0.59% de las ventas proyectadas con las estrategias propuestas en capítulos anteriores.

El monto propuesto por la agencia de publicidad se encuentra dentro de los niveles que los accionistas están dispuestos a aportar para este fin.

Al igual que para la campaña de imagen de la cadena, esta inversión se centra básicamente en una agresiva campaña publicitaria a través de televisión abierta y por cable, debido a que la mayor parte de la publicidad de las principales tiendas de electrodomésticos (76%) es

recordada a través de la televisión (ver capítulo IV). Otro rubro en el cual la inversión será alta estará dada por catálogos ya que un 43% de la población recuerda la publicidad a través de folletos y afiches.

El detalle del plan de medios se muestra en el anexo 12.

CAPÍTULO XIII

13. Impacto de las estrategias propuestas en el mercado de electrodomésticos

En el presente capítulo analizaremos el posible impacto de la implementación de las estrategias en el mercado de electrodomésticos y la reacción de los principales competidores.

13.1. Estructura actual del mercado

Como vimos en el capítulo IV, la estructura de participación en el mercado para el año 2001 se muestra de la siguiente manera

Gráfico 13.1: Participación de mercado tiendas de electrodomésticos - 2001

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos. Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, 2002.
Elaboración propia

En el cuadro anterior, se observa el liderazgo actual de La Curacao, seguido muy de cerca por Saga Falabella con tan sólo un punto porcentual de diferencia en participación de mercado, por lo que las estrategias desarrolladas buscan incrementar esta participación que permita a La Curacao mantener su liderazgo. Debemos considerar que los principales competidores en el mercado limeño son: La Curacao, Saga, Carsa Hiraoka, Ripley, y Elektra, por lo que debemos evaluar la reacción e impacto de las estrategias en estas empresas. Para ello analizaremos el impacto de la estrategia de créditos, y el impacto de las estrategias de crecimiento (penetración y desarrollo de mercados).

13.2. Impacto de la estrategia de créditos

Para evaluar el impacto de esta estrategia analizaremos la composición de segmentos atendidos por estas empresas.

Gráfico 13.2: Segmentos atendidos por tiendas de electrodomésticos

Elaboración propia

Del gráfico anterior observamos que la composición de La Curacao en cuanto a segmentos atendidos es heterogénea, llegando incluso a clientes del NSE D a través del crédito de riesgo compartido con el Banco Wiese. Saga Falabella, su más próximo competidor, sólo atiende a los NSE A, B y C debido al tipo de crédito ofrecido y a la ubicación geográfica de sus tiendas; sin embargo, sabemos que también está realizando estrategias de desarrollo de mercados para el ingreso a zonas geográficas con mayor cantidad de personas del NSE C. Carsa por su parte, en los últimos años se ha orientado hacia los NSE B, C y D. Mientras que Hiraoka, se mantiene desde hace muchos años atendiendo a los NSE A B y C. Ripley atiende sólo a los segmentos A y B, y Elektra se dedica principalmente al NSE D, y atiende al C.

13.2.1. Impacto de las estrategias en la actitud de los clientes

Según datos entregados a La Curacao por la empresa consultora CCR Information Resources, la modalidad de financiamiento utilizada para la compra de electrodomésticos tiene la siguiente estructura:

Cuadro 13.1: Modalidad de pago en la compra de electrodomésticos

NSE Modalidad de pago	A	B	C
Banco	-	10.7%	72.4%
Tarjeta	100%	89.3%	27.6%

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand tracking de electrodomésticos 2002**. Lima: CCR, enero, 2002. p. 28.

Podemos observar que un gran porcentaje del NSE C obtiene financiamiento bancario para adquirir electrodomésticos, por lo que el mercado potencial de la nueva tarjeta La Curacao sería dicho segmento, debido a las características de la tarjeta como la accesibilidad, cero costo de mantenimiento y bajas tasas de interés. Esto permitirá a La Curacao, obtener una mayor participación de mercado en dicho segmento, así como la posibilidad de tarjetizar al público incluido dentro del 10.7% de clientes del NSE B que actualmente buscan el financiamiento bancario. En cuanto al 89.3% del NSE B y el 100% del NSE A, que ya cuentan con una tarjeta para la compra de electrodomésticos, podrían obtener la nueva tarjeta La Curacao al observar las ventajas de su tenencia. Es necesario aclarar, que en los casos de tenencia de tarjetas de tiendas por departamentos, no se espera un efecto de sustitución sino sólo la tenencia de la nueva tarjeta La Curacao como tarjeta complementaria para una posible compra de electrodomésticos.

Si se logra tarjetizar a los clientes del NSE C gracias a las ventajas de la nueva tarjeta, implicaría que las empresas más afectadas serían Carsa, Saga Falabella (que atiende en menor cantidad a dicho segmento), Hiraoka y Elektra (sólo en el NSE C).

13.2.2. Probable reacción de la competencia

En cuanto a Saga Falabella sabemos que ya cuenta con una estrategia para incrementar su participación en el NSE C, con la apertura de una nueva tienda en el cono norte. Con este fin, deberá flexibilizar su política crediticia aumentando la accesibilidad para este segmento, compensando el riesgo con un incremento de las tasas de interés. Ripley no se verá afectada con esta estrategia ya que sólo atiende a los NSE A y B, mientras que Hiraoka, como siempre, tratará de mantener su participación de mercado basada en la fidelidad de sus clientes y a la variedad de su mix de productos (que no sólo se enfoca en el tema de electrodomésticos).

Aparentemente la cadena más afectada con el lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao sería Carsa, quien atiende directamente al NSE C. De acuerdo a lo expuesto en el capítulo IV, Carsa depende del Banco Wiese Sudameris, su socio financiero para el negocio de créditos, por lo que deducimos que esta institución financiera no intentará competir con las características de la nueva tarjeta, sin embargo su probable estrategia sería la de ofertar el crédito en el NSE D con mayor accesibilidad, pero con mayores tasas de interés buscando mantener o elevar la rentabilidad financiera.

Esta situación provocará un impacto directo en la participación de mercado de Elektra, quien al orientarse

mayoritariamente al segmento D, tendrá en Carsa un fuerte rival dada su mayor cobertura, preferencia y posicionamiento en el nivel de recordación.

Como podemos observar, el impacto de la estrategias de créditos golpeará duramente por efecto de rebote a Elektra, provocando que el mercado se reacomode entre los participantes.

13.3. Impacto de las estrategias de desarrollo y penetración de mercados

La estrategia de penetración de mercados está dada por la ampliación de tiendas en los distritos del Callao y San Martín de Porres, mientras que la estrategia de desarrollo de mercado corresponde a la apertura de las nuevas tiendas en los distritos de San Borja y Santiago de Surco.

En el caso de Saga Falabella y Ripley por el tipo de tienda que mantienen, la apertura de éstas requiere una gran inversión por lo que no se espera una reacción inmediata.

En el caso de Carsa, considerando que su tendencia actual es desarrollar las ventas en los conos de Lima, y que su futura estrategia sería fomentar el crédito en el NSE D, asumimos que no realizaría una apertura de tiendas en los distritos de San Borja y Santiago de Surco. Asimismo, en los distritos de San Martín de Porres y el Callao, esta empresa ya cuenta con tiendas medianas,

cuyos locales de acuerdo a lo observado, aparentemente no presentan posibilidades de ampliación.

En cuanto a Elektra ya posee un plan de expansión no contemplando los distritos de San Borja y Santiago de Surco dentro de sus planes, mientras en el caso de los distritos de San Martín de Porres y Callao ya cuentan con una tienda.

En el caso de Hiraoka, consideramos que no presenta una estrategia de crecimiento a través de nuevas tiendas sino por medio de ampliación de sus tiendas existentes por lo que consideramos que no existe la posibilidad de apertura en los distritos considerados en la estrategia de La Curacao.

CAPÍTULO XIV

14. Resultados esperados

El presente capítulo tiene por finalidad estimar el incremento total en la participación de mercado que se obtendría de la aplicación de las estrategias propuestas.

14.1. Determinación del crecimiento en ventas

Para la determinación del crecimiento total por ventas en Lima, producto de la aplicación de las diferentes estrategias que se han definido, se ha considerado el incremento individual que ha producido cada estrategia en particular.

Cuadro 14.1: Crecimiento en ventas por aplicación de estrategias

Distrito	Tipo de estrategia	Venta estimada
San Borja	Nueva	1,618,199
Santiago de Surco	Nueva	1,061,178
Total	Nueva	2,679,376
San Martín	Ampliación	350,383
Callao	Ampliación	548,125
Total	Ampliación	898,508

Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior, el crecimiento por ampliación de tiendas es de US \$ 898,508, el mismo que corresponde a tiendas del Callao y San Martín de Porres, y que se detalla en el capítulo XI. La estrategia de apertura de nuevas tiendas desarrollada en el capítulo X para los distritos de San Borja y Santiago de Surco genera un crecimiento de US \$ 2'679,376.

El lanzamiento de una nueva tarjeta de crédito propia para el mercado de Lima, con características particulares, las mismas que se describen en el capítulo IX, nos permitirán incrementar el nivel de ventas al crédito.

Considerando que al otorgar un crédito directo, la empresa no se vería forzada a indagar en las bases de datos internas del agente financiero que actualmente brinda el crédito, se estima que el nivel de rechazo que actualmente se tiene por este concepto se minimizará, alcanzando los niveles que históricamente mantenía la compañía, antes de tercerizar este servicio, por lo que la venta crecerá en el 15% que hoy día se rechaza, obteniendo una venta adicional de US \$ 1'788750.

La estrategia de lanzar en el mercado de Lima una tarjeta de crédito asociada a una campaña publicitaria especialmente diseñada para este fin permitirá a La Curacao incrementar sus ventas al crédito. El incremento estimado que se sustenta en capítulo IX nos conduce a lograr una venta incremental del orden de US \$ 2'486,000

14.2. Determinación del incremento en participación de mercado

El establecimiento de las estrategias planteadas para la empresa, nos conducirá a incrementar la participación de mercado en Lima Metropolitana. Para tal efecto en el cuadro 14.2 se muestran las variables a utilizar en esta determinación.

Cuadro 14.2: Variables para determinar el crecimiento en el mercado

Variable	%	Monto
Venta actual		53,000,000
Venta actual Lima	50%	26,500,000
Venta actual al crédito	45%	11,925,000
Incremento por ampliación de tiendas		898,508
Incremento por tiendas nuevas		2,679,376
Nivel de rechazo en créditos por bases de datos internas	15%	1,788,750
Incremento de ventas por nueva tarjeta y publicidad		2,486,000

Elaboración propia

En el cuadro 14.3, se muestra el desarrollo de la venta en el primer año para el mercado de Lima.

Cuadro 14.3: Venta durante el primer año mercado de Lima

	Actual	Estrategia de Créditos	Nuevas Tiendas	Ampliaciones	Total
Total	26,500,000	4,274,750	2,679,376	898,508	34,352,634

Elaboración propia

Como podemos apreciar con el desarrollo de las estrategias planteadas, el nivel de ventas alcanzado en Lima Metropolitana nos llevaría a un nivel de venta de US \$ 34'352,634, desplazando los US \$ 26'500,000 alcanzados en el último año. Este crecimiento de US \$ 7'852,634 se sustenta principalmente en el incremento de las ventas al crédito, dada la recuperación en el nivel de rechazo actual y la convocatoria de nuevos clientes producto de la nueva tarjeta. Así mismo el desarrollo de nuevas tiendas y las ampliaciones planteadas nos permiten alcanzar este nivel de ventas.

Tal como mencionamos en el capítulo IV el desarrollo del mercado de electrodomésticos mantendrá una tendencia creciente, por lo que para el presente año se estima un incremento del orden de 8.77%,

en este sentido, consideramos que la empresa podrá crecer en su nivel de ventas en esta misma magnitud.

En el siguiente cuadro se observa el incremento en la venta producto del crecimiento del mercado.

**Cuadro 14.4: Incremento por crecimiento de mercado y estrategias
(En US\$)**

Venta actual	Crecimiento de mercado	Incremento por crecimiento	Incremento por estrategias	Total ventas en Lima	Incremento total
26,500,000	8.77%	2,324,050	7,852,634	36,676,684	10,176,684

Elaboración propia

El crecimiento en las ventas del cuadro precedente tiene como base los US \$26'500,000 alcanzados en el último año, por lo que para su cálculo no se ha considerado el crecimiento de mercado de las ventas obtenido con las estrategias desarrolladas en el presente trabajo.

En el cuadro 14.5 mostramos el crecimiento que tendría la cadena en el mercado nacional considerando, para el mercado Limeño los resultados obtenidos de las estrategias planteadas, sin embargo dado que las estrategias no se aplican en provincias, incrementamos dichas ventas sólo en función del crecimiento del mercado.

En el cuadro 14.5 podemos apreciar que las ventas en la cadena alcanzarían los US \$ 65'500,734 al primer año de ejecución de las estrategias planteadas, por lo que el crecimiento en las ventas estaría

Cuadro 14.5: Incremento de ventas a nivel nacional

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% participación nuevo negocio créditos	52%	60%	65%	65%	65%
Ventas con estrategias	65,501	74,828	82,311	90,542	99,597
Ventas sin Estrategias	57,648	65,874	72,461	79,708	87,678
Ventas al crédito en Lima	19,072	25,135	29,952	32,947	36,242
Ventas al contado en Lima	17,605	16,757	16,128	17,741	19,515
Total ventas en Lima	36,677	41,891	46,081	50,688	55,758
Ventas al credito en provincias	12,971	14,822	16,304	17,934	19,728
Ventas al contado en provincias	15,853	18,115	19,927	21,920	24,111
Total ventas en provincias	28,824	32,937	36,231	39,854	43,839
Total de ventas al contado	33,458	34,872	36,055	39,661	43,627
Total de ventas al crédito	32,043	39,956	46,256	50,882	55,970
Total Ventas	65,501	74,828	82,311	90,542	99,597

Elaboración propia

dada por US \$ 10'176,684 para el mercado de Lima y US\$ 2'324,050 para el mercado de provincias.

Con la finalidad de medir el crecimiento de la cadena con el desarrollo de las estrategias planteadas, realizamos la comparación con la participación obtenida sin dichas estrategias en el primer año.

Cuadro 14.6: Variación de la participación de mercado

	Actual	Futuro	Variacion
Mercado	267,703,900	291,181,532	8.77%
Ventas	53,000,000	65,500,734	23.59%
Participación	19.80%	22.49%	13.62%

Elaboración propia

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, el crecimiento de las ventas de la cadena nos lleva a un 23.59% de los cuales 8.77% corresponde al crecimiento del mercado, por lo que el efecto neto a ser considerado como crecimiento es de 13.62%. El resultado de esta gestión logra que la participación se incremente de un 19.80% obtenido el año anterior a un 22.49%, lo cual significa un

crecimiento de **2.69%**, retomando la tendencia creciente en participación de mercado obtenida en años anteriores.

14.3. Proyecciones financieras

Con la finalidad de medir el efecto de las estrategias dentro de las proyecciones financieras del negocio, realizaremos una comparación entre los flujos de caja generados por la empresa sin la aplicación de las estrategias y los compararemos contra los flujos de caja generados con la aplicación de las mismas. Esta comparación nos permitirá visualizar el verdadero impacto de las estrategias en lo que a generación de caja se refiere.

Cuadro 14.7: Flujo de caja sin estrategias y Estado de G/P

Estado de ganancias y pérdidas sin estrategias						
Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	53,000	57,648	65,874	72,462	79,708	87,679
Ingreso comisión financiera	1,193	1,297	1,482	1,630	1,793	1,973
Total ventas	54,193	58,945	67,357	74,092	81,502	89,652
Costo de ventas	-43,460	-47,271	-54,017	-59,419	-65,361	-71,897
Total Margen Bruto	10,733	11,674	13,340	14,674	16,141	17,755
Gastos operativos						
Sub-Total Gastos operativos	-8,485	-9,229	-10,547	-11,601	-12,761	-14,037
Depreciación	-508	-508	-508	-508	-508	-508
Provisión inventario	-65	-71	-81	-89	-98	-108
Total gastos operativos + depreciación	-9,058	-9,808	-11,136	-12,198	-13,367	-14,653
Utilidad Operativa	1,674	1,865	2,204	2,475	2,774	3,102
Otros ingresos (gastos)						
Gastos financieros prestamo comercial	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Gastos Financiamiento BWS						
Comision caja BWS	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Riesgo compartido crédito BWS- Lima	-477	-519	-593	-652	-717	-789
Acciones compartidas de crédito	-240	-240	-240	-240	-240	-240
Total otros ingresos (gastos)	-1,417	-1,459	-1,533	-1,592	-1,657	-1,729
Resultado anual	257	407	671	883	1,116	1,373
Participacion trabajadores	26	41	67	88	112	137
Impuesto a la renta 30%	69	110	181	238	301	371
Resultado neto anual	162	256	423	556	703	865
Flujo de caja proyectado sin estrategias						
Resultado neto anual	162	256	423	556	703	865
Gastos que no requieren efectivo						
Depreciación	508	508	508	508	508	508
Provisión inventario	65	71	81	89	98	108
Flujo de caja de operaciones	735	835	1,012	1,153	1,309	1,481

Elaboración propia

Cuadro 14.8: Flujo de caja con estrategias

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Total venta	53,000	65,501	74,828	82,311	90,542	99,597
Ingreso comisión financiera	1,193	649	741	815	897	986
Cobranza de cartera		9,873	32,919	45,555	53,907	60,440
Menos ventas al crédito	0	-22,527	-29,688	-35,379	-38,916	-42,808
Total Ingresos	54,193	53,496	78,800	93,303	106,430	118,215
EGRESOS						
Pago a Proveedores (Costo de ventas)	-43,460	-53,711	-61,359	-67,495	-74,245	-81,669
Gastos Operativos	-8,485	-10,487	-11,980	-13,178	-14,496	-15,945
Gastos créditos y cobranzas	0	-1,229	-3,143	-4,249	-4,942	-5,477
Gastos financieros cartera		-489	-1,516	-1,563	-1,340	-1,218
Gastos financieros comercial	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Gastos financiamiento BWS	-917					
Participacion trabajadores	-26	0	0	-618	-906	-1,104
Impuesto a la renta	-69	0	0	-1,668	-2,446	-2,980
Total egresos	-53,457	-66,415	-78,498	-89,271	-98,874	-108,893
Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	1,400	2,135	1,415	5,318	7,749	11,255
Ingresos	54,193	53,496	78,800	93,303	106,430	118,215
Egresos	-53,457	-66,415	-78,498	-89,271	-98,874	-108,893
Préstamo bancario para créditos	0	12,200	6,200	4,200	0	0
Amortización préstamos créditos		0	-2,600	-5,800	-4,050	0
Posición caja final	2,135	1,415	5,318	7,749	11,255	20,577
Generación de caja	735	-720	3,902	2,431	3,506	9,322

Elaboración propia

Cuadro 14.9: Flujo de caja incremental

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sin estrategias		835	1,012	1,153	1,309	1,481
Con estrategias	-4,726	-720	3,902	2,431	3,506	9,322
Diferencial	-4,726	-1,555	2,891	1,278	2,197	7,841
Resultado	TIR = 25.02%					

Elaboración propia

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, el flujo incremental logrado con las estrategias establecidas nos permite alcanzar una tasa interna de retorno equivalente a 25.02%, la misma que deberá ser comparada con el promedio ponderado del costo de capital que tiene la compañía, lo que permitirá evaluar la conveniencia de estas estrategias

Cuadro 14.10: Determinación del CCPP actual

Actual	Composición	Participación	Costo oportunidad	PPCC
Patrimonio	4,500,000	47.37%	24.75%	11.72%
Deuda a largo plazo	5,000,000	52.63%	7.00%	3.68%
TOTAL	9,500,000			15.41%

Elaboración propia

Como podemos apreciar, de la estructura de capital existente en la empresa, de la aplicación del costo de oportunidad del accionista y del costo de la deuda a largo plazo obtenemos un promedio ponderado del costo de capital equivalente a 15.41%. Debemos considerar que el costo de oportunidad del accionista, es el proporcionado por la empresa en función a directivas precisas de su casa matriz.

Considerando que el desarrollo de las estrategias implican un aporte de capital equivalente a US \$ 4'726,000, así como un endeudamiento a largo plazo equivalente a US \$ 10'150,000 tanto para financiar la expansión de la cadena con nuevas tiendas y con ampliaciones como, la disponibilidad financiera para poder otorgar créditos directos en el mercado de Lima, variará la estructura de capital existente por lo que consideramos que el promedio ponderado de costo de capital indicado en el cuadro anterior no sería el adecuado para evaluar el proyecto.

En el cuadro que se presenta a continuación mostramos la nueva estructura de capital, que nos serviría de base para evaluar el proyecto.

Cuadro 14.11: Determinación del CCPP con estrategias

Proyecto	Composición	Participación	Costo oportunidad	PPCC
Patrimonio	9,226,000	37.85%	52.30%	19.79%
Deuda a largo plazo	15,150,000	62.15%	8.40%	5.22%
	24,376,000			25.02%

Elaboración propia

Como podemos apreciar en este caso, el accionista podría solicitar hasta un rendimiento por costo de oportunidad equivalente a 52.30% que comparativamente, con su costo de oportunidad actual es superior en más de 27 puntos porcentuales y aún bajo estas condiciones, la tasa interna de retorno del proyecto sería equivalente al promedio ponderado del costo de capital. Bajo estas circunstancias, consideramos que el proyecto satisface los intereses de rentabilidad del negocio.

Los detalles de la determinación de los flujos de caja, así como las variables utilizadas en el negocio del crédito con escenario moderado, que ha sido la base del trabajo para la presente evaluación, se encuentra en el anexo 13: Flujos de caja y resumen del negocio del crédito con escenario moderado.

CAPÍTULO XV

15. Conclusiones y recomendaciones

15.1. Conclusiones

- Como resultado de la aplicación de las estrategias planteadas en el presente proyecto de investigación, podemos concluir que La Curacao si puede crecer en el mercado de electrodomésticos generando rentabilidad. El crecimiento que podría alcanzarse en el primer año sería de **2.69%**, modificando la tendencia conservadora en el crecimiento que ha tenido la empresa en los dos últimos años. Este crecimiento proyectado para los próximos 5 años permite obtener un flujo de caja incremental, del que se obtiene una TIR del orden de 25.02%, muy superior al promedio ponderado del costo de capital, el mismo que se encuentra en 15.41%.
- La existencia de un mercado de electrodomésticos que se encuentra en crecimiento, permite la implementación de las estrategias, ya que existirá mercado hacia el cual se puedan dirigir, lo que a su vez permitirá el crecimiento esperado de la empresa.
- Las posibilidades de éxito de las estrategias planteadas están soportadas en las fortalezas que presenta la empresa, tales como:
 - Capacidad financiera, basada en el apoyo de la casa matriz, que permitirá contar con los recursos para inversiones y

nuevas líneas de financiamiento, muy importantes sobre todo en el caso de la estrategia de otorgar crédito directo, la cual en su inicio requerirá de un fondeo importante.

- Cobertura nacional, ya que al estar ubicada en las principales ciudades del país y en sitios estratégicos, permite llegar a un gran sector de la población, facilitando una mayor posibilidad de ventas.
 - Concepto de tienda, lo que permite su fácil identificación y posicionamiento en la mente del cliente, como una tienda de características particulares e innovadoras nunca antes vistas en el mercado nacional.
 - Mix de productos, la amplia variedad de productos nos permite ofrecer a los clientes el producto adecuado, que cubra sus expectativas de compra.
 - Know How de diseño y construcción de tiendas, lo cual facilita la rápida implementación de remodelaciones y habilitaciones de nuevas tiendas.
 - Know How del negocio comercial que nos convierte en una cadena especialista de electrodomésticos y el Know How del negocio de créditos, al mantener personal clave dentro de la organización, que le permita implementar un negocio de créditos rápidamente.
- Los segmentos A, B y C a los que se dirige La Curacao no se encuentran saturados en la ciudad de Lima, lo que permitiría a dicha cadena incrementar la participación en éstos segmentos, producto de la aplicación de las estrategias propuestas.

- El incremento de la participación de mercado de La Curacao en un 2.69%, se basa en el éxito de las estrategias propuestas en el mercado de Lima. Sin embargo es requisito indispensable que la cadena mantenga su tendencia de crecer en la misma magnitud que el crecimiento del mercado y que en los últimos años la empresa ha mantenido, lo que permitirá asegurar el incremento estimado.
- El crecimiento de la cadena La Curacao por medio de una estrategia de apertura de nuevas tiendas permitirá a la empresa ampliar su cobertura, reforzando una de sus mayores fortalezas, así como poder llegar con todos sus productos y servicios a una mayor cantidad de clientes, mejorando el nivel de ventas de la cadena. Esta estrategia participa con un 21.43% en el crecimiento proyectado de la empresa.
- El crecimiento de la cadena La Curacao por medio de una estrategia de ampliación de tiendas que actualmente tienen un tamaño inadecuado para el mercado que atienden, le permite a la empresa mejorar su capacidad de atención, logrando convocar a sus clientes actuales y potenciales con una mayor gama de productos y servicios, aspectos importantes para mejorar el nivel de ventas de la cadena. La canibalización que se produciría con las propias tiendas de la cadena, es preferible a la que se realizaría por la competencia. Esta estrategia participa con un 7.2% en el crecimiento proyectado de la empresa.

- El retorno de La Curacao al negocio financiero, por medio de la estrategia de otorgar crédito directo en el mercado limeño, le permite a la cadena utilizar este instrumento como vehículo de crecimiento en ventas, colaborando de manera importante con el crecimiento en la participación de mercado. Esta estrategia participa con un 34.20% en el crecimiento proyectado de la empresa

- Los resultados obtenidos de la evaluación financiera de las estrategias aplicadas en el presente proyecto de investigación nos permiten asegurar su viabilidad financiera; sin embargo, existen algunas variables importantes que se deben controlar para asegurar el éxito.
 - La empresa deberá mantener un crecimiento al menos igual al del mercado, de manera independiente a las estrategias aplicadas.
 - La recuperación por cobranzas no podrá ser menor al 96% de los vencimientos, parámetro obtenido por la cadena cuando otorgaba créditos directos hasta Julio del 2000. Sin embargo, dadas las simulaciones realizadas ésta podrían descender hasta 82% y el proyecto aun seguiría siendo rentable.
 - La tasa de interés mensual a cobrar por los créditos deberá ser en promedio de un 4.57%, sin embargo esta tasa podrá llegara hasta 4.29% y el proyecto seguiría siendo rentable.
 - La tasa de interés de los préstamos solicitados considerada es 1% mensual; sin embargo, ésta podría elevarse hasta un 1.75% mensual y el proyecto seguiría siendo rentable.

- El ingreso al negocio financiero por parte de la cadena produce una variación en el riesgo de la misma, por lo que el accionista deberá modificar su costo de oportunidad asignado a este negocio. De las simulaciones realizadas, podemos concluir que dicho costo de oportunidad podría incrementarse de 24.75% que se encuentra actualmente hasta un 52.30%, y aún el proyecto seguiría siendo rentable.

15.2. Recomendaciones

Al haberse analizado la posición competitiva de la empresa y evaluado las estrategias que permiten en el corto plazo, un crecimiento con rentabilidad en el mercado del sector electrodomésticos, se recomienda ejecutar las siguientes acciones:

- Ejecutar las estrategias planteadas en el presente proyecto de investigación, de manera que le permita a La Curacao crecer en participación de mercado con rentabilidad.
- Para asegurar el éxito de la estrategia de crédito, recomendamos se concrete la activación de líneas de crédito tanto locales como del exterior avaladas por la casa matriz, lo que permitirá el normal desarrollo y crecimiento de la cartera de créditos con un razonable costo financiero.
- Contratar un Gerente Comercial, que sea responsable ante la Gerencia General del desarrollo de las estrategias comerciales de la empresa. Esta decisión otorgará a la organización y por

ende al negocio, el equilibrio necesario para el desarrollo de sus actividades.

- Considerando que una de las estrategias de desarrollo de la empresa es la diferenciación en el servicio, y que los clientes buscan una atención con altos niveles de calidad, que les permita realizar una compra satisfactoria y les brinde la máxima rentabilidad por el dinero invertido, no sólo en función al producto, sino en función a los servicios ofrecidos por las compañías demandando una mayor calidad de servicio, recomendamos que la empresa realice el máximo esfuerzo posible en potenciar la calidad en el servicio de venta y post venta, si bien es cierto los niveles alcanzados por La Curacao en este medio son satisfactorios para los estándares establecidos por la compañía, el maximizar su potencial le permitirá ganar un mejor posicionamiento en el mercado bajo este concepto.
- Desarrollar un plan de implementación del negocio de créditos que involucre aspectos relacionados con el reclutamiento, selección y capacitación del personal que trabajará en este aspecto. Asimismo, se deberán elaborar los documentos normativos de políticas y procedimientos de créditos para la ejecución de los procesos
- Definir los parámetros de control sobre los cuales se evaluará la cartera de créditos, de manera de poder recibir la retroalimentación del comportamiento crediticio, que permitan detectar situaciones que alteren el riesgo de la cartera y se

puedan tomar las medidas correctivas para que no se incremente el riesgo del negocio.

- Con la finalidad de asegurar el éxito de las estrategias planteadas, se recomienda mantener un control sobre las acciones comerciales que desarrolle la competencia, para poder minimizar el impacto que puedan generar en la implementación del plan presentado.

Considerando el éxito proyectado en el mercado de Lima con el desarrollo de las estrategias planteadas en el presente plan de investigación, recomendamos desarrollar un estudio similar para el mercado de provincias con lo cual podría incrementarse de manera significativa, la participación en el mercado a nivel nacional, lo que permitiría consolidar la posición de Líder que tiene la cadena.

ANEXOS

Anexo 1: Estructura orgánica de La Curacao

Anexo 2: Mercado de electrodomésticos por líneas y producto

Anexo 3: Mix de tiendas

Anexo 4: Garantía adicional de La Curacao

Anexo 5: Resultados de encuesta IMA

Anexo 6: Modelo operativo – Asignación de Tarjeta Curacao

Anexo 7: Planos nuevas tiendas

Anexo 8: Planos ampliación de tienda

Anexo 9: Diseño gráfico para campaña publicitaria

Anexo 10: Bocetos de televisión para la campaña publicitaria

Anexo 11: Briefs publicitarios

Anexo 12: Plan de medios

Anexo 13: Flujos y resumen de negocios de créditos

Anexo 14: Simulación del negocio de créditos

Anexo 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "LA CURACAO"

Anexo 2: Mercado de electrodomésticos por líneas y productos

LINEA BLANCA	UNIDADES TOT 1999	UNIDADES TOT 2000	VAR 00/99	UNIDADES TOT 2001	VAR 01/00	Precio Prom.99	Mercado USD 1999	Precio Prom.00	Mercado USD 2000	VAR 00/99	Precio Prom.01	Mercado USD 2001	VAR 01/00
REF. CONVENCIONAL	45,000	37,800	-16.0%	44,600	18.0%	355.0	15,975,000	335.0	12,663,000	-20.7%	281.0	12,532,600	-1.0%
REF NO FROST	25,000	38,800	55.2%	47,800	23.2%	440.0	11,000,000	396.0	15,364,800	39.7%	356.0	17,016,800	10.8%
TOTAL REFRIGERADORAS	70,000	76,600	9.4%	92,400	20.6%	385.4	26,975,000	365.9	28,027,800	3.9%	319.8	29,549,400	5.4%
FREEZERS	6,200	3,900	-37.1%	5,800	48.7%	420.0	2,604,000	398.0	1,552,200	-40.4%	360.0	2,088,000	34.5%
COCINAS	85,400	93,400	9.4%	98,200	5.1%	215.0	18,361,000	195.0	18,213,000	-0.8%	155.0	15,221,000	-16.4%
LAVADORAS semiautomáticas	14,000	11,800	-15.7%	14,200	20.3%	125.0	1,750,000	108.0	1,274,400	-27.2%	120.0	1,704,000	33.7%
LAVADORAS Automáticas	20,900	42,200	101.9%	59,500	41.0%	350.0	7,315,000	253.8	10,709,938	46.4%	240.0	14,280,000	33.3%
TOTAL LAVADORAS	34,900	54,000	54.7%	73,700	36.5%	259.7	9,065,000	221.9	11,984,338	32.2%	216.9	15,984,000	33.4%
MICROONDAS	43,700	60,000	37.3%	70,000	16.7%	150.0	6,555,000	120.0	7,200,000	9.8%	120.0	8,400,000	16.7%
TOTAL LINEA BLANCA	240,200	287,900	19.9%	340,100	18.1%	264.6	63,560,000	232.6	66,977,338	5.4%	209.5	71,242,400	6.4%
LINEA MARRON	UNIDADES TOT 1999	UNIDADES TOT 2000	VAR 00/99	UNIDADES TOT 2001	VAR 01/00	Precio Prom.99	Mercado USD 1999	Precio Prom.00	Mercado USD 2000	VAR 00/99	Precio Prom.01	Mercado USD 2001	VAR 01/00
VIDEO	292,000	340,000	16.4%	353,000	3.8%	259.0	75,628,000	240.0	81,600,000	7.9%	230.0	81,190,000	-0.5%
VIDEOGRABADORAS	52,000	67,000	28.8%	91,500	36.6%	164.0	8,528,000	160.0	10,720,000	25.7%	135.0	12,352,500	15.2%
PROYECCION	2,600	7,000	169.2%	8,100	15.7%	491.0	1,276,600	577.0	4,039,000	216.4%	540.0	4,374,000	8.3%
TOTAL VIDEO	346,600	414,000	19.4%	452,600	9.3%	246.5	85,432,600	232.8	96,359,000	12.8%	216.3	97,916,500	1.6%
MINICOMPONENTES	95,000	120,000	26.3%	185,000	54.2%	260.0	24,700,000	240.0	28,800,000	16.6%	238.0	44,030,000	52.9%
MIDICOMPONENTES	13,000	16,000	23.1%	17,200	7.5%	411.0	5,343,000	400.0	6,400,000	19.8%	410.0	7,052,000	10.2%
RCD	50,000	155,000	210.0%	175,000	12.9%	77.0	3,850,000	79.0	12,245,000	218.1%	83.0	14,525,000	18.6%
GENERAL	500,000	525,000	5.0%	510,000	-2.9%	12.0	6,000,000	8.0	4,200,000	-30.0%	10.0	5,100,000	21.4%
TOTAL AUDIO	658,000	816,000	24.0%	887,200	8.7%	60.6	39,893,000	63.3	51,645,000	29.5%	79.7	70,707,000	36.9%
TOTAL LINEA MARRON	1,004,600	1,230,000	22.4%	1,339,800	8.9%	124.8	125,325,600	120.3	148,004,000	18.1%	125.9	168,623,500	13.9%
LINEA PEQUEÑOS	UNIDADES TOT 1999	UNIDADES TOT 2000	VAR 00/99	UNIDADES TOT 2001	VAR 01/00	Precio Prom.99	Mercado USD 1999	Precio Prom.00	Mercado USD 2000	VAR 00/99	Precio Prom.01	Mercado USD 2001	VAR 01/00
VENTILADORES	123,000	90,000	-26.8%	245,000	172.2%	17.0	2,091,000	15.0	1,350,000	-35.4%	12.0	2,940,000	117.8%
ASPIRADORAS	43,000	39,000	-9.3%	35,000	-10.3%	85.0	3,655,000	60.5	2,359,500	-35.4%	70.0	2,450,000	3.8%
LICUADORAS	193,000	247,000	28.0%	273,000	10.5%	30.0	5,790,000	24.8	6,113,250	5.6%	20.0	5,460,000	-10.7%
EXTRACTORES	53,000	80,000	50.9%	60,000	-25.0%	29.0	1,537,000	21.0	1,680,000	9.3%	18.0	1,080,000	-35.7%
PLANCHAS	430,000	466,000	8.4%	445,000	-4.5%	15.0	6,450,000	9.0	4,194,000	-35.0%	9.0	4,005,000	-4.5%
OLLAS ARROCERAS	63,000	114,000	81.0%	138,000	21.1%	32.0	2,016,000	24.0	2,736,000	35.7%	20.0	2,760,000	0.9%
OTROS CON RESISTENCIA	50,000	117,000	134.0%	204,000	74.4%	25.0	1,250,000	21.0	2,457,000	96.6%	18.0	3,672,000	49.5%
OTROS CON MOTOR	170,000	109,000	-35.9%	177,000	62.4%	29.0	4,930,000	25.0	2,725,000	-44.7%	18.0	3,186,000	16.9%
ENCERADORAS	19,000	18,700	-1.6%	19,000	1.6%	95.0	1,805,000	70.0	1,309,000	-27.5%	75.0	1,425,000	8.9%
MAQUINAS DE COSER	5,000	4,000	-20.0%	4,000	0.0%	280.0	1,400,000	200.0	800,000	-42.9%	215.0	860,000	7.5%
TOTAL PEQUEÑOS	1,149,000	1,284,700	11.8%	1,600,000	24.5%	26.9	30,924,000	20.0	25,723,750	-16.8%	17.4	27,838,000	8.2%
GRAN TOTAL MERCADO	2,393,800	2,802,600	17.1%	3,279,900	17.0%	91.8	219,809,600	85.9	240,705,088	9.5%	81.6	267,703,900	11.2%

Fuente: Comité de Electrodomésticos. Cámara de Comercio de Lima. Informe Anual del Sector. Lima: Cámara de Comercio, enero, 2002.

Elaboración Propia

Anexo 3: Mix de tiendas de La Curacao

Clasificación del MIX por tipo de Tienda

Concepto:

Los **productos** se han clasificado en: **básico, extendido, completo y especial** (los Jefes de línea son los responsables de dar este estatus a través de la Lista de Precios).

Las **tiendas** se han clasificado en: **Pequeña, mediana, grande y Megatienda**. Se ha tomado en cuenta el área total, área de exhibición la ubicación y el nivel socio-económico de la localidad.

La mezcla de estas dos clasificaciones da origen al Mix que debe tener cada una de nuestra tiendas.

Ejm: Una tienda **Pequeña** sólo puede tener **6 radiograbadoras sin CD (básico)**

Una tienda **Mediana** va a tener los 6 " " (básico) + 2 radiograbadoras sin CD (Extendido)..... Total van a tener 8 radiograbadoras

Produc-Grup	Categoría	Sub Líneas	Descripción	MEDIDAS - PROMEDIO - Cn			Tienda Pequeña	Tienda Mediana	Tienda Grande	Tienda Mega T.	TOTAL
				Ancho	Alto	Profundid.	Básico B	Extendido E	Completo C	Especial S	
01		Audio		cms.							
01	10	Audio	Radiograbadoras sin CD	75	23	20	6	2	4	2	14
01	15	Audio	Radiograbadoras con CD	45	20	17	8	2	6	2	18
01	25	Audio	MIDI Componentes	104	64	34	4	2	4	-	10
01	27	Audio	MINI Componentes	70	34	38	12	4	8	4	28
02		TV									
02	05	TV	Televisores Blanco/Negro	36	34	40	1	-	-	-	1
02	13	TV	13" - 14" TV Color	36	34	40	9	3	3	3	18
02	19	TV	19" - 21" TV Color	54	48	49	8	4	8	-	20
02	25	TV	25" - 30" TV Color	70	58	50	4	4	4	2	14
02	31	TV	31" - 35" TV Color	83	68	59	-	2	2	-	4
02	40	TV	40" a más TV Color	152	156	78	-	-	2	1	3
03		Video									
03	05	Video	Videograbadora (VHS)	43	11	33	9	-	6	3	18
03	10	Video	Filmadoras				-	2	2	4	8
03	30	Video	Nintendo				-	-	-	20	20
03	50	Video	Cintas para videograbadoras y filmadoras				-	-	6	-	6
03	90	Video	Accesorios para videograbadoras y filmadoras				-	-	6	8	14

...continúa

Anexo 3: Mix de tiendas de La Curacao

...viene

04	Refrigeración									
04	04	Refrigeradora	Refrigeradora Semiautomática de 1 puerta	57	146	65	2	-	-	2
4	5	Refrigeradora	Frio Bar (1 pta.)	48	88	55	2	-	1	3
04	15	Refrigeradora	Refrigeradora Semiautomática de 2 puertas	72	170	78	5	1	2	12
04	20	Refrigeradora	Refrigeradora No Fost - Puertas horizontales	72	170	76	6	2	4	18
04	25	Refrigeradora	Refrigeradora No Fost - Puertas verticales	86	170	84	-	-	3	4
04	50	Congeladora	Congeladoras Semiautomática - Horizontales	110	96	72	1	-	1	2
05	Aire Acondicionado									
05	08	A/C	A/C de Ventana sobre los 12,000 BTU				1	1	1	3
05	12	A/C	A/C Split desde 12,000 BTU hasta 36,000 BTU				-	-	-	1
06	Cocina									
06	05	Cocina	Gas - Cocina de 20" (50-53cm)	52	88	53	5	2	-	8
06	07	Cocina	Gas - Cocina de 24" (61 cm)	60	88	53	3	-	1	8
06	10	Cocina	Gas - Cocina de 30" (76,20 cm)	76	111	72	4	1	3	16
06	11	Cocina	Mixta - Cocina de 24" - 4 hornillas (61 cm)	60	88	53	-	-	2	2
06	12	Cocina	Mixta - Cocina de 30" - 6 hornillas (76,20 cm)	76	111	72	1	-	1	3
06	15	Cocina	Electrica - Cocina de 20"	60	85	50	-	-	-	0
06	20	Cocina	Electrica - Cocina de 30"	76	111	72	-	-	3	4
06	35	Cocina	Microondas	48	35	30	3	1	2	6
06	36	Cocina	Microondas con dorador	60	34	47	6	2	3	11
06	38	Cocina	Microondas con convección (Micoon.y horno conven)	60	34	37	-	-	1	1
06	41	Cocina	Campanas extractoras	90	15	52	-	2	1	5
07	Secadoras									
07	15	Secadoras	Lavadoras semiautomáticas	78	45	93	2	-	1	5
07	20	Secadoras	Lavadoras automáticas (carga superior)	69	95	65	4	2	4	16
07	21	Secadoras	Lavadoras automáticas (carga frontal)	60	86	55	-	1	-	2
09	Máquinas de Coser									
09	05	Máq. De Coser	Máq. De Coser con Mueble	80	65	60	1	-	1	2
12	Electrodomésticos									
12	05	PEDS	Licuadoras	16	41	22	6	4	4	14
12	10	PEDS	Batidoras	28	22	10	4	2	-	8
12	15	PEDS	Cafeteras y Hervidores	22	34	22	5	3	2	14
12	20	PEDS	Sartén eléctrica, Freidora y productos afines	20	45	20	-	-	-	4
12	25	PEDS	Olla Arrocera	35	29	28	6	-	2	8
12	30	PEDS	Extractores de jugo y exprimidor	26	35	20	4	2	2	8
12	35	PEDS	Kitchen centers y procesadores				-	2	4	6
12	40	PEDS	Tostadoras y Hornitos	37	24	30	4	2	2	10
12	45	PEDS	Sandwich maker, waffleras y hamburgueseras	24	9	24	3	1	2	8
12	55	PEDS	Planchas	15	28	13	8	4	2	20
12	60	PEDS	Ventiladores de pie, mesa y techo				3	-	2	6

...continúa

Anexo 3: Mix de tiendas de La Curacao

...viene

12	65	PEDS	Aspiradoras, Lustradoras y limpieza de pisos	40	110	38	3	3	2	4	12
12	70	PEDS	Secadoras de Pelo y productos afines	32			4	2	2	2	10
12	80	PEDS	Grills y Bar-B-Q's				-	-	-	6	6
12	90	PEDS	Articulos Micellaneous				-	-	-	30	30
12	91	PEDS	Afeitadoras	18	4	4	-	-	2	3	5
12	92	PEDS	Depiladoras	8	10	2	-	-	2	-	2
13		Equipos de Oficina									
13	05	Equi. Oficina	Teléfonos simples				2	-	2	4	8
13	07	Equi. Oficina	Teléfono inalámbrico				2	-	3	4	9
13	10	Equi. Oficina	Máquina contestadora sola o con teléfono				-	-	-	1	1
13	15	Equi. Oficina	Máquina de Fax	38	12	28	2	-	4	3	9
13	40	Equi. Oficina	Máquina de escribir mecánica				2	-	-	-	2
13	45	Equi. Oficina	Máquina de escribir eléctrica				2	-	-	1	3
13	50	Equi. Oficina	Fotocopiadoras				-	-	-	2	2
13	60	Equi. Oficina	Computadoras				-	-	2	6	8
13	61	Equi. Oficina	Software para computadoras (programas)				-	-	-	20	20
13	65	Equi. Oficina	Impresoras	40	25	25	-	-	2	4	6
13	69	Equi. Oficina	Accesorios para computadoras (pads, mouse, etc.)				-	-	10	10	20
19		Línea de Calor									
19	02	Línea de Calor	Estufas Eléctricas				-	-	1	-	1
19	05	Línea de Calor	Radiadores eléctricos				-	-	-	1	1
19	20	Línea de Calor	Therma a Gas				-	-	1	-	1
19	25	Línea de Calor	Therma Eléctrica				-	-	2	-	2

Fuente: La Curacao. Departamento de Marketing. Datos proporcionados por el Departamento de Marketing de La Curacao, enero, 2002.

Anexo 4: Garantía adicional de La Curacao

GARANTÍA ADICIONAL DE LA CURACAO

**¿ CONSIDERA QUE LA “GARANTÍA ADICIONAL”
OFRECIDA POR LA CURACAO, SATISFACE SUS EXPECTATIVAS?**

BASE: 300 CASOS

OPINIONES

■ CREO QUE ES UN BUEN PRODUCTO	89%
■ TENDRÉ MAYOR GARANTÍA	82%
■ ES DIFERENTE	51%
■ MAYORES BENEFICIOS	87%
■ MAYOR SEGURIDAD / CONF.	73%

Fuente: CCR INFORMATION RESOURCES. Brand Tracking de electrodomésticos 2001. Lima: CCR, julio, 2001. p. 25.

Anexo 5

**Informe final entregado por la empresa IMA
Estudios de Marketing S.A.C., sobre encuestas
realizadas en distritos de San Martín de Porres,
Callao, San Borja y Santiago de Surco**

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

ANTECEDENTES

OBJETIVOS

UNIVERSO INVESTIGADO

METODOLOGÍA

MUESTRA ESTADÍSTICA

PLAZO DE EJECUCIÓN

RESUMEN DE RESULTADOS

CUADROS ESTADÍSTICOS

PRESENTACIÓN

IMA – Estudios de Marketing S.A.C., empresa especializada en estudios de mercado desde 1987, agradece la confianza a nuestro Cliente, al habernos encargado un estudio con 3 módulos de investigación en 4 distritos de la Ciudad de Lima, cuyos resultados les permitirá tomar decisiones acertadas ya que se reduce el área de incertidumbre y garantiza en un alto porcentaje de probabilidad, el éxito esperado.

ANTECEDENTES

El presente trabajo de investigación, se realizó para determinar la demanda potencial de entrada de 2 nuevas tiendas “LA CURACAO” y el nivel de crecimiento esperado al efectuar ampliaciones físicas a 2 tiendas más, todos ellos, 4 en total, ubicados en la Ciudad de Lima/Callao.

Asimismo, el estudio permitirá evaluar el lanzamiento al mercado de una nueva tarjeta de crédito “LA CURACAO”, así como el incremento en las ventas de las tiendas.

El entrevistado será el Jefe de Familia o Ama de Casa residente en San Borja, Surco, San Martín de Porres y el Callao entre los 25 a 65 años de edad.

OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo central del estudio es evaluar entre los Jefes de Familia o del Ama de Casa de :

San Borja y Surco : la demanda potencial de entrada de una nueva tienda “LA CURACAO” a ubicarse en la zona conocida como :

- Centro Comercial Primavera (Av. Aviación y Angamos) en San Borja
- Centro Comercial Higuiereta (Av. Aviación y Benavides) en Surco

Callao y San Martín de Porres : donde se evaluará, el nivel de crecimiento que las ampliaciones físicas de los establecimientos “LA CURACAO” originen.- Las tiendas están ubicados en :

- Cuadra 18 Av. Perú - San Martín de Porres
- Cuadra 14 Av. Saenz Peña - Callao

Asimismo, en los 2 niveles de investigación antes señalado, se evaluará el incremento en las ventas que generarían el lanzamiento de una nueva tarjeta “LA CURACAO”, con algunos beneficios al cliente en relación a la competencia.

Objetivo Específico

MODULO I Apertura de tienda (San Borja y Surco)

- De existir una tienda nueva de “LA CURACAO” ubicado en el Centro Comercial Primavera, que tan seguro está en que su próxima compra la realice en esta tienda.
- Razones
- De existir una tienda nueva de “LA CURACAO” ubicado en el Centro Comercial Higuereta, que tan seguro está en que su próxima compra la realice en esta tienda.
- Razones

MODULO II Ampliación de Tienda (Callao y San Martín de Porres)

- Probabilidad de compra, cuando ingresa a una tienda pequeña, mediana y grande.
- De ampliarse la tienda “LA CURACAO” ubicado en la cuadra 18 de la Av. Perú, Qué tan seguro es que su próxima compra la realice en esta tienda?.
- Razones
- De ampliarse la tienda “LA CURACAO” ubicado en la cuadra 4 de la Av. Sáenz Peña, Qué tan seguro es que su próxima compra la realice en esta tienda?.
- Razones

MODULO III TARJETA DE CRÉDITO (San Borja – Surco – Callao – San Martín de Porres)

- Importancia de tener una tarjeta de crédito de tienda para decidir comprar electrodomésticos
- Importancia de los beneficios que otorga una tarjeta de crédito
- De lanzarse al mercado una nueva tarjeta “LA CURACAO” con los beneficios descritos, acudiría a comprar sus electrodomésticos a la cadena de tienda?
 - Si. Razones
 - No. Razones

UNIVERSO INVESTIGADO

El universo investigado está compuesto por los Jefes de Familia o el Ama de casa en edades de 25 a 65 años, pertenecientes a los distritos de San Borja, Santiago de Surco, Callao y San Martín de Porres.- Es importante señalar que los agentes informantes señalados son los que por lo general toman las decisiones de compra de artefactos electrodomésticos para el hogar.

METODOLOGÍA

Se empleó la metodología de la encuesta y la técnica de la entrevista personal domiciliaria: mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas de respuestas abiertas y cerradas, ordenadas en secuencia lógica, con la finalidad de facilitar la comprensión y desarrollo

del tema por parte de las entrevistadas: así como para evitar la inducción de respuestas.

La etapa de recolección de datos implica el reclutamiento, selección y entrenamiento intensivo de un equipo de entrevistadores, todos ellos con un nivel de instrucción universitario o superior, quienes debieron demostrar su capacidad en el manejo de los fundamentos en que se basa la encuesta, lo que implica criterios de dispersión en el trabajo de campo, así como la selección de la persona a entrevistar y las técnicas básicas de la entrevista personal.

Posteriormente en oficina, personal especializado revisó cada entrevista al recibirla, con el criterio suficiente para seleccionar y separar grupos de entrevistas dudosas. La supervisión fue realizada por personas con la experiencia y conocimientos suficientes para detectar errores y solucionar deficiencias, validando, corrigiendo o anulando entrevistas de acuerdo al caso. El nivel de supervisión mínimo fue de 35% sobre la producción individual de cada entrevistador.

Seguidamente, el total del trabajo validado es sometido a una revisión general al 100% antes de pasar a procesamiento de datos.

El procesamiento computarizado implicó el ingreso de los datos recopilados y totalmente codificados en nuestro Sistema de Cómputo en red, dotado de un software especialmente diseñado y validado oportunamente, que permitió realizar las tabulaciones que exponemos líneas abajo.

MUESTRA ESTADÍSTICA

La muestra total está compuesta por 695 casos entre Jefes de Familia y Amas de casa, residentes en los distritos de San Borja, Santiago de Surco, Callao y San Martín de Porres de la Ciudad de Lima/Callao.- Esta muestra contempla un nivel de confianza del 95% y un margen de error de $\pm 3.71\%$. La estructura de la muestra estadística empleada por cada distrito fue la siguiente :

	TOTAL		APERTURA DE TIENDA				AMPLIACIÓN DE TIENDA			
			DISTRITOS				DISTRITOS			
			SAN BORJA		SURCO		CALLAO		SAN MARTÍN DE PORRES	
	U	M	U	M	U	M	U	M	U	M
Población total	1'271,	-	122,	-	252,	-	449,	-	448,	-
Hogares	307,	-	32,1	-	66,3	-	104,4	-	104,2	-
Pob. 25 a 65 años	586,	695	56,	66	116,	144	207,	247	207,	238

Para la obtención de la muestra existen 2 criterios para determinarla :

- Una es mediante una fórmula estadística matemática que tiende a ser por lo general amplia y por ende costosa, ya que la estadística es útil para poblaciones muy grandes.

- La utilizada esta basada en la experiencia del investigador mediante pruebas sucesivas para un área geográfica conocida.

El empleo de los tamaños muestrales descrito se obtuvo, claro está, utilizando el criterio de p y q = 50%, y un nivel de confianza de 95%.

PLAZO DE EJECUCIÓN

El estudio demandó 7 días de trabajo incluido Domingo, empleando alrededor de 25 personas.

RESUMEN DE RESULTADOS

MODULO I:

APERTURA DE TIENDAS (San Borja y Surco)

- ♦ **Centro Comercial Primavera (DIBÓS)**, el 89% de los entrevistados de San Borja opinan que si irían a comprar en La Curacao de abrir una tienda en San Borja; las razones más importantes son : cercanía 53%, ver precios y comprar 31%, ver calidad de productos, variedad 22%, entre otras razones.
- ♦ **Centro Comercial Higuiereta**, el 72% opina que si irían a comprar en La Curacao de Higuiereta y entre las razones más importantes son : por su cercanía 44%, por las ofertas 25%, ver precios, comparar 22% entre otros.

DEMANDA DE ENTRADA

De abrir una tienda nueva de La Curacao en los dos lugares evaluados ubicados en los distritos de San Borja y Surco, por los resultados de la encuesta, el éxito está asegurado ya que, para el caso de San Borja el 89.4% dice que SI acudiría a esta tienda a comprar sus artefactos electrodomésticos y en un 53% dice que es por la cercanía a su domicilio.

Para el caso del Centro Comercial Higuiereta en Surco, un 72% dice que SI acudiría a comprar sus electrodomésticos a La Curacao y la razón más fuerte también es por la cercanía a su domicilio en un 44%.

MODULO II:

AMPLIACION DE TIENDAS (San Martín de Porres y Callao)

- ♦ **Probabilidad de compra por el tamaño de tienda**, en promedio el 16% dice que es MUY PROBABLE y un 43% dice es PROBABLE que compre un electrodoméstico cuando ingresen a una tienda Grande y Mediana; solo en San Martín de Porres la probabilidad de comprar en una tienda pequeña es más alta con el 40%.
- ♦ **Cuadra 18 Av. Perú (San Martín de Porres)**, el 60% opina estar seguro de ir a comprar a esta tienda si se ampliara el local.
- ♦ **Cuadra 4 Av. Sáenz Peña (Callao)**, el 66% opina estar seguro de ir a comprar a esta tienda si se ampliara el local.

NIVEL DE CRECIMIENTO QUE LAS AMPLIACIONES ORIGINARÍAN A LAS TIENDAS DEL CALLAO Y SAN MARTÍN DE PORRES

De ampliarse La Curacao sus tiendas ubicada en el Callao y San Martín de Porres, la probabilidad de que ingresen a comprar un artefacto electrodoméstico en una tienda grande o mediana es del 59%, siendo el Callao con un 49% poco probable de que entren a comprar a una tienda pequeña.

Para el caso de ampliarse el local de La Curacao de la Av. Perú en San Martín de Porres, el 60% está seguro de acudir a comprar a esta tienda; y el 66% esta seguro igualmente de acudir a comprar a la tienda de la Av. Sáenz Peña en el Callao.

Por lo expuesto y de acuerdo a los resultados del estudio, el éxito y seguridad en la decisión de ampliar las tiendas está asegurado.

MÓDULO III:

TARJETAS DE CRÉDITO

DISTRITOS: San Borja y Surco

- ♦ **Importancia**, el 11% considera **muy importante** tener una tarjeta de crédito de tienda de artefactos electrodomésticos, el 41% considera **IMPORTANTE**, el 27% **POCO IMPORTANTE**, entre otros.

- ♦ **Beneficios,** - el 38% y 46% considera MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE el beneficio "que la tarjeta sea sin gasto de mantenimiento"
 - el 35% y 50% considera MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE, que el beneficio "que ofrezca precios y ofertas especiales para poseedores de tarjeta"
 - el 35% y 51% considera MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE, que el beneficio "tasa de interés más baja que la competencia", entre otros
- ♦ **Interés,** el 80% manifiesta su interés en acudir a comprar electrodomésticos en La Curacao, de lanzar al mercado una nueva tarjeta de crédito, siendo las razones más importantes :
 - ♦ Por los beneficios y ventajas 31%
 - ♦ Por las facilidades de pago 22%
 - ♦ Por las ofertas y precios 18%
 - ♦ Por el fácil acceso al crédito 17%
 - ♦ Por la cercanía del local 14%, entre otras razones

DISTRITOS: San Martín de Porres y Callao

- ♦ **Importancia,** el 16% considera MUY IMPORTANTES y el 46% de IMPORTANTE, el tener una tarjeta de crédito de tiendas de artefactos electrodomésticos.
- ♦ **Beneficios,** - El 40% y 48% considera MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE, que "la tarjeta sea sin gasto de mantenimiento".

- El 37% y 52% considera de MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE, que "la tasa de interés sea más baja que la competencia".
- Que el 36% y el 53% considera de MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE que, "ofrezca precios y ofertas especiales para poseedores de tarjeta", entre otros.
- ♦ **Interés,** el 82% manifiesta interés en acudir a comprar electrodomésticos en "La Curacao" de lanzar al mercado una nueva tarjeta de crédito, siendo las razones más importantes :
 - ♦ Fácil acceso al crédito 32%
 - ♦ Facilidades de pago 28%
 - ♦ Por los beneficios y ventajas 25%
 - ♦ Por las ofertas y precios 12%, entre otros

CUADRO I

DE EXISTIR UNA NUEVA TIENDA "LA CURACAO" UBICADO EN EL CENTRO COMERCIAL PRIMAVERA (DIBÓS), ACUDIRÍA A COMPRAR A ESTA TIENDA

	TOTAL	DISTRITO
	%	SAN BORJA
	%	%
- SI	89.4	89.4
- NO	9.1	9.1
- NO SABE / NO RESPONDE	1.5	1.5
Total: 100%	(66)	66
Base total de entrevistados que residen en San Borja		
- <u>RAZONES</u>		
- <u>SI</u>	<u>89.4</u>	<u>89.4</u>
- POR LA CERCANÍA	52.5	52.5
- PARA IR A VER PRECIOS CÓMODOS Y COMPARAR	30.5	30.5
- CALIDAD DE PRODUCTOS Y VARIEDAD	22.0	22.0
- POR LAS OFERTAS	18.6	18.6
- POR EL BUEN SERVICIO EN ATENCIÓN	6.8	6.8
- POR LA GARANTÍA	6.8	6.8
- POR EL CRÉDITO	3.4	3.4
- SE ESPECIALIZA EN ELECTRODOMÉSTICOS	1.7	1.7
- POR LAS FACILIDADES	1.7	1.7
Sub Total:100%	59.0	59.0
Base total de entrevistados que mencionaron que de existir una nueva tienda "LA CURACAO" en CC Primavera (Dibos) acudiría a comprar a ella		
- <u>NO</u>	<u>9.1</u>	<u>9.1</u>
- PORQUE NO FRECUENTA EL LUGAR	33.3	33.3
- PORQUE NO HAY SEGURIDAD / NO HAY GARANTIA	16.7	16.7
- PORQUE TENGO GARANTIA DE OTRAS TIENDAS	16.7	16.7
- PORQUE TIENE TARJETAS DE OTRAS TIENDAS	16.7	16.7
- OTROS	16.7	16.7
Sub Total:100%	(6)	6
Base total de entrevistados que mencionaron que de existir una nueva tienda "LA CURACAO" en CC Primavera (Dibos) no acudiría a comprar a ella		

GRÁFICO I

DE EXISTIR UNA NUEVA TIENDA "LA CURACAO" UBICADO EN EL CENTRO COMERCIAL PRIMAVERA (DIBOS), ACUDIRIA A COMPRAR A ESTA TIENDA

CUADRO II
DE EXISTIR UNA NUEVA TIENDA "LA CURACAO" UBICADO
EN EL CENTRO COMERCIAL HIGUERETA, ACUDIRÍA A
COMPRAR A ESTA TIENDA

	TOTAL	DISTRITO
	%	SURCO %
- SI	72.2	72.2
- NO	14.6	14.6
- NO SABE / NO RESPONDE	13.2	13.2
Total: 100%	144	144
Base total de entrevistados que residen en Surco		
- <u>RAZONES</u>		
- <u>SI</u>	<u>72.2</u>	<u>72.2</u>
- POR LA CERCANÍA	44.2	44.2
- POR LAS OFERTAS	25.0	25.0
- PARA IR A VER PRECIOS CÓMODOS Y COMPARAR	22.1	22.1
- POR LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y VARIEDAD	18.3	18.3
- POR LAS FACILIDADES	11.5	11.5
- POR EL BUEN SERVICIO EN ATENCIÓN	6.7	6.7
- POR EL CRÉDITO	3.8	3.8
- POR LA GARANTÍA	2.9	2.9
- OTRAS RAZONES	1.9	1.9
- NO SABE / NO RESPONDE	1.9	1.9
Sub Total:100%	104	104
Base total de entrevistados que mencionaron que de existir una nueva tienda "LA CURACAO" en CC Higuiereta acudiría a comprar a ella		
- <u>NO</u>	<u>14.6</u>	<u>14.6</u>
- PORQUE NO HAY SEGURIDAD / NO HAY GARANTÍA	47.6	47.6
- POR LOS PRECIOS ALTOS	23.8	23.8
- PORQUE TIENE TARJETAS DE OTRAS TIENDAS	14.3	14.3
- PORQUE TENGO GARANTIA DE OTRAS TIENDAS	4.8	4.8
- OTRAS RAZONES	4.8	4.8
- NO SABE / NO RESPONDE	4.8	4.8
Sub Total:100%	21	21
Base total de entrevistados que mencionaron que de existir una nueva tienda "LA CURACAO" en CC Higuiereta no acudiría a comprar a ella		

GRÁFICO II

**DE EXISTIR UNA NUEVA TIENDA "LA CURACAO" UBICADO EN EL CENTRO
COMERCIAL HIGUERETA,
ACUDIRÍA A COMPRAR A ESTA TIENDA**

CUADRO III

PROBABILIDAD DE COMPRAR ELECTRODOMÉSTICO CUANDO INGRESA A UNA TIENDA: GRANDE - MEDIANA - PEQUEÑA

	TOTAL %	DISTRITOS	
		SAN MARTIN DE PORRES %	CALLAO %
- <u>TIENDA GRANDE (+ DE 400m²)</u>			
- MUY PROBABLE	38.3	36.2	40.5
- PROBABLE	42.9	39.9	45.7
- POCO PROBABLE	9.3	13.0	5.7
- NADA PROBABLE	9.5	10.9	8.1
- <u>TIENDA MEDIANA (DE 151m² A 400m²)</u>			
- MUY PROBABLE	6.2	8.0	4.5
- PROBABLE	52.6	53.4	51.8
- POCO PROBABLE	28.6	26.0	31.2
- NADA PROBABLE	12.6	12.6	12.5
- <u>TIENDA PEQUEÑA (150m²)</u>			
- MUY PROBABLE	2.7	3.4	2.0
- PROBABLE	34.8	40.3	29.6
- POCO PROBABLE	42.1	34.9	49.0
- NADA PROBABLE	20.4	21.4	19.4
TOTAL: 100% BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS	485	238	247

GRÁFICO III

PROBABILIDAD DE COMPRAR ELECTRODOMÉSTICO CUANDO INGRESA A UNA TIENDA: GRANDE - MEDIANA - PEQUEÑA

CUADRO IV

PROBABILIDAD DE COMPRAR ELECTRODOMÉSTICO CUANDO INGRESA A UNA TIENDA: GRANDE - MEDIANA - PEQUEÑA

PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO GENERAL $\bar{X}$	SAN MARTIN DE PORRES			CALLAO		
		GRANDE %	MEDIANA %	PEQUEÑA %	GRANDE %	MEDIANA %	PEQUEÑA %
- MUY PROBABLE	15.7	36.2	8.0	3.4	40.5	4.5	2.0
- PROBABLE	43.4	39.9	53.4	40.3	45.7	51.8	29.6
- POCO PROBABLE	26.7	13.0	26.0	34.9	5.7	31.2	49.0
- NADA PROBABLE	14.2	10.9	12.6	21.4	8.1	12.5	19.4
TOTAL: 100% BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS	485	238	238	238	247	247	247

CUADRO V

DE AMPLIARSE LA TIENDA DE ELECTRODOMÉSTICOS "LA CURACAO" ACUDIRÍA A COMPRAR A ESTA TIENDA UBICADO EN LA CUADRA 18 DE LA AV.PERU-SMP?

QUE TAN SEGURO:	TOTAL %	DISTRITO
		SAN MARTÍN DE PORRES %
- MUY SEGURO	8.8	8.8
- SEGURO	51.2	51.2
- POCO SEGURO	20.6	20.6
- NADA SEGURO	9.7	9.7
- NO SABE / NO RESPONDE	9.7	9.7
TOTAL: 100% BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE RESIDEN EN EL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES	238	238

GRÁFICO IV

**DE AMPLIARSE LA TIENDA DE ELECTRODOMESTICOS "LA CURACAO"
ACUDIRIA A COMPRAR A ESTA TIENDA UBICADO EN LA CUADRA 18 DE LA AV.PERU-SMP?**

CUADRO VI

DE AMPLIARSE LA TIENDA DE ELECTRODOMÉSTICOS "LA CURACAO" ACUDIRIA A COMPRAR A ESTA TIENDA UBICADO EN LA CUADRA 4 DE LA AV.SAENZ PEÑA-CALLAO?

QUE TAN SEGURO:	TOTAL %	DISTRITO
		CALLAO %
- MUY SEGURO	13.8	13.8
- SEGURO	52.2	52.2
- POCO SEGURO	24.7	24.7
- NADA SEGURO	5.7	5.7
- NO SABE / NO RESPONDE	3.6	3.6
TOTAL: 100% BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS QUE RESIDEN EN EL DISTRITO DEL CALLAO	247	247

GRÁFICO V

**DE AMPLIARSE LA TIENDA DE ELECTRODOMÉSTICOS "LA CURACAO"
ACUDIRÍ A COMPRAR A ESTA TIENDA UBICADO EN LA CUADRA 4 DE LA AV.SAENZ
PEÑA-CALLAO?**

CUADRO VII

IMPORTANCIA DE TENER UNA TARJETA DE CRÉDITO DE TIENDA DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS SAN BORJA Y SURCO

QUE TAN IMPORTANTE:	TOTAL %	DISTRITOS	
		SAN BORJA %	SURCO %
- MUY IMPORTANTE	10.5	18.2	6.9
- IMPORTANTE	41.4	36.4	43.8
- POCO IMPORTANTE	27.1	24.2	28.5
- NADA IMPORTANTE	20.5	21.2	20.1
- NO SABE / NO RESPONDE	0.5	0.0	0.7
TOTAL: 100% BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS	210	66	144

GRÁFICO VI

IMPORTANCIA DE TENER UNA TARJETA DE CRÉDITO DE TIENDA DE ARTEFACTOS ELECTRODOMÉSTICOS SAN BORJA Y SURCO

CUADRO VIII

IMPORTANCIA DE TENER UNA TARJETA DE CRÉDITO DE TIENDA DE ARTEFACTOS ELECTRODOMÉSTICOS SAN MARTIN DE PORRES Y CALLAO

QUE TAN IMPORTANTE:	TOTAL	DISTRITOS	
		SAN MARTIN DE PORRES	CALLAO
	%	%	%
- MUY IMPORTANTE	16.1	13.9	18.2
- IMPORTANTE	46.0	50.0	42.1
- POCO IMPORTANTE	23.3	21.0	25.5
- NADA IMPORTANTE	13.0	12.6	13.4
- NO SABE / NO RESPONDE	1.6	2.5	0.8
TOTAL: 100% BASE: TOTAL DE ENTREVISTADOS	485	238	247

GRÁFICO VII
IMPORTANCIA DE TENER UNA TARJETA DE CRÉDITO DE TIENDA
DE ARTEFACTOS ELECTRODOMÉSTICOS SAN MARTÍN DE PORRES Y CALLAO

CUADRO IX

IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS SIGUIENTES BENEFICIOS DE UNA TARJETA DE CRÉDITO EN SAN BORJA Y SURCO

- BENEFICIOS / IMPORTANCIA	MUY IMPORTANTE %	IMPORTANTE %	POCO IMPORTANTE %	NADA IMPORTANTE %	TOTAL HORIZONTAL %
- QUE LA TARJETA SEA SIN GASTO DE	38.1	46.2	7.6	8.1	100.0
- QUE OFREZCA PRECIOS Y OFERTAS ESPECIALES PARA POSEEDORES DE TARJETA	35.3	49.5	9.5	5.7	100.0
- QUE LA TASA DE INTERÉS SEA MAS BAJA QUE LA COMPETENCIA	34.8	51.4	6.7	7.1	100.0
- QUE EL CRÉDITO PUEDA SER EN SOLES O DÓLARES, A ELECCIÓN	24.3	55.7	13.3	6.7	100.0
- QUE TENGA DIFERENTES POSIBILIDADES DE PAGO EJ: PAGO DIFERIDO, ½ CUOTA, PAGO MÍNIMO	16.7	64.3	11.9	7.1	100.0
- QUE DEN CRÉDITO DESDE S/. 300 A MAS	10.5	50.0	22.8	16.7	100.0
- QUE EL PAGO SEA HASTA 36 MESES	8.1	41.9	32.9	17.1	100.0
- QUE PERMITA DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO	8.1	54.8	23.3	13.8	100.0
- QUE TENGA TARJETAS ADICIONALES PARA	7.6	40.5	38.6	13.3	100.0
TOTAL HORIZONTAL: 100 % BASE TOTAL DE ENTREVISTADOS (210)					
PROMEDIO GENERAL DE IMPORTANCIA	$\bar{X}$ 20.4	50.5	18.5	10.6	100.0

CUADRO X
IMPORTANCIA ASIGNADA A LOS SIGUIENTES BENEFICIOS DE UNA TARJETA DE CRÉDITO EN
SAN MARTÍN Y CALLAO

- BENEFICIOS / IMPORTANCIA	MUY IMPORTANTE %	IMPORTANTE %	POCO IMPORTANTE %	NADA IMPORTANTE %	TOTAL HORIZONTAL %
- QUE LA TARJETA SEA SIN GASTO DE	39.6	48.0	7.0	5.4	100.0
- QUE LA TASA DE INTERÉS SEA MAS BAJA QUE LA COMPETENCIA	37.1	52.0	6.0	4.9	100.0
- QUE OFREZCA PRECIOS Y OFERTAS ESPECIALES PARA POSEEDORES DE TARJETA	36.3	53.2	4.7	5.8	100.0
- QUE EL CREDITO PUEDA SER EN SOLES O DÓLARES, A ELECCION	27.0	60.8	6.6	5.6	100.0
- QUE TENGA DIFERENTES POSIBILIDADES DE PAGO EJ: PAGO DIFERIDO, ½ CUOTA, PAGO MÍNIMO	17.5	67.6	10.3	4.6	100.0
- QUE DEN CRÉDITO DESDE S/. 300 A MAS	16.3	59.2	16.3	8.2	100.0
- QUE PERMITA DISPONIBILIDAD DE EFECTIVO	16.1	62.9	12.8	8.2	100.0
- QUE EL PAGO SEA HASTA 36 MESES	12.4	46.4	27.8	13.4	100.0
- QUE TENGA TARJETAS ADICIONALES PARA	7.0	49.5	27.2	16.3	100.0
TOTAL HORIZONTAL: 100 % BASE TOTAL DE ENTREVISTADOS (485)					
PROMEDIO GENERAL DE IMPORTANCIA	$\bar{X}$ 23.3	55.5	13.2	8.0	100.0

CUADRO XI

INTERÉS EN ACUDIR A COMPRAR ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CURACAO DE LANZAR AL MERCADO UNA NUEVA TARJETA. SAN BORJA – SURCO

INTERES Y RAZONES	TOTAL %	DISTRITOS	
		SAN BORJA %	SURCO %
- SI	79.5	87.9	75.7
- NO	12.9	9.1	14.6
- NO SABE / NO REPONDE	7.6	3.0	9.7
Total:100%	(210)	66	144
Base total de entrevistados			
- <u>RAZONES</u>			
- <u>SI</u>	<u>79.5</u>	<u>87.9</u>	<u>75.7</u>
- POR LOS BENEFICIOS Y VENTAJAS	30.5	36.2	27.5
- POR LAS FACILIDADES DE PAGO	22.2	12.1	27.5
- POR LAS OFERTAS Y PRECIOS	18.0	15.5	19.3
- POR EL FACIL ACCESO A CREDITO	16.8	20.7	14.7
- PORQUE EL LUGAR ES CERCANO	13.8	17.2	11.9
- POR LOS BAJOS INTERESES	8.4	12.1	6.4
- POR LA VARIEDAD DE PRODUCTOS	6.0	1.7	8.3
- POR LA CALIDAD	4.2	8.6	1.8
- POR LA GARANTÍA	3.6	1.7	4.6
- POR LOS DESCUENTOS	3.0	6.9	0.9
- POR LA ATENCION	1.8	3.4	0.9
- OTRAS RAZONES	2.4	5.2	0.9
Sub Total: Multiple	(167)	58	109
Base: Total de entrevistados que mencionaron tener interés en acudir a comprar electrodomésticos			
- <u>NO</u>	<u>12.9</u>	<u>9.1</u>	<u>14.6</u>
- PORQUE PREFIERE COMPRAR AL CONTADO	63.0	33.3	71.4
- POR LA FALTA DE GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS	18.5	33.3	14.3
- PORQUE TIENE QUE COMPARAR PRECIOS CON OTRAS TIENDAS	3.7	16.7	0.0
- POR LOS INTERES MUY ALTOS	3.7	0.0	4.8
- PORQUE NO NECESITA MAS ELECTRODOMÉSTICOS	3.7	16.7	0.0
- OTRAS RAZONES	7.4	0.0	9.5
Sub Total: Multiple	(27)	6	21
Base: Total de entrevistados que mencionaron no tener interés en acudir a comprar electrodomésticos			

GRÁFICO VIII
INTERÉS EN ACUDIR A COMPRAR ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CADENA "LA CURACAO"
DE LANZAR AL MERCADO UNA TARJETA DE CRÉDITO SAN BORJA Y SURCO

CUADRO XII
INTERÉS EN ACUDIR A COMPRAR ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CURACAO DE LANZAR AL
MERCADO UN TARJETA DE CRÉDITO. SAN MARTIN - CALLAO

INTERES Y RAZONES	TOTAL	DISTRITOS	
		SAN MARTIN DE PORRES	CALLAO
	%	%	%
- SI	81.8	80.7	83.0
- NO	9.3	10.5	8.1
- NO SABE / NO RESPONDE	8.9	8.8	8.9
Total: 100%	(485)	238	247
Base: Total de entrevistados			
- <u>RAZONES</u>			
- <u>SI</u>	<u>81.8</u>	<u>80.7</u>	<u>83.0</u>
- POR EL FACIL ACCESO A CRÉDITO	32.0	32.8	31.2
- POR LAS FACILIDADES DE PAGO	28.2	29.7	26.8
- POR LOS BENEFICIOS Y VENTAJAS	24.7	17.7	31.2
- POR LAS OFERTAS Y PRECIOS	12.1	13.0	11.2
- POR LA GARANTÍA	3.5	1.6	5.4
- BAJOS INTERESES	3.3	1.6	4.9
- PORQUE EL LUGAR ES CERCANO	2.8	3.1	2.4
- POR LA VARIEDAD DE PRODUCTOS	2.3	0.5	3.9
- POR LA CALIDAD	1.8	2.1	1.5
- POR LOS DESCUENTOS	1.0	1.6	0.5
- POR LA ATENCIÓN	0.5	0.5	0.5
- OTRAS RAZONES	2.5	4.2	1.0
Sub Total: Múltiple	(397)	192	205
Base: Total de entrevistados que mencionaron tener interés en acudir a comprar electrodomésticos			
- <u>NO</u>	<u>9.3</u>	<u>10.5</u>	<u>8.1</u>
- PORQUE PREFIERE COMPRAR AL CONTADO	37.8	32.0	45.0
- POR LOS INTERES MUY ALTOS	13.3	4.0	25.0
- POR LAS MALAS EXPERIENCIAS	11.1	16.0	5.0
- PORQUE NO NECESITA MAS ELECTRODOMÉSTICOS	8.9	12.0	5.0
- PORQUE SE TIENE QUE COMPARAR PRECIOS CON OTRAS TIENDAS	4.5	8.0	0.0
- POR FALTA DE GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS	4.5	8.0	0.0
- PORQUE TIENE TARJETAS	4.5	8.0	0.0
- PORQUE NO LE INTERESA COMPRAR ELECTRODOMESTICOS POR EL MOMENTO	4.5	0.0	10.0
- OTRAS RAZONES	11.1	12.0	10.0
Sub Total: Multiple			
Base: Total de entrevistados que mencionaron no tener interes en acudir a comprar electrodomésticos	(45)	25	20

GRÁFICO IX
INTERÉS EN ACUDIR A COMPRAR ELECTRODOMÉSTICOS EN LA CADENA "LA CURACAO" DE
LANZAR AL MERCADO UNA TARJETA DE CRÉDITO SAN MARTIN DE PORRES Y CALLAO

Anexo 6: Modelo operativo: Asignación de Tarjeta Curacao – Primera compra

Elaboración propia

Anexo 7

Planos de nuevas tiendas

- **San Borja**
- **Santiago de Surco**

MIX EN TIENDA REMODELADA

TV 14"	09
TV 20"	20
TV 29"	06
VHS	12
DVD	04
RADIOGRAB.	50
MINIS	21
MIDIS	08
FAX	06
COMPUTAD.	08
BICICLETAS	20
FITNESS	08
MAQ. ESC.	06

REFRIG.	28
COCINAS	42
LAVADORAS	20
COLCHONES	12
LUSTRAD.	08
ASPIR.	09
MW	12
CAMPA.	06
CONGEL.	04
MOTO LIN.	04
MOTOTAXI	01
TARIMA	01
MENAJE	02

AREAS EN TIENDA

EXHIBICION	347
VENTAS	42
SONY	28
ALMACEN	112
CRÉDITOS	81
CAJA V.	13
GTE. TDA.	08
CAJA C.	08
DESPACHO	16
T. SAT	38

- COLUMNA METALICA Ø 25
- COLUMNA CONCRETO Ø 38
- COLUMNA METALICA DE 25 x 35 cm.
- COLUMNA CONCRETO MEDIDA VARIABLE

La Curacao - Peru

TOTAL ARTEFACTOS S.A.			
PROYECTO	TIENDA SAN BORJA		
UBICACION	CENTRO COMERCIAL ANGAMOS CENTER		
FECHA	1	125	
PROYECTANTE	RODOLFO CORZO V.		
FECHA	15/09/2001		

A1

Nueva tienda en San Borja

Nueva tienda en Santiago de Surco

Anexo 8

Planos de ampliación de tiendas

- **San Martín de Porres**
- **Callao**

TIENDA SAN MARTIN ANTES DE LA AMPLIACION

<p>La Curacao - Perú</p>	PROPIETARIO TOTAL ARTEFACTOS S.A.	
	PROYECTO TIENDA SAN MARTIN	
	UBICACION AV. PERU 1855	
	LAMENIA PLANTA	ESCALA 1 : 200

A1

MIX EN TIENDA REMODELADA

TV 14"	09
TV 20"	20
TV 29"	06
VHS	12
DVD	00
RADIOGRAB.	50
MINIS	12
MIDIS	06
FAX	06
COMPUTAD.	08
BICICLETAS	16
FITNESS	00
MAQ. ESC.	06
VENTIL.	06

REFRIG.	13
COCINAS	14
LAVADORAS	10
COLCHONES	12
LUSTRAD.	04
ASPIR.	04
MW	12
CAMPAN.	06
CONGEL.	01
MOTO LIN.	02
MOTOTAXI	01
TARIMA	01
MENAJE	05
PEDS	02

AREAS EN TIENDA

EXHIBICION	281
VENTAS	06
SAT	00
ALMACEN	56
COMUNES	39
CREDITOS	25
CAJA W.	10
GTE. TDA.	06
CAJA C.	05
DESPACHO	13
T. SAT	00

A. TERRENO	350
A. CONST.	450

TIENDA SAN MARTIN DESPUES DE LA AMPLIACION

PROYECTADO	TOTAL ARTEFACTOS S.A.
PROYECTO	TIENDA SAN MARTIN
UBICACION	AV. PERU 1855
LABORA	PRIMERA PLANTA
ESCALA	1 : 100

A1

TIENDA CALLAO ANTES DE LA AMPLIACION

PROPIETARIO	TOTAL ARTEFACTOS S.A.	
PROYECTO	TIENDA CALLAO	
UBICACION	AV. SAENZ PENA 482	
LAMINA	PLANTA	ESCALA 1 : 50
RESPONSABLE	RODOLFO CORZO	DISEÑO CESAR RODRIGUEZ

A1

TIENDA CALLAO DESPUES DE LA AMPLIACION

Anexo 9: Diseño gráfico para la campaña publicitaria

Diseño gráfico para la campaña de relanzamiento de marca

- **Carátula de encarte / boletín – relanzamiento de marca**
- **Modelo de panel – relanzamiento de marca**
- **Sobre para marketing directo – relanzamiento de marca**
- **Hoja para marketing directo – relanzamiento de marca**

Diseño gráfico para la campaña de la nueva tarjeta La Curacao

- **Nueva Tarjeta La Curacao**
- **Carátula de encarte / boletín – nueva tarjeta**
- **Modelo de panel – nueva tarjeta**
- **Sobre para marketing directo – nueva tarjeta**
- **Hoja para marketing directo – nueva tarjeta**

Carátula de encarte / boletín – relanzamiento de marca

Elaboración propia

Modelo de panel – relanzamiento de marca

Elaboración propia

Sobre para marketing directo – relanzamiento de marca

Elaboración propia

Hoja para marketing directo – relanzamiento de marca

Elaboración propia

Diseño gráfico para la campaña de la Nueva Tarjeta La Curacao
Nueva Tarjeta La Curacao

Elaboración propia

Carátula de encarte / boletín – nueva tarjeta

la curacao

NUEVA TARJETA
La Curacao

Una tarjeta pensada en Usted, en sus necesidades, y tiempos. Moderna, y exclusiva; estamos seguros, en ser la tarjeta que hará la diferencia a partir de hoy.

TARJETA DE LA CURACAO, con el sólido respaldo que sólo La CURACAO le puede ofrecer.

¡Sólo necesita tenerla en la mano!

para vivir mejor

*Miraflores: Esq. Ricardo Palma con Av. Arequipa. Telf: 446-1112. *Callao: Saenz Peña 480-482, Telf: 465-9235. *Begonias: Av. Las Begonias 640. Telf: 442-9528. *San Martín: Av. Peru 1855-1857, Telf 5710804. *Magdalena: Enrique Llosa 447-451. Telf: 263-7174. *San Juan: 1156-1166A. Telf: 276-0755. *Lima: Jr. de la Unión 569. Telf: 428-7378. *San Isidro: Esq. Av. Javier Prado con Av. Arequipa, Telf 222-7879. VISITE NUESTRA MEGATIENDA EN SAN MIGUEL: AV. LA MARINA 2255 Telf: 566-3650, 566-4042

Elaboración propia

Modelo de panel – nueva tarjeta

Elaboración propia

Sobre para marketing directo – nueva tarjeta

Elaboración propia

Hoja para marketing directo – nueva tarjeta

Elaboración propia

Anexo 10

DISEÑO DE PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN

1. Diseño para la campaña de relanzamiento de marca

Serie 1

Serie de avisos dirigidos a comunicar los ambientes del hogar donde hay electrodomésticos (línea blanca o marrón) ubicando al público objetivo en escenas de tranquilidad, donde los electrodomésticos son protagonistas tácitos de su cotidianidad.

- Concepto sugerido: comodidad, placer
- Slogan: “Para Vivir Mejor”

Resumen del spot 1 : “para vivir mejor en la cocina”

Locación: Cocina limpia y de ambiente claro / Día: desayuno

Pareja joven sin hijos iniciando el día. No tienen prisa, y se hallan conversando sobre un tema entretenido, interesante y ligero (puede ser sobre algún evento en el trabajo, sobre los hijos del vecino, etc., mas no sobre electrodomésticos). Su charla debe llamar la atención y distraer. En tanto, ellos van paseándose por el ambiente recogiendo su café de la cafetera, sacando cosas de la refrigeradora, o el jugo del exprimidor. Se debe hacer énfasis visual en el uso que se da a cada electrodoméstico. Al final se sientan en la mesa y empiezan a desayunar. Termina con un suave difuminado en blanco y el logotipo de la CURACAO cerca de la esquina inferior derecha, junto al eslogan y una voz en off: “compre en LA CURACAO, para vivir mejor”.

Además, el concepto da pie a poder trasladar la escena a todos los espacios del hogar donde puedan haber electrodomésticos de LA CURACAO, por ejemplo: la sala, el dormitorio, la lavandería y el estudio o sala para la computadora.

TIENDAS DE ELECTRODOMESTICOS LA CURACAO CAMPAÑA TELEVISIVA STORY BOARD

Elaboración propia

Serie 2

Serie de 4 avisos dirigidos a los tres grupos que conforman el segmento al que se dirige la campaña: hombres/mujeres independientes, jóvenes profesionales, familias jóvenes con o sin hijos.

Posicionamiento: comodidad, placer,

- Slogan: “Para Vivir Mejor”

- Concepto : anti stress

Resumen del spot 2: “hombres , para vivir mejor”

Locaciones: auto, y tienda de la Curacao

Hombre estresado manejando en carrera llega a su casa. Abre la puerta, y al momento de cerrarla el ruido de la calle se acaba. Empieza una melodía alegre pero suave. El hombre empieza a caminar en cámara lenta por la casa tirando su maleta, saco, los zapatos. Llega a la cocina mete algo en el microondas danzando, va a la sala y prende el equipo mientras salta de alegría. regresa al microondas y se asoma por la puerta a mirar como su alimento da vueltas dentro del aparato calentándose. Al final llega a un cómodo sofá en donde se tira a comer y a ver televisión. Luego una vendedora de LA CURACAO lo despierta al haberse quedado dormido abrazando un televisor. El hombre se incorpora graciosamente y una voz en off: “Cumpla sus sueños. LA CURACAO, para vivir mejor”.

2. Diseño para la campaña de lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao

Serie 1

Aviso que comunica el ambiente de un hogar donde una tarjeta posibilita el acceso a un electrodoméstico en el acto.

- Concepto sugerido: tarjeta La Curacao = acceso al electrodoméstico
- Slogan: “Para Vivir Mejor”

Resumen del spot 2 “sólo téngala en la mano”

Locación: cuarto a media luz, donde un hombre ve T.V. en un sillón , junto a una mesita al medio.

Hombre aparece caminando hacia el sillón mientras una música de fondo lo acompaña. Se sienta cómodamente y toma algo de la mesa. Apunta hacia la derecha. Al momento aparece el equipo de sonido el cual se apaga. Luego apunta al frente y una pantalla de televisor gigante aparece de la nada. La cámara gira a la izquierda desde el sillón, con el sujeto apuntando con lo que lleva en la mano y aparece un microondas que se abre. El tipo se acerca saca un recipiente con pop corn, mientras usa la tarjeta y apunta hacia el costado del televisor de donde aparece un ventilador. Se reclina, y deja la tarjeta en la mesita de su costado. En primer plano se ve dejando la tarjeta de LA CURACAO. Aparece el logotipo y texto de LA CURACAO: “Sólo téngala en la mano. Tarjetas de LA CURACAO, lo ayuda a vivir mejor”.

La oportunidad de este aviso es que puede trasladarse a distintos espacios dentro de la casa como en la oficina, o en el auto. .

**TARJETA LA CURACAO
CAMPAÑA TELEVISIVA
STORY BOARD**

Elaboración propia

Serie 2

Aviso que comunica el ambiente de un hogar donde una tarjeta posibilita el acceso a un electrodoméstico en el acto.

- Concepto sugerido: tarjeta La CURACAO = el electrodoméstico
- Slogan: “Para Vivir Mejor”

Resumen del spot 2 “mírelo por la tarjeta”

Locación: cuarto a media luz,

Hombre cómodamente sentado en un sillón reclinable cambia incesantemente de canal. Poco a poco la cámara se aleja de este hacia donde esta el supuesto televisor. Al sobrepasar éste, uno se da cuenta que la luz de la televisión proviene de un pequeño cuadrado encima de la mesa. El sujeto se cansa, apaga la tele y deja el control junto al televisor. Uno ve allí la imagen de la tarjeta-televisor en primer plano

junto al control remoto. Al momento una voz en off dice: “con ella para todo. Tarjeta de LA CURACAO, para vivir mejor”

La oportunidad de este aviso es que puede trasladarse de la misma manera, a distintos espacios dentro de la casa donde hayan aparatos indispensables.

Anexo 11: Briefs publicitarios

Brief publicitario relanzamiento de La Curacao

Producto : Cadena de electrodomésticos La Curacao

Campaña : Relanzamiento de marca

1. Descripción del mercado del producto – servicio

1.1. Tendencias del mercado

Todas las expectativas indican que la demanda del sector de electrodomésticos crecerá. Según opinión del Comité de Electrodomésticos de la Cámara de Comercio, se espera que para el 2002 el sector alcance un crecimiento del 12% en comparación con el 2001. Asimismo, según proyecciones de la Consultora Maximixe, la venta de electrodomésticos podría incrementarse en el 2002 aproximadamente en 17%, que representaría transacciones de US\$ 313 millones.

1.2. Participación por retail

Participación de Mercado

Fuente: Banco Wiese Sudameris. Departamento de Estudios Económicos.
Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris, 2002.
Elaboración propia

1.3. Publicidad en el sector

En lo que se refiere a campañas de imagen, las características que usan los competidores son muy similares, diferenciándose solamente en los segmentos a los que se dirigen, y el carácter que cada cadena trata de transmitir de acuerdo al posicionamiento que desean transmitir.

Las campañas de promoción, también son muy similares al nivel de competidores, prevaleciendo el tema de ofertas y regalos que son los aspectos preferidos por los clientes. En el caso de la Curacao, uno de los aspectos que más recuerda el público es el de ofertas y promociones, que es a su vez a nivel general uno de los aspectos preferidos y más recordados por el público.

2. Grupo objetivo

Grupo objetivo de la compañía: Hombres y mujeres pertenecientes a los NSE A, B y C1.entre 25 y 65 años, con un ingreso mínimo de S/. 600.00.

3. Problema a resolver

El cliente recuerda a La Curacao por sus promociones y regalos, sin una actitud de fidelidad y reconocimiento hacia la marca.

4. Objetivos publicitarios

Elevar la imagen de marca para que esta perdure en el tiempo elevando la preferencia y fidelidad de los clientes, sin dejar de lado

la estrategia actual de promociones y regalos que se orientan básicamente a la venta.

5. Posicionamiento

Los clientes deberán percibir la solidez de la cadena así como su asequibilidad, variedad de productos y marcas así como la cobertura existente.

6. Personalidad de marca

La percepción de la cadena será confiable, dinámica, moderna, y asequible

7. Medios

Televisión, prensa, canal BCP, palettería, catálogos, folletería en el punto de venta (pop), mailing directo.

8. Sugerencias

Se deberá mantener los colores definidos para la publicidad de marca, así como el eslogan e iconografía.

Brief publicitario lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao

Producto : Nueva tarjeta La Curacao

Campaña : Lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao

1. Descripción del mercado del producto - servicio

1.1. Tendencias del mercado

La variable créditos al ser un factor importante dentro de la comercialización de electrodomésticos, premia con una mayor participación de mercado a las empresas que puedan manejar de manera coordinada y eficiente las áreas comerciales y financieras.

Participación de mercado

Tiendas	1998	1999	2000	2001
La Curacao	13%	19%	20%	20%
Saga Falabella	10%	12%	16%	19%
Ripley	3%	5%	8%	9%

Fuente: Banco Wiese Sudameris. División de estudios económicos Datos obtenidos de la división de estudios económicos del Banco Wiese Sudameris. Lima, 2002.
Elaboración propia

En el caso de La Curacao, su crecimiento en el mercado se da mientras maneja su crédito directo, sin embargo este crecimiento se frena a partir del año 2000, en el que coincidentemente abandona el negocio financiero y terceriza el servicio financiero a través de una institución financiera. Saga Falabella y Ripley, tienen un crecimiento constante y coincidentemente mantiene una estrategia de separación de negocios financiero y comercial.

El caso de Saga Falabella y Ripley con sus financieras CMR y Cordillera respectivamente, nos dan una clara idea de la importancia del crédito en el sector. El éxito de estas compañías se ve reflejado en su constante crecimiento en el mercado de electrodomésticos, el cual está sustentado en un incremento del nivel de tarjetización.

1.2. Participación de tarjetas

Tenencia de tarjetas comerciales en el mercado

Fuente: La Curacao. Departamento de Marketing. Datos obtenidos del Departamento de Marketing de La Curacao, 2002.
Elaboración propia

1.3. Publicidad en el sector

La publicidad en cuanto a tarjetas de consumo en tiendas de electrodomésticos se basa principalmente en el fácil acceso al crédito, facilidades de pago y bajos intereses. Sin embargo es importante resaltar las ofertas y promociones realizadas por las

tiendas por departamento quienes para promocionar e incentivar la afiliación a sus tarjetas realizan descuentos y promociones especiales solo para los clientes con tarjeta.

2. Grupo objetivo

Grupo objetivo de la compañía: hombres y mujeres pertenecientes a los NSE A, B y C1.entre 25 y 65 años, con un ingreso mínimo de S/. 600.00.

3. Problema a resolver

Lanzamiento de la nueva tarjeta La Curacao.

4. Objetivos publicitarios

Desplegar una campaña publicitaria que exponga las ventajas de la tenencia de la nueva tarjeta:

- Bajos intereses
- Cero portes y gastos,

que permitirán inducir la afiliación de clientes a la nueva tarjeta La Curacao e incentivar la compra de electrodomésticos en la cadena a través su utilización con resultados a corto plazo.

5. Posicionamiento

Los clientes deberán percibir la asequibilidad de la tarjeta sus facilidades de pago, el no pago de portes y gastos así como la necesidad de poseerla para obtener los electrodomésticos que deseen.

6. Personalidad de marca

La percepción deberá ser la de una tarjeta asequible que no genere gastos extra y que permita obtener electrodomésticos en cualquier momento.

7. Medios

Televisión, prensa, canal BCP, palettería, catálogos, folletería en el punto de venta (pop), mailing directo.

8. Sugerencias

Se deberá utilizar los colores negro y dorado para la tarjeta, así como el logo, eslogan e iconografía de la cadena.

Anexo 12: Plan de medios

- **Relanzamiento La Curacao**
- **Nueva tarjeta La Curacao**

PLAN DE TELEVISIÓN

CAMPAÑA : RELANZAMIENTO LA CURACAO
CLIENTE : TOTAL ARTEFACTOS
G.OBJETIVO : HOMBRES Y MUJERES DE 26 A MÁS
UNIVERSO : 3,811 MILES
MES :

Cn Programa	Hora	Dur.	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							Num. Avs.	Rating	Total GRPS	Miles	Costo Aviso	CxM	Inversión Total
			L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D							
2 Cine Millonario	DOM	21.30	30"						4						4							4	12	13.8	165.6	526	\$ 1,000.00	\$ 1.90	\$ 12,000.00	
2 Dios nos libre	L-V	22.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	5.4	162.0	206	\$ 950.00	\$ 4.62	\$ 28,500.00	
2 Contrapunto	DOM	9.00	30"						4						4							4	12	5.1	61.2	194	\$ 1,000.00	\$ 5.15	\$ 12,000.00	
2 Función Estelar	L-V	21.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	6.6	198.0	252	\$ 750.00	\$ 2.98	\$ 22,500.00	
4 América Noticias	L-V	22.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	8.7	261.0	332	\$ 800.00	\$ 2.41	\$ 24,000.00	
4 Como en el cine	L-V	16.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	5.8	174.0	221	\$ 600.00	\$ 2.71	\$ 18,000.00	
4 Risas de América	SAP	20.00	30"						2						2						2		6	7.4	44.4	282	\$ 800.00	\$ 2.84	\$ 4,800.00	
4 Hildebrandt	L-V	23.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	11.2	336.0	427	\$ 1,000.00	\$ 2.34	\$ 30,000.00	
4 La Revista Dominical	DOM	20.00	30"						4						4							4	12	7.9	94.8	301	\$ 1,200.00	\$ 3.99	\$ 14,400.00	
5 24 horas	L-V	22.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	9.4	282.0	358	\$ 1,225.00	\$ 3.42	\$ 36,750.00	
5 1,000 oficios	L-V	20.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	10.1	303.0	385	\$ 1,500.00	\$ 3.90	\$ 45,000.00	
5 24 minutos	L-V	23.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	5.4	162.0	206	\$ 750.00	\$ 3.64	\$ 22,500.00	
5 La Noche es Virgen	L-V	20.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	4.7	141.0	179	\$ 1,000.00	\$ 5.58	\$ 30,000.00	
5 Panorama	DOM	20.00	30"						4						4							4	12	17.7	212.4	675	\$ 2,100.00	\$ 3.11	\$ 25,200.00	
9 Magaly TV	L-V	21.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	8.9	267.0	339	\$ 700.00	\$ 2.06	\$ 21,000.00	
9 Cuando seas mía	L-V	22.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	5.8	174.0	221	\$ 600.00	\$ 2.71	\$ 18,000.00	
9 Pedro el escamoso	L-V	19.00	30"	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		2	2	2	2	2			30	4.5	135.0	171	\$ 600.00	\$ 3.50	\$ 18,000.00	
9 La gran premiere	DOM	21.00	30"						4						4							4	12	7.2	86.4	274	\$ 750.00	\$ 2.73	\$ 9,000.00	
8 Rotativos Estelares *	L-D	Estelar	30"	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	168	0.9	151.2	34	\$ 80.00	\$ 2.33	\$ 13,440.00	
8 Entre Líneas	DOM	21.00	30"						4						4							4	12	2.4	28.8	91	\$ 270.00	\$ 2.95	\$ 3,240.00	
8 De 6 a 9	L-V	6.00	30"	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4			60	0.5	30.0	19	\$ 50.00	\$ 2.62	\$ 3,000.00	
14 Sony Entertainment	L-D	Estelar	30"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	0.4	50.4	15	\$ 134.00	\$ 8.79	\$ 16,884.00	
14 Discovery Channel	L-D	Estelar	30"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	0.4	50.4	15	\$ 134.00	\$ 8.79	\$ 16,884.00	
19 Fox	L-D	Estelar	30"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	0.3	37.8	11	\$ 108.00	\$ 9.45	\$ 13,608.00	
19 CNN en español	L-D	Estelar	30"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	0.3	37.8	11	\$ 84.00	\$ 7.35	\$ 10,584.00	
31 A&E Mundo	L-D	Estelar	30"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	0.3	37.8	11	\$ 108.00	\$ 9.45	\$ 13,608.00	
31 Warner Channel	L-D	Estelar	30"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126	0.3	37.8	11	\$ 134.00	\$ 11.72	\$ 16,884.00	
TOTALES																							1422		3,721.8	MONTO BRUTO		\$ 499,782.00		
OBSERVACIONES:																							GRPS SEM.		1240.6	DESC. AGENCIA (15%)		\$ (74,967.30)		
(*) de 18 a 24 horas																									MONTO NETO		\$ 424,814.70			
Rotativos en cable de 18 a 24 h.																									PRODUCCION		\$ 30,000.00			
																									TOTAL		\$ 454,814.70			
																									TOTAL INC. CA. DEL 15%		\$ 529,782.00			

PLAN MATERIAL EN EL PUNTO DE VENTA					
CLIENTE		: TOTAL ARTEFACTOS S.A.			
PRODUCTO		: LA CURACAO			
TIENDA	GRANDE 4.00 X 2.50	MEDIANA 2.50 X 1.50	CHICA 1.80 X 1.00	LIMA CENTRO 1.10 X 0.70	
LIMA				1	
JAVIER PRADO	1				
SAN MIGUEL	1				
MIRAFLORES			1		
JOCKEY PLAZA			1		
COMAS		1			
LOS OLIVOS		1			
CALLAO		1			
SAN JUAN		1			
SAN MARTIN		1			
HUACHO		1			
ATE		1			
COMPUTER	1				
ICA			1		
CHINCHA	1				
AREQUIPA		1			
CUSCO			1		
TACNA		1			
IQUITOS	1				
PUCALLPA		1			
TARAPOTO			1		
HUANUCO		1			
AYACUCHO			1		
HUANCAYO			1		
TUMBES		1			
PIURA		1			
TALARA		1			
CHICLAYO		1			
TRUJILLO		1			
SULLANA		1			
CHIMBOTE		1			
CAJAMARCA		1			
HUARAZ		1			
TOTAL BANDEROLAS	5	20	7	1	33
TOTAL M2	56	75	12.6	0.77	144.37
TOTAL US\$	884.80	1,185.00	199.08	12.17	2,281.05
PROVEEDOR: PC POINT					

Elaboración propia

PRESUPUESTO

CLIENTE : TOTAL ARTEFACTOS S.A.
 PRODUCTO : LA CURACAO
 R.U.C. : 20331429601
 MEDIO : EL COMERCIO ENCARTES

Características	Trabajos	Inversión Total
TIRAJE	800,000	
ENCARTES CON DIARIOS	120,000	
ENCARTES ADICIONALES	680,000	
FORMATO CERRADO	27.0 x 26.0 cms.	
FORMATO ABIERTO	27.0 x 52.0 cms.	
FECHA	Sábado	
Nº PÁGINAS	24	
MATERIAL	Couché 70g.	
ACABADO	Encartes: Cosido a 2 grapas Impresos: Compaginado	
IMPRESIÓN	Full Color	
SEGMENTACIÓN	Lima Metropolitana	
DOBLEZ	1	
Nº CAMBIOS	4	
	ENCARTES CON DIARIO	\$ 35,466.12
	ENCARTES ADICIONALES	\$ 95,498.22
DISTRIBUCION PUERTA A PUERTA A NIVEL NACIONAL INCLUYE FLETES Y TRASLADO A PROVINCIAS	US\$ 46 US\$ 21	FLAT PROVINCIAS LIMA
CANTIDAD	ENCARTADOS CON EL COMERCIO	120,000
	REPARTO A TIENDAS	100,000
	LIMA PUERTA A PUERTA	300,000
	PROVINCIAS PUERTA A PUERTA	280,000
<u>OBSERVACIONES:</u>	MONTO NETO	\$ 150,144.34
	PRODUCCION	\$ 3,000.00
	TOTAL NETO INCLUIDA LA CA DEL 15%	\$ 175,665.99

Elaboración propia

PLAN DE DIARIOS																													
CAMPANA	:	RELANZAMIENTO LA CURACAO																											
CLIENTE	:	TOTAL ARTEFACTOS																											
G.OBJETIVO	:	HOMBRES Y MUJERES DE 26 A MAS																											
MES	:																												
Diarios	Ciudad	Medida	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							Num.	Costo del aviso		Inversión		
			L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D		Avs.	S/.		US\$	Total
El Comercio *	Lima/NN	8x6					1							1								1	3		\$	2,966.04	\$	8,898.12	
Ojo	Lima/NN	5x5				1							1								1	3	S/.	3,760.25	\$	1,089.93	\$	3,269.78	
Ajá	Lima/NN	5x5					1						1								1	3			Bonificación	\$	-		
El Bocón	Lima/NN	5x5	1							1							1					3	S/.	2,851.88	\$	826.63	\$	2,479.89	
Correo (4 cds)	4 cds.	4x5						1								1						3			\$	988.00	\$	2,964.00	
Correo	Lima/NN	4x5					1							1							1	3	S/.	3,543.75	\$	1,027.17	\$	3,081.52	
OBSERVACIONES:																							18	MONTO BRUTO		\$	20,693.32		
Tipo de cambio = S/. 3.50																								DESC. AGENCIA (15%)		\$	(3,104.00)		
* Ubicación = B última																								MONTO NETO		\$	17,589.32		
4 ciudades: Piura, Huancayo, Arequipa y Tacna																								PRODUCCION		\$	3,000.00		
																								TOTAL		\$	20,589.32		
																								TOTAL INC. CA. DEL 15%		\$	23,693.32		

Elaboración propia

PRESUPUESTO			
CAMPAÑA		: RELANZAMIENTO LA CURACAO	
CLIENTE		: TOTAL ARTEFACTOS	
Características		Inversión Total	
10 avisos diarios en Canal BCP (Banco de Crédito del Perú)			
Tiempo	1 mes (25 dias)		
Nivel	Nacional		
Días	Lunes a Sábado		
	Tarifa Real	\$	6,250.00
	10% Descuento (*)	\$	(625.00)
	COSTO FINAL	\$	5,625.00
OBSERVACIONES:		MONTO NETO	\$ 5,625.00
SIN PRODUCCION		TOTAL NETO INCLUIDA LA CA DEL 15%	\$ 6,468.75
SE USARA COMERCIAL DE TV			

Elaboración propia

PLAN DE CINES					
CAMPAÑA :		RELANZAMIENTO LA CURACAO			
CLIENTE :		TOTAL ARTEFACTOS			
Cine	Número Salas	Segundos	Tarifa Bruta Semanal	Número Semanas	Inversión
CINEMARK JOCKEY PLAZA	3	30"	\$ 283.00	4	\$ 3,396.00
CINEPLANET PRIMAVERA	3	30"	\$ 242.00	4	\$ 2,904.00
CINEPLANET ALCAZAR	3	30"	\$ 283.00	4	\$ 3,396.00
CINEMARK SAN MIGUEL	3	30"	\$ 242.00	4	\$ 2,904.00
UVK LARCOMAR	3	30"	\$ 300.00	4	\$ 3,600.00
UVK CAMINOS DEL INCA	3	30"	\$ 300.00	4	\$ 3,600.00
OBSERVACIONES:			MONTO BRUTO		
SE USARA COMERCIAL DE TV			DESCUENTO AG. (15%)		
TRANSFER A CINE Y COPIAS PARA PROYECCION			MONTO NETO		
			TRANSFER		
			TOTAL		
			TOTAL INC. CA. DEL 15%		

Elaboración propia

PRESUPUESTO VIA PÚBLICA - JOCKEY PLAZA			
<div>CAMPAÑA : RELANZAMIENTO LA CURACAO</div> <div>CLIENTE : TOTAL ARTEFACTOS</div>			
Características			Inversión Total
<div>PALETAS DENTRO DE JOCKEY PLAZA</div> <div>Ilustración : De acuerdo a arte aprobado por el cliente</div> <div>Duración : 01 MES</div> <div>Cantidad : 15 CARAS</div> <div>Medida : 1.55 x 1.10 m.</div> <div>\$ 5,925.00</div>			
<div>PALETAS LIMA METROPOLITANA</div> <div>Ilustración : De acuerdo a arte aprobado por el cliente</div> <div>Duración : 01 MES</div> <div>Cantidad : 150 CARAS</div> <div>Medida : 1.55 x 1.10 m.</div> <div>\$ 59,250.00</div>			
<div>PRECIO UNITARIO</div> <div>US\$</div> <div>ALQUILER DE ESTRUCTURA 345</div> <div>PRODUCCION 50</div> <div>395</div>			
OBSERVACIONES:			<div>MONTO NETO \$ 65,175.00</div> <div>TOTAL NETO INCLUIDA LA CA DEL 15% \$ 74,951.25</div>

Elaboración propia

CAMPAÑA : RELANZAMIENTO LA CURACAO							
CLIENTE : TOTAL ARTEFACTOS							

Elaboración propia

Inversión en campaña de relanzamiento de la marca La Curacao	
Rubro	US\$
TV	529,782.00
PRENSA	23,693.32
BCP	6,468.75
CINE	22,800.00
ELLER (PALETAS)	74,951.25
CATALOGO	175,665.99
POP	2,281.05
MAILING	36,089.14
Total	871,731.50
los precios incluyen Comisión de Agencia del 15% (esto puede variar).	
los precios no incluyen IGV.	

Elaboración propia

PLAN DE TELEVISION

CAMPANA : NUEVA TARJETA LA CURACAO
CLIENTE : TOTAL ARTEFACTOS
G.OBJETIVO : HOMBRES Y MUJERES DE 26 A MÁS
UNIVERSO : 3,811 MILES
MES :

Cn Programa		Hora	Dur.	SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3							Num. Avs.	Rating	Total GRPS	Miles	Costo Aviso	CxM	Inversión Total
				L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D							
2 Cine Millonario	DOM	21.30	20"					4						4							4	12	13.8	165.6	526	\$ 666.67	\$ 1.27	\$ 8,000.00			
2 Dios nos libre	L-V	22.00	20"	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		23	5.4	124.2	206	\$ 633.33	\$ 3.08	\$ 14,566.67			
2 Contrapunto	DOM	9.00	20"					4						4							4	12	5.1	61.2	194	\$ 666.67	\$ 3.43	\$ 8,000.00			
2 Función Estelar	L-V	21.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		22	6.6	145.2	252	\$ 500.00	\$ 1.99	\$ 11,000.00			
4 América Noticias	L-V	22.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		2	1	2	1	2		23	8.7	200.1	332	\$ 533.33	\$ 1.61	\$ 12,266.67			
4 Como en el cine	L-V	16.00	20"	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		1	2	1	2	1		22	5.8	127.6	221	\$ 400.00	\$ 1.81	\$ 8,800.00			
4 Risas de América	SAP	20.00	20"					2						2						2		6	7.4	44.4	282	\$ 533.33	\$ 1.89	\$ 3,200.00			
4 Hildebrandt	L-V	23.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		2	1	2	1	2		23	11.2	257.6	427	\$ 666.67	\$ 1.56	\$ 15,333.33			
4 La Revista Dominical	DOM	20.00	20"					4						4							4	12	7.9	94.8	301	\$ 800.00	\$ 2.66	\$ 9,600.00			
5 24 horas	L-V	22.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		22	9.4	206.8	358	\$ 816.67	\$ 2.28	\$ 17,966.67			
5 1,000 oficios	L-V	20.00	20"	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		23	10.1	232.3	385	\$ 1,000.00	\$ 2.60	\$ 23,000.00			
5 24 minutos	L-V	23.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		22	5.4	118.8	206	\$ 500.00	\$ 2.43	\$ 11,000.00			
5 La Noche es Virgen	L-V	20.00	20"	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		23	4.7	108.1	179	\$ 666.67	\$ 3.72	\$ 15,333.33			
5 Panorama	DOM	20.00	20"					4						4							4	12	17.7	212.4	675	\$ 1,400.00	\$ 2.08	\$ 16,800.00			
9 Magaly TV	L-V	21.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		22	8.9	195.8	339	\$ 466.67	\$ 1.38	\$ 10,266.67			
9 Cuando seas mía	L-V	22.00	20"	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		23	5.8	133.4	221	\$ 400.00	\$ 1.81	\$ 9,200.00			
9 Pedro el escamoso	L-V	19.00	20"	1	2	1	2	1		2	1	2	1	2		1	2	1	2	1		22	4.5	99.0	171	\$ 400.00	\$ 2.33	\$ 8,800.00			
9 La gran premiere	DOM	21.00	20"					4						4							4	12	7.2	86.4	274	\$ 500.00	\$ 1.82	\$ 6,000.00			
8 Rotativos Estelares *	L-D	Estelar	20"	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	0.9	75.6	34	\$ 53.33	\$ 1.55	\$ 4,480.00			
8 Entre Líneas	DOM	21.00	20"					4						4							4	12	2.4	28.8	91	\$ 180.00	\$ 1.97	\$ 2,160.00			
8 De 6 a 9	L-V	6.00	20"	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		4	4	4	4	4		60	0.5	30.0	19	\$ 33.33	\$ 1.75	\$ 2,000.00			
14 Sony Entertainment	L-D	Estelar	20"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	0.4	25.2	15	\$ 89.33	\$ 5.86	\$ 5,628.00			
14 Discovery Channel	L-D	Estelar	20"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	0.4	25.2	15	\$ 89.33	\$ 5.86	\$ 5,628.00			
19 Fox	L-D	Estelar	20"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	0.3	18.9	11	\$ 72.00	\$ 6.30	\$ 4,536.00			
19 CNN en español	L-D	Estelar	20"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	0.3	18.9	11	\$ 56.00	\$ 4.90	\$ 3,528.00			
31 A&E Mundo	L-D	Estelar	20"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	0.3	18.9	11	\$ 72.00	\$ 6.30	\$ 4,536.00			
31 Warner Channel	L-D	Estelar	20"	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	0.3	18.9	11	\$ 89.33	\$ 7.81	\$ 5,628.00			

TOTALES	870	2,874.1	MONTO BRUTO		\$ 247,257.33
OBSERVACIONES:	GRPS SEM.	958.0333	DESC. AGENCIA (15%)		\$ (37,088.60)
(*) de 18 a 24 horas			MONTO NETO		\$ 210,168.73
Rotativos en cable de 18 a 24 h.			PRODUCCION		\$ 22,000.00
			TOTAL		\$ 232,168.73
			TOTAL INC. CA. DEL 15%		\$ 269,257.33

Elaboración propia

NUEVA TARJETA LA CURACAO PLAN MATERIAL EN EL PUNTO DE VENTA					
<div> <div>CLIENTE</div> <div>:</div> <div>LA CURACAO CRÉDITOS</div> </div> <div> <div>PRODUCTO</div> <div>:</div> <div>TOTAL ARTEFACTOS S.A.</div> </div> <div> <div>PRODUCTO</div> <div>:</div> <div>LA CURACAO</div> </div>					
TIENDA	GRANDE 4.00 X 2.50	MEDIANA 2.50 X 1.50	CHICA 1.80 X 1.00	LIMA CENTRO 1.10 X 0.70	
LIMA				1	
JAVIER PRADO	1				
SAN MIGUEL	1		1		
MIRAFLORES	2		3		
JOCKEY PLAZA			3		
COMAS		2			
LOS OLIVOS		2			
CALLAO		2			
SAN JUAN		3			
SAN MARTÍN		3			
ATE		2			
COMPUTER	1				
SAN BORJA		3			
SURCO		3			
TOTAL BANDEROLAS	5	20	7	1	33
TOTAL M2	56	75	12.6	0.77	144.37
TOTAL US\$	884.80	1,185.00	199.08	12.17	2,281.05
PROVEEDOR: PC POINT					

Elaboración propia

PRESUPUESTO				
CLIENTE : TOTAL ARTEFACTOS S.A. PRODUCTO : NUEVA TARJETA LA CURACAO R.U.C. : 20331429601 MEDIO : EL COMERCIO ENCARTES LA CURACAO CRÉDITOS				
Características		Trabajos		Inversión Total
TIRAJE	800,000			
ENCARTES CON DIARIOS	120,000			
ENCARTES ADICIONALES	680,000			
FORMATO CERRADO	27.0 x 26.0 cms.			
FORMATO ABIERTO	27.0 x 52.0 cms.			
FECHA	Sábado			
Nº PAGINAS	4			
MATERIAL	Couché 70g.			
ACABADO	Encartes: Compaginado			
	Impresos: Compaginado			
IMPRESIÓN	Full Color			
SEGMENTACIÓN	Lima Metropolitana			
DOBLEZ	1			
Nº CAMBIOS	4			
		ENCARTES CON DIARIO		\$ 5,911.02
		ENCARTES ADICIONALES		\$ 15,916.37
DISTRIBUCIÓN PUERTA A PUERTA A NIVEL LIMA				
INCLUYE FLETES		US\$ 11.97	LIMA	
CANTIDAD	ENCARTADOS CON EL COMERCIO	120,000		
	REPARTO A TIENDAS	100,000		\$ -
	LIMA PUERTA A PUERTA	580,000		\$ 6,939.99
<u>OBSERVACIONES:</u>			MONTO NETO	\$ 28,767.38
			PRODUCCIÓN	\$ 1,200.00
			TOTAL NETO INCLUIDA LA CA DEL 15%	\$ 34,282.49

Elaboración propia

PLAN DE DIARIOS																														
CAMPAÑA		:	NUEVA TARJETA LA CURACAO																											
CLIENTE		:	TOTAL ARTEFACTOS																											
G.OBJETIVO		:	HOMBRES Y MUJERES DE 26 A MAS																											
MES		:																												
			SEMANA 1							SEMANA 2							SEMANA 3													
Diarios	Ciudad	Medida	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	Num.	Costo del aviso		Inversión			
																								Avs.	S/.	US\$	Total			
El Comercio *	Lima/NN	8x6						1								1								3		\$	2,926.86	\$	8,780.58	
Ojo	Lima/NN	5x5					1								1								1	3	S/.	3,760.25	\$	1,089.93	\$	3,269.78
Ajá	Lima/NN	5x5					1								1								1	3		Bonificación		\$	-	
El Bocón	Lima/NN	5x5	1							1								1						3	S/.	2,851.88	\$	826.63	\$	2,479.89
Correo	Lima/NN	4x5						1	1							1	1						1	6	S/.	3,543.75	\$	1,027.17	\$	6,163.04
OBSERVACIONES:																							18	MONTO BRUTO		\$	20,693.30			
Tipo de cambio = S/. 3.50																								DESC. AGENCIA (15%)		\$	(3,103.99)			
* Ubicación = B última																								MONTO NETO		\$	17,589.30			
																								PRODUCCION		\$	3,000.00			
																								TOTAL		\$	20,589.30			
																								TOTAL INC. CA. DEL 15%		\$	23,693.30			

Elaboración propia

PRESUPUESTO			
CAMPAÑA		: NUEVA TARJETA LA CURACAO	
CLIENTE		: TOTAL ARTEFACTOS	
Características		Inversión Total	
10 avisos diarios en Canal BCP (Banco de Crédito del Perú)			
Tiempo	1 mes (25 días)		
Nivel	Lima		
Días	Lunes a Sábado		
	Tarifa Real	\$	6,250.00
	10% Descuento (*)	\$	(625.00)
	COSTO FINAL	\$	5,625.00
OBSERVACIONES:		MONTO NETO	\$ 5,625.00
SIN PRODUCCION		TOTAL NETO INCLUIDA LA CA DEL 15%	\$ 6,468.75
SE USARA COMERCIAL DE TV			

Elaboración propia

PRESUPUESTO VIA PÚBLICA - JOCKEY PLAZA			
CAMPAÑA		: NUEVA TARJETA LA CURACAO	
CLIENTE		: TOTAL ARTEFACTOS	
Características			Inversión Total
PALETAS DENTRO DE JOCKEY PLAZA			
Ilustración		: De acuerdo a arte aprobado por el cliente	
Duración		: 01 MES	
Cantidad		: 15 CARAS	
Medida		: 1.55 x 1.10 m.	
			\$ 5,925.00
PALETAS LIMA METROPOLITANA			
Ilustración		: De acuerdo a arte aprobado por el cliente	
Duración		: 01 MES	
Cantidad		: 100 CARAS	
Medida		: 1.55 x 1.10 m.	
			\$ 39,500.00
PRECIO UNITARIO			
US\$			
ALQUILER DE ESTRUCTURA		345	
PRODUCCION		50	
		395	
OBSERVACIONES:		MONTO NETO	\$ 45,425.00
		TOTAL NETO INCLUIDA LA CA DEL 15%	\$ 52,238.75

Elaboración propia

Campaña : Nueva Tarjeta La Curacao							
Cliente : Total Artefactos							
Puntos		1	2	3	4		
Descripción	Cantidad de Envios	Envios Lima Resid.	Envios Lima	Impresión de cartas	Ensobrado Cargos	Total Neto Soles	Total Neto Dólares
Precio Unitario		0.45	0.65	0.25	0.12		
Cantidades	75,000	15,750	26,000	18,750	9,000	69,500	\$19,857.14
Totales 50%/50%							
TC.: S/. 3,5 x dólar.							
Valores Aproximados x 75000							
No incluye:	US\$						
Producción	832.00						
Impresión de cartas (papel membretado La Curacao)	1,350.00	bond 75 gm.					
Impresión de sobres	3,675.00	bond 90gm.					
Impresión catálogo / díptico	2,175.00	couche 90gm.					
Otros	1,200.00						
Total	9,232.00						
Total x 75,000 envios							\$29,089.14
Limpieza de base de datos							\$7,000.00
Total							\$36,089.14

Elaboración propia

INVERSIÓN CAMPAÑA NUEVA TARJETA LA CURACAO	
RUBRO	US\$
TV	269,257.33
PRENSA	23,693.30
BCP	6,468.75
ELLER (PALETAS)	52,238.75
CATALOGO	34,282.49
POP	2,281.05
MAILING	36,089.14
TOTAL	424,310.81
los precios incluyen Comisión de Agencia del 15% (esto puede variar).	
los precios no incluyen IGV.	

Elaboración propia

Anexo 13: Flujos y resumen de negocios de créditos

Flujo de caja sin estrategias de crecimiento

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta contado	29,150	31,706	36,231	39,854	43,839	48,223
Venta crédito	23,850	25,942	29,644	32,608	35,869	39,456
Total venta	53,000	57,648	65,874	72,462	79,708	87,679
Ingreso comisión financiera	1,193	1,297	1,482	1,630	1,793	1,973
Cobranza de cartera						
IGV venta	9,755	10,610	12,124	13,337	14,670	16,137
Menos ventas al crédito						
	63,947	69,555	79,481	87,429	96,172	105,789
Proveedores	-51,283	-55,780	-63,740	-70,114	-77,126	-84,838
IGV	-2,266	-2,465	-2,816	-3,098	-3,408	-3,749
Personal	-3,710	-4,035	-4,611	-5,072	-5,580	-6,138
Alquileres	-1,251	-1,360	-1,555	-1,710	-1,881	-2,069
Publicidad y promoción	-1,876	-2,041	-2,332	-2,565	-2,822	-3,104
Servicios	-1,395	-1,517	-1,733	-1,907	-2,097	-2,307
Varios	-1,111	-1,209	-1,381	-1,519	-1,671	-1,838
Gastos personal créditos						
Gastos créditos y cobranzas						
Gastos financieros cartera						
Gastos financieros comercial	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Inversión en publicidad						
Inversión en ampliación						
Inversión en nuevas tiendas						
Impuesto a la renta	-513	-572	-674	-756	-846	-948
Total egresos	-63,905	-69,479	-79,343	-87,242	-95,931	-105,491
Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	1,400	1,442	1,519	1,657	1,844	2,085
Ingresos	63,947	69,555	79,481	87,429	96,172	105,789
Egresos	-63,905	-69,479	-79,343	-87,242	-95,931	-105,491
Aportes						
Prestamos bancos						
Amortizaciones bancos						
Préstamo créditos						
Amort prestamos créditos						
Posición caja final	1,442	1,519	1,657	1,844	2,085	2,383
Generación de caja	42	76	138	187	241	298
Prestamos Bancario	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Nuevos Prestamos		0	0	0	0	0
Intereses Bancos	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Intereses Totales	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Línea de crédito comercial	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Línea de crédito disponible	0	0	0	0	0	0

Elaboración propia

Flujo de caja con estrategias de crecimiento

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta contado	29,150	31,440	34,421	37,040	40,744	34,859
Venta crédito	23,850	34,061	40,407	45,271	49,798	64,738
Total venta	53,000	65,501	74,828	82,311	90,542	99,597
Ingreso comisión financiera	1,193	699	696	686	754	1,328
Cobranza de cartera		9,202	29,323	39,822	46,471	51,445
IGV venta	9,755	11,916	13,594	14,939	16,433	18,166
Menos ventas al crédito	0	-20,090	-26,482	-31,558	-34,714	-38,185
	63,947	67,226	91,959	106,200	119,487	132,350
Compras	43,460	53,711	61,359	67,495	74,245	81,669
IGV Compra	6,629	8,193	9,360	10,296	11,325	12,458
Proveedores	-51,283	-63,379	-72,404	-79,644	-87,609	-96,370
IGV	-2,266	-2,503	-2,437	-2,534	-2,778	-3,177
Personal	-3,710	-4,192	-4,790	-5,269	-5,796	-6,376
Alquileres	-1,251	-1,429	-1,555	-1,710	-1,881	-2,069
Publicidad y Promoción	-1,876	-2,319	-2,675	-2,942	-3,236	-3,560
Servicios	-1,395	-1,620	-1,861	-2,047	-2,252	-2,477
Varios	-1,111	-1,209	-1,381	-1,519	-1,671	-1,838
Gastos personal créditos	0	-364	-364	-364	-364	-363
Gastos créditos y cobranzas	0	-981	-3,033	-4,172	-4,873	-5,401
Gastos financieros cartera		-437	-1,282	-1,439	-1,361	-1,246
Gastos financieros comercial	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Inversión en publicidad	0					
Inversión en ampliación	0					
Inversión en nuevas tiendas	0					
Impuesto a la renta	-155	0	-675	-1,075	-1,371	-1,627
Total egresos	-63,547	-78,932	-92,956	-103,216	-113,692	-125,004
Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial	1,400	1,800	-56	1,947	5,331	9,626
Ingresos	63,947	67,226	91,959	106,200	119,487	132,350
Egresos	-63,547	-78,932	-92,956	-103,216	-113,692	-125,004
Aportes						
Prestamos bancos						
Amortizaciones bancos	0					
Préstamo créditos	0	9,850	4,150	3,800	3,400	0
Amort prestamos créditos			-1,150	-3,400	-4,900	-1,600
Posición caja final	1,800	-56	1,947	5,331	9,626	15,372
Generación de caja	400	-1,856	2,003	3,383	4,295	5,746
Prestamos bancario	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Nuevos prestamos créditos		0	9,850	12,850	13,250	11,750
Intereses bancos comercial	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Total interés comercial	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Línea de crédito comercial	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Línea de crédito disponible	0	0	0	0	0	0
Intereses bancos créditos	0	-437	-1,282	-1,439	-1,361	-1,246
Total interés créditos	0	-437	-1,282	-1,439	-1,361	-1,246

Elaboración propia

Resumen del negocio de crédito con escenario moderado

Meses		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CUENTAS A COBRAR						
Saldo mes anterior		0	14,674	21,724	26,190	29,096
Financiamiento		20,090	26,482	31,558	34,714	38,185
Cobranzas		5,416	19,432	27,093	31,807	35,276
Saldo final		14,674	21,724	26,190	29,096	32,006
INTERESES						
Intereses Mensuales		3,208	8,382	10,787	12,427	13,703
IGV Intereses		577	1,509	1,942	2,237	2,466
FLUJO DE CAJA						
Saldo Inicial	3,000	3,000	105	1,173	3,851	7,517
Ingreso por Cobranzas		9,202	29,323	39,822	46,471	51,445
Egreso por Financiamiento		20,090	26,482	31,558	34,714	38,185
Egreso por gastos operativos		1,195	2,935	3,900	4,494	4,941
Intereses por prestamos		437	1,282	1,439	1,361	1,246
Egreso por IGV		224	556	647	737	809
Egreso imp renta		0	489	1,698	1,174	1,459
Nuevo prestamo		9,850	4,150	3,800	3,400	0
Pago prestamo		0	1,150	3,400	4,900	1,600
Saldo Final	3,000	105	1,173	3,851	7,517	12,180
SALDO PRESTAMOS						
Saldo inicial		0	9,850	12,850	13,250	11,750
Nuevo prestamo		9,850	4,150	3,800	3,400	0
Pago prestamo		0	1,150	3,400	4,900	1,600
Saldo final		9,850	12,850	13,250	11,750	10,150
GANANCIAS Y PERDIDAS						
Ingresos intereses		3,208	8,382	10,787	12,427	13,703
Gastos operativos		1,195	2,935	3,900	4,494	4,941
Intereses pagar		437	1,282	1,439	1,361	1,246
Reserva para perdidas		831	1,269	1,534	1,708	1,879
Resultado mes antes de imp		745	2,897	3,914	4,864	5,636
Provision imp renta		245	869	1,174	1,459	1,691
Resultado mes		501	2,028	2,740	3,405	3,945
Resultado Acumulado						
PROVISION CARTERA		831	2,099	3,633	5,342	7,221
Gastos Operativos						
Gastos de Personal		364	364	364	364	364
Gastos Oprativos		181	238	284	312	344
Gastos de cobranza		650	2,332	3,251	3,817	4,233
Total Gastos Operativos		1,195	2,935	3,900	4,494	4,941
Calculo IGV						
Ingreso por IGV		585	1,509	1,942	2,237	2,466
Egreso por IGV		332	948	1,287	1,496	1,651
Pago de IGV		253	561	654	741	815

Elaboración propia

Anexo 14: Simulación del negocio de créditos

Simulación de negocio de crédito escenario pesimista

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CUENTAS A COBRAR																				
Saldo mes anterior	0	1,356	2,465	3,618	4,635	6,749	7,841	9,411	10,561	11,338	11,937	12,536	15,177	15,644	15,826	16,059	16,136	17,473	17,636	18,349
Financiamiento	1,356	1,182	1,288	1,221	2,383	1,488	2,046	1,735	1,454	1,354	1,426	3,545	1,559	1,358	1,480	1,403	2,739	1,710	2,352	1,994
Cobranzas	0	72	135	204	269	396	476	585	677	755	827	903	1,092	1,175	1,248	1,327	1,401	1,547	1,639	1,692
Saldo final	1,356	2,465	3,618	4,635	6,749	7,841	9,411	10,561	11,338	11,937	12,536	15,177	15,644	15,826	16,059	16,136	17,473	17,636	18,349	18,650
INTERESES																				
Intereses Mensuales		54	99	145	185	270	314	376	422	454	477	501	607	626	633	642	645	699	705	734
IGV Intereses		10	18	26	33	49	56	68	76	82	86	90	109	113	114	116	116	126	127	132
FLUJO DE CAJA																				
Saldo Inicial	3,000	3,000	1,602	507	4	74	59	35	46	23	100	70	52	86	92	76	9	3	22	63
Ingreso por Cobranzas	0	136	252	375	488	715	846	1,029	1,176	1,290	1,390	1,495	1,808	1,914	1,995	2,085	2,163	2,372	2,471	2,558
Egreso por Financiamiento	1,356	1,182	1,288	1,221	2,383	1,488	2,046	1,735	1,454	1,354	1,426	3,545	1,559	1,358	1,480	1,403	2,739	1,710	2,352	1,994
Egreso por gastos operativos	42	49	58	66	84	91	106	116	124	133	142	170	175	183	193	202	223	231	248	251
Intereses por prestamos	0	0	0	6	16	36	45	59	68	74	77	80	104	105	103	101	98	108	106	109
Egreso por IGV	0	0	8	13	20	24	38	43	52	59	63	66	65	83	85	85	85	82	90	88
Egreso imp renta																254				
Nuevo prestamo	0	0	600	1,000	2,000	900	1,400	900	600	300	300	2,400	100				1,000		300	
Pago prestamo														200	200	300		200		100
Saldo Final	3,000	1,602	507	4	74	59	35	46	23	100	70	52	86	92	76	9	3	22	63	55
SALDO PRESTAMOS																				
Saldo inicial	0	0	0	600	1,600	3,600	4,500	5,900	6,800	7,400	7,700	8,000	10,400	10,500	10,300	10,100	9,800	10,800	10,600	10,900
Nuevo prestamo	0	0	600	1,000	2,000	900	1,400	900	600	300	300	2,400	100	0	0	0	1,000	0	300	0
Pago prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	200	300	0	200	0	100
Saldo final	0	0	600	1,600	3,600	4,500	5,900	6,800	7,400	7,700	8,000	10,400	10,500	10,300	10,100	9,800	10,800	10,600	10,900	10,800
GANANCIAS Y PERDIDAS																				
Ingresos intereses	0	54	99	145	185	270	314	376	422	454	477	501	607	626	633	642	645	699	705	734
Gastos operativos	42	49	58	66	84	91	106	116	124	133	142	170	175	183	193	202	223	231	248	251
Intereses pagar	0	0	0	6	16	36	45	59	68	74	77	80	104	105	103	101	98	108	106	109
Reserva para perdidas	0	68	59	64	61	119	74	102	87	73	68	71	177	78	68	74	70	137	86	118
Resultado mes antes de imp	-42	-63	-18	9	25	24	89	99	143	174	191	180	151	259	269	265	255	223	266	256
Provision imp renta	0	0	0	0	0	0	18	30	43	52	57	54	45	78	81	80	76	67	80	77
Resultado mes	-42	-63	-18	9	25	24	70	69	100	122	133	126	105	182	188	186	178	156	186	179
Resultado Acumulado	-42	-105	-124	-115	-90	-67	4	73	173	295	429	555	660	842	1,030	1,216	1,394	1,550	1,736	1,916
PROVISION CARTERA	0	68	127	191	252	371	446	548	635	708	775	847	1,024	1,102	1,170	1,244	1,314	1,451	1,536	1,654
Gastos Operativos																				
Gastos de Personal	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Gastos Operativos	12	10	11	11	21	13	18	15	13	12	13	31	14	12	13	12	24	15	21	18
Gastos de cobranza	0	9	16	24	32	48	57	70	81	91	99	108	131	141	150	159	168	186	197	203
Total Gastos Operativos	42	49	58	66	84	91	106	116	124	133	142	170	175	183	193	202	223	231	248	251

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario pesimista

Meses	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
CUENTAS A COBRAR																					
Saldo mes anterior	18,650	18,586	18,387	18,252	20,592	20,596	20,368	20,293	20,107	21,510	21,577	22,494	22,913	22,887	22,696	22,578	25,433	25,283	24,882	24,654	
Financiamiento	1,671	1,556	1,638	4,074	1,876	1,634	1,782	1,689	3,296	2,059	2,830	2,399	2,011	1,873	1,972	4,903	2,070	1,803	1,966	1,863	
Cobranzas	1,735	1,756	1,773	1,734	1,872	1,863	1,857	1,875	1,893	1,992	1,913	1,981	2,036	2,065	2,090	2,049	2,219	2,204	2,194	2,210	
Saldo final	18,586	18,387	18,252	20,592	20,596	20,368	20,293	20,107	21,510	21,577	22,494	22,913	22,887	22,696	22,578	25,433	25,283	24,882	24,654	24,308	
INTERESES																					
Intereses Mensuales	746	743	735	730	824	824	815	812	804	860	863	900	917	915	908	903	1,017	1,011	995	986	
IGV Intereses	134	134	132	131	148	148	147	146	145	155	155	162	165	165	163	163	183	182	179	178	
FLUJO DE CAJA																					
Saldo Inicial	3,000	55	46	71	26	90	88	9	73	50	20	88	4	55	61	33	27	32	61	26	9
Ingreso por Cobranzas		2,615	2,633	2,641	2,595	2,844	2,835	2,819	2,832	2,842	3,008	2,931	3,043	3,118	3,145	3,161	3,115	3,420	3,398	3,368	3,373
Egreso por Financiamiento		1,671	1,556	1,638	4,074	1,876	1,634	1,782	1,689	3,296	2,059	2,830	2,399	2,011	1,873	1,972	4,903	2,070	1,803	1,966	1,863
Egreso por gastos operativos		253	255	258	274	272	268	269	270	287	288	285	289	292	295	299	320	315	311	311	312
Intereses por prestamos		108	103	97	91	111	106	98	93	86	95	91	94	93	87	79	72	95	87	76	67
Egreso por IGV		92	94	93	91	87	105	105	104	103	99	109	110	115	118	117	115	111	132	132	129
Egreso imp renta									935												1,330
Nuevo prestamo				2,000					900		300						2,300				
Pago prestamo		500	600	600	500	800	500	700		400		100	600	800	700		800	1,100	900	1,000	
Saldo Final	3,000	46	71	26	90	88	9	73	50	20	88	4	55	61	33	27	32	61	26	9	12
SALDO PRESTAMOS																					
Saldo inicial		10,800	10,300	9,700	9,100	11,100	10,600	9,800	9,300	8,600	9,500	9,100	9,400	9,300	8,700	7,900	7,200	9,500	8,700	7,600	6,700
Nuevo prestamo		0	0	0	2,000	0	0	0	0	900	0	300	0	0	0	2,300	0	0	0	0	0
Pago prestamo		500	600	600	0	500	800	500	700	0	400	0	100	600	800	700	0	800	1,100	900	1,000
Saldo final		10,300	9,700	9,100	11,100	10,600	9,800	9,300	8,600	9,500	9,100	9,400	9,300	8,700	7,900	7,200	9,500	8,700	7,600	6,700	5,700
GANANCIAS Y PERDIDAS																					
Ingresos intereses		746	743	735	730	824	824	815	812	804	860	863	900	917	915	908	903	1,017	1,011	995	986
Gastos operativos		253	255	258	274	272	268	269	270	287	288	285	289	292	295	299	320	315	311	311	312
Intereses pagar		108	103	97	91	111	106	98	93	86	95	91	94	93	87	79	72	95	87	76	67
Reserva para perdidas		100	84	78	82	204	94	82	89	84	165	103	142	120	101	94	99	245	103	90	98
Resultado mes antes de imp		285	302	303	283	237	356	366	359	347	313	384	375	411	433	437	413	362	510	518	509
Provision imp renta		86	91	91	85	71	107	110	108	104	94	115	112	123	130	131	124	109	153	155	153
Resultado mes		200	211	212	198	166	249	256	252	243	219	269	262	288	303	306	289	254	357	363	356
Resultado Acumulado		2,115	2,327	2,539	2,737	2,903	3,152	3,408	3,660	3,903	4,122	4,391	4,653	4,941	5,244	5,550	5,839	6,093	6,450	6,812	7,169
PROVISION CARTERA																					
		1,754	1,837	1,915	1,997	2,201	2,294	2,376	2,465	2,550	2,714	2,817	2,959	3,079	3,179	3,273	3,372	3,617	3,720	3,810	3,909
Gastos Operativos																					
Gastos de Personal		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Gastos Operativos		15	14	14	36	17	14	16	15	29	18	25	21	18	17	17	43	18	16	17	16
Gastos de cobranza		208	211	213	208	225	224	223	225	227	239	230	238	244	248	251	246	266	264	263	265
Total Gastos Operativos		253	255	258	274	272	268	269	270	287	288	285	289	292	295	299	320	315	311	311	312

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario pesimista

Meses
CUENTAS A COBRAR
Saldo mes anterior
Financiamiento
Cobranzas

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
24,308	25,719	25,657	26,544	26,888	26,750	26,437	26,212	29,281	29,040	28,535	28,231	27,806	29,324	29,230	30,202	30,578	30,422	30,074	29,823
3,637	2,271	3,123	2,648	2,219	2,067	2,176	5,410	2,278	1,985	2,164	2,051	4,004	2,500	3,438	2,914	2,442	2,275	2,395	5,956
2,226	2,333	2,237	2,303	2,357	2,380	2,401	2,341	2,520	2,490	2,468	2,476	2,486	2,594	2,466	2,539	2,598	2,624	2,646	2,579

Saldo final

25,719	25,657	26,544	26,888	26,750	26,437	26,212	29,281	29,040	28,535	28,231	27,806	29,324	29,230	30,202	30,578	30,422	30,074	29,823	33,200
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

INTERESES
Intereses Mensuales
IGV Intereses

972	1,029	1,026	1,062	1,076	1,070	1,057	1,048	1,171	1,162	1,141	1,129	1,112	1,173	1,169	1,208	1,223	1,217	1,203	1,193
175	185	185	191	194	193	190	189	211	209	205	203	200	211	210	217	220	219	217	215

FLUJO DE CAJA
Saldo Inicial
Ingreso por Cobranzas
Egreso por Financiamiento
Egreso por gastos operativos
Intereses por prestamos
Egreso por IGV
Egreso imp renta
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo Final

3,000	12	35	94	3	91	72	28	89	35	26	63	90	39	21	86	86	522	1,599	2,858	4,000
	3,373	3,547	3,448	3,556	3,626	3,643	3,648	3,578	3,902	3,861	3,815	3,809	3,798	3,978	3,846	3,964	4,041	4,059	4,065	3,987
	3,637	2,271	3,123	2,648	2,219	2,067	2,176	5,410	2,278	1,985	2,164	2,051	4,004	2,500	3,438	2,914	2,442	2,275	2,395	5,956
	330	330	326	330	333	334	338	359	353	347	346	346	364	364	357	361	364	365	369	392
	57	65	58	59	56	47	36	27	50	39	26	15	2	9	0	1	0	0	0	0
	127	121	131	131	137	139	138	135	130	153	152	149	147	140	151	152	158	160	159	156
												1,846								
	800		100					2,300					700		100					
		700		300	900	1,100	900		1,100	1,300	1,100	1,300		900		100				
3,000	35	94	3	91	72	28	89	35	26	63	90	39	21	86	86	522	1,599	2,858	4,000	1,483

SALDO PRESTAMOS
Saldo inicial
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo final

5,700	6,500	5,800	5,900	5,600	4,700	3,600	2,700	5,000	3,900	2,600	1,500	200	900	0	100	0	0	0	0
800	0	100	0	0	0	0	2,300	0	0	0	0	700	0	100	0	0	0	0	0
0	700	0	300	900	1,100	900	0	1,100	1,300	1,100	1,300	0	900	0	100	0	0	0	0
6,500	5,800	5,900	5,600	4,700	3,600	2,700	5,000	3,900	2,600	1,500	200	900	0	100	0	0	0	0	0

GANANCIAS Y PERDIDAS
Ingresos intereses
Gastos operativos
Intereses pagar
Reserva para perdidas
Resultado mes antes de imp
Provision imp renta
Resultado mes
Resultado Acumulado

972	1,029	1,026	1,062	1,076	1,070	1,057	1,048	1,171	1,162	1,141	1,129	1,112	1,173	1,169	1,208	1,223	1,217	1,203	1,193
330	330	326	330	333	334	338	359	353	347	346	346	364	364	357	361	364	365	369	392
57	65	58	59	56	47	36	27	50	39	26	15	2	9	0	1	0	0	0	0
93	182	114	156	132	111	103	109	271	114	99	108	103	200	125	172	146	122	114	120
493	452	528	516	554	578	580	554	498	662	671	660	644	600	688	674	714	729	720	681
148	135	159	155	166	173	174	166	149	199	201	198	193	180	206	202	214	219	216	204
345	316	370	362	388	404	406	388	349	463	469	462	451	420	481	472	500	511	504	477
7,513	7,830	8,199	8,561	8,949	9,353	9,760	10,147	10,496	10,959	11,429	11,891	12,341	12,762	13,243	13,715	14,214	14,725	15,229	15,706

PROVISION CARTERA

4,002	4,184	4,297	4,453	4,586	4,697	4,800	4,909	5,179	5,293	5,393	5,501	5,603	5,804	5,929	6,100	6,246	6,368	6,482	6,602
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Gastos Operativos
Gastos de Personal
Gastos Oprativos
Gastos de cobranza
Total Gastos Operativos

30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
32	20	28	23	20	18	19	48	20	18	19	18	35	22	30	26	22	20	21	53
267	280	268	276	283	286	288	281	302	299	296	297	298	311	296	305	312	315	317	310
330	330	326	330	333	334	338	359	353	347	346	346	364	364	357	361	364	365	369	392

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario moderado

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
CUENTAS A COBRAR																					
Saldo mes anterior	0	1,260	2,386	3,470	4,625	7,125	8,038	9,892	11,014	11,706	12,414	13,290	17,066	17,526	17,807	18,035	18,355	20,449	20,450	21,693	
Financiamiento	1,260	1,193	1,215	1,350	2,768	1,328	2,341	1,733	1,395	1,485	1,733	4,726	1,661	1,572	1,602	1,779	3,648	1,750	3,084	2,284	
Cobranzas	0	67	131	196	268	415	486	611	703	778	857	949	1,201	1,290	1,374	1,459	1,554	1,749	1,842	1,939	
Saldo final																					
	1,260	2,386	3,470	4,625	7,125	8,038	9,892	11,014	11,706	12,414	13,290	17,066	17,526	17,807	18,035	18,355	20,449	20,450	21,693	22,037	
INTERESES																					
Intereses Mensuales	0	65	124	180	239	369	416	512	570	606	643	688	884	907	922	934	950	1,059	1,059	1,123	
IGV Intereses		55	105	152	203	313	353	434	483	514	545	583	749	769	781	791	805	897	897	952	
		10	19	27	37	56	63	78	87	92	98	105	135	138	141	142	145	162	162	171	
FLUJO DE CAJA																					
Saldo Inicial	3,000	3,000	1,698	588	70	74	109	233	237	344	472	556	693	828	937	1,138	1,299	1,468	1,652	1,816	2,019
Ingreso por Cobranzas	0	132	254	375	507	784	902	1,123	1,274	1,384	1,500	1,637	2,085	2,197	2,296	2,393	2,505	2,808	2,901	3,062	
Egreso por Financiamiento	1,260	1,193	1,215	1,350	2,768	1,328	2,341	1,733	1,395	1,485	1,733	4,726	1,661	1,572	1,602	1,779	3,648	1,750	3,084	2,284	
Egreso por gastos operativos	42	49	57	66	88	92	111	120	128	137	149	189	193	203	213	225	254	259	283	287	
Intereses por prestamos	0	0	0	5	16	40	48	64	73	77	81	87	122	122	121	119	118	135	130	138	
Egreso imp renta																658					
Nuevo prestamo			500	1,050	2,400	800	1,600	900	450	400	600	3,500					1,700		800		
Pago prestamo														100	200	100		500		200	
Saldo Final	3,000	1,698	588	70	74	109	233	237	344	472	556	693	828	937	1,138	1,299	1,468	1,652	1,816	2,019	2,172
SALDO PRESTAMOS																					
Saldo inicial	0	0	0	500	1,550	3,950	4,750	6,350	7,250	7,700	8,100	8,700	12,200	12,200	12,100	11,900	11,800	13,500	13,000	13,800	
Nuevo prestamo	0	0	500	1,050	2,400	800	1,600	900	450	400	600	3,500	0	0	0	0	1,700	0	800	0	
Pago prestamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	200	100	0	500	0	200	
Saldo final	0	0	500	1,550	3,950	4,750	6,350	7,250	7,700	8,100	8,700	12,200	12,200	12,100	11,900	11,800	13,500	13,000	13,800	13,600	
GANANCIAS Y PERDIDAS																					
Ingresos intereses	0	55	105	152	203	313	353	434	483	514	545	583	749	769	781	791	805	897	897	952	
Gastos operativos	42	49	57	66	88	92	111	120	128	137	149	189	193	203	213	225	254	259	283	287	
Intereses pagar	0	0	0	5	16	40	48	64	73	77	81	87	122	122	121	119	118	135	130	138	
Reserva para perdidas	0	63	60	61	68	138	66	117	87	70	74	87	236	83	79	80	89	182	87	154	
Resultado mes antes de imp	-42	-57	-12	20	32	42	128	134	196	229	240	221	198	361	369	367	344	320	396	372	
Provision imp renta	0	0	0	0	0	0	23	40	59	69	72	66	59	108	111	110	103	96	119	112	
Resultado mes	-42	-57	-12	20	32	42	105	94	138	161	168	154	138	253	258	257	241	224	278	261	
Resultado Acumulado	-42	-99	-111	-91	-60	-17	88	181	319	480	648	802	138	391	649	906	1,147	1,371	1,649	1,910	
PROVISION CARTERA																					
	0	63	123	183	251	389	456	573	659	729	803	890	1,126	1,209	1,288	1,368	1,457	1,639	1,727	1,881	
Gastos Operativos																					
Gastos de Personal	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	33	33	33	33	33	33	33	33	
Gastos Oprativos	12	11	12	13	26	13	22	16	13	14	16	45	16	15	15	17	35	17	29	22	
Gastos de cobranza	0	8	16	23	32	50	58	73	84	93	103	114	144	155	165	175	187	210	221	233	
Total Gastos Operativos	42	49	57	66	88	92	111	120	128	137	149	189	193	203	213	225	254	259	283	287	

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario moderado

Meses	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
CUENTAS A COBRAR																					
Saldo mes anterior	22,037	21,878	21,805	22,025	26,216	25,897	25,490	25,112	24,918	26,917	26,515	27,844	28,111	27,787	27,573	27,718	32,613	31,960	31,239	30,569	
Financiamiento	1,839	1,957	2,284	6,228	1,979	1,873	1,909	2,121	4,347	2,085	3,676	2,721	2,191	2,333	2,721	7,422	2,177	2,061	2,099	2,333	
Cobranzas	1,998	2,031	2,063	2,037	2,299	2,279	2,287	2,314	2,348	2,488	2,347	2,454	2,516	2,547	2,576	2,527	2,830	2,781	2,769	2,783	
Saldo final																					
	21,878	21,805	22,025	26,216	25,897	25,490	25,112	24,918	26,917	26,515	27,844	28,111	27,787	27,573	27,718	32,613	31,960	31,239	30,569	30,119	
INTERESES																					
Intereses Mensuales	1,141	1,133	1,129	1,140	1,357	1,341	1,320	1,300	1,290	1,394	1,373	1,442	1,455	1,439	1,428	1,435	1,689	1,655	1,617	1,583	
IGV Intereses	967	960	957	966	1,150	1,136	1,118	1,102	1,093	1,181	1,163	1,222	1,233	1,219	1,210	1,216	1,431	1,402	1,371	1,341	
	174	173	172	174	207	205	201	198	197	213	209	220	222	219	218	219	258	252	247	241	
FLUJO DE CAJA																					
Saldo Inicial	3,000	2,172	2,446	2,627	2,809	3,001	3,238	3,459	4,191	4,417	4,224	5,030	4,591	4,829	5,574	5,743	6,545	5,765	6,063	6,903	7,122
Ingreso por Cobranzas		3,139	3,164	3,192	3,178	3,656	3,620	3,607	3,614	3,638	3,881	3,720	3,896	3,971	3,986	4,004	3,962	4,518	4,436	4,387	4,366
Egreso por Financiamiento		1,839	1,957	2,284	6,228	1,979	1,873	1,909	2,121	4,347	2,085	3,676	2,721	2,191	2,333	2,721	7,422	2,177	2,061	2,099	2,333
Egreso por gastos operativos		290	295	302	337	331	328	329	334	359	355	353	357	359	364	371	410	400	393	392	396
Intereses por prestamos		136	130	124	121	158	149	138	133	125	135	130	130	126	120	110	110	142	142	127	117
Egreso imp renta								2,595												1,957	
Nuevo prestamo				3,700					1,000							3,200					
Pago prestamo		600	600	300		950	1,050	500	800		500		450	550	1,000			1,500	1,000	1,550	
Saldo Final	3,000	2,446	2,627	2,809	3,001	3,238	3,459	4,191	4,417	4,224	5,030	4,591	4,829	5,574	5,743	6,545	5,765	6,063	6,903	7,122	8,642
SALDO PRESTAMOS																					
Saldo inicial	13,600	13,000	12,400	12,100	15,800	14,850	13,800	13,300	12,500	13,500	13,000	13,000	12,550	12,000	11,000	11,000	14,200	12,700	11,700	10,150	
Nuevo prestamo	0	0	0	3,700	0	0	0	0	1,000	0	0	0	0	0	0	3,200	0	0	0	0	
Pago prestamo	600	600	300	0	950	1,050	500	800	0	500	0	450	550	1,000	0	0	1,500	1,000	1,550	0	
Saldo final	13,000	12,400	12,100	15,800	14,850	13,800	13,300	12,500	13,500	13,000	13,000	12,550	12,000	11,000	11,000	14,200	12,700	11,700	10,150	10,150	
GANANCIAS Y PERDIDAS																					
Ingresos intereses	967	960	957	966	1,150	1,136	1,118	1,102	1,093	1,181	1,163	1,222	1,233	1,219	1,210	1,216	1,431	1,402	1,371	1,341	
Gastos operativos	290	295	302	337	331	328	329	334	359	355	353	357	359	364	371	410	400	393	392	396	
Intereses pagar	136	130	124	121	158	149	138	133	125	135	130	130	126	120	110	110	142	142	127	117	
Reserva para perdidas	114	92	98	114	311	99	94	95	106	217	104	184	136	110	117	136	371	109	103	105	
Resultado mes antes de imp	427	443	433	395	350	561	558	539	503	474	576	551	613	626	612	560	518	758	748	723	
Provision imp renta	128	133	130	118	105	168	167	162	151	142	173	165	184	188	184	168	155	227	225	217	
Resultado mes	299	310	303	276	245	393	391	377	352	332	403	386	429	438	428	392	362	531	524	506	
Resultado Acumulado	2,208	2,518	2,821	3,097	245	638	1,028	1,406	1,758	2,090	2,493	2,879	3,308	3,746	4,174	4,566	362	893	1,417	1,923	
PROVISION CARTERA																					
	1,995	2,087	2,185	2,299	2,611	2,710	2,803	2,899	3,005	3,222	3,326	3,510	3,646	3,756	3,873	4,009	4,380	4,489	4,592	4,697	
Gastos Operativos																					
Gastos de Personal	33	33	33	33	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	40	40	40	40	
Gastos Oprativos	17	19	22	59	19	18	18	20	41	20	35	26	21	22	26	70	21	20	20	22	
Gastos de cobranza	240	244	248	244	276	274	274	278	282	299	282	295	302	306	309	303	340	334	332	334	
Total Gastos Operativos	290	295	302	337	331	328	329	334	359	355	353	357	359	364	371	410	400	393	392	396	

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario moderado

Meses	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
CUENTAS A COBRAR																				
Saldo mes anterior	30,119	32,098	31,455	32,772	32,928	32,442	32,085	32,132	37,421	36,617	35,753	34,956	34,409	36,544	35,807	37,255	37,428	36,893	36,500	36,551
Financiamiento	4,782	2,294	4,043	2,994	2,410	2,566	2,994	8,164	2,395	2,267	2,309	2,566	5,260	2,523	4,448	3,293	2,651	2,823	3,293	8,981
Cobranzas	2,803	2,936	2,727	2,837	2,896	2,923	2,947	2,875	3,199	3,131	3,106	3,113	3,125	3,261	2,999	3,120	3,186	3,216	3,242	3,162
Saldo final	32,098	31,455	32,772	32,928	32,442	32,085	32,132	37,421	36,617	35,753	34,956	34,409	36,544	35,807	37,255	37,428	36,893	36,500	36,551	42,370
INTERESES	1,559	1,662	1,629	1,697	1,705	1,680	1,661	1,664	1,937	1,896	1,851	1,810	1,782	1,892	1,854	1,929	1,938	1,910	1,890	1,892
Intereses Mensuales	1,322	1,408	1,380	1,438	1,445	1,423	1,408	1,410	1,642	1,607	1,569	1,534	1,510	1,603	1,571	1,635	1,642	1,619	1,602	1,604
IGV Intereses	238	254	248	259	260	256	253	254	296	289	282	276	272	289	283	294	296	291	288	289
FLUJO DE CAJA																				
Saldo Inicial	3,000	8,642	7,699	9,488	9,293	10,323	12,002	13,522	14,613	10,423	12,613	14,830	16,938	18,752	17,828	19,896	19,754	20,960	22,879	24,624
Ingreso por Cobranzas		4,363	4,598	4,355	4,533	4,601	4,603	4,608	4,538	5,136	5,027	4,958	4,923	4,907	5,153	4,853	5,049	5,124	5,126	5,131
Egreso por Financiamiento		4,782	2,294	4,043	2,994	2,410	2,566	2,994	8,164	2,395	2,267	2,309	2,566	5,260	2,523	4,448	3,293	2,651	2,823	3,293
Egreso por gastos operativos		422	414	406	409	410	415	422	462	451	441	439	442	469	459	446	450	451	457	464
Intereses por prestamos		102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Egreso imp renta												2,577								
Nuevo prestamo																				
Pago prestamo																				
Saldo Final	3,000	7,699	9,488	9,293	10,323	12,002	13,522	14,613	10,423	12,613	14,830	16,938	18,752	17,828	19,896	19,754	20,960	22,879	24,624	25,897
SALDO PRESTAMOS																				
Saldo inicial		10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150
Nuevo prestamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago prestamo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo final		10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150	10,150
GANANCIAS Y PERDIDAS																				
Ingresos intereses		1,322	1,408	1,380	1,438	1,445	1,423	1,408	1,410	1,642	1,607	1,569	1,534	1,510	1,603	1,571	1,635	1,642	1,619	1,602
Gastos operativos		422	414	406	409	410	415	422	462	451	441	439	442	469	459	446	450	451	457	464
Intereses pagar		102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
Reserva para perdidas		117	239	115	202	150	121	128	150	408	120	113	115	128	263	126	222	165	133	141
Resultado mes antes de imp		682	654	758	725	783	786	756	696	682	944	915	875	811	780	897	861	925	928	895
Provision imp renta		204	196	228	218	235	236	227	209	204	283	275	262	243	234	269	258	277	278	268
Resultado mes		477	458	531	508	548	550	529	487	477	661	641	612	568	546	628	603	647	650	626
Resultado Acumulado		2,400	2,858	3,389	3,897	4,445	4,995	5,525	6,012	477	1,138	1,779	2,391	2,959	3,505	4,133	4,736	5,383	6,033	6,659
PROVISION CARTERA		4,813	5,052	5,167	5,369	5,519	5,639	5,768	5,917	6,326	6,445	6,559	6,674	6,802	7,065	7,192	7,414	7,579	7,711	7,852
Gastos Operativos																				
Gastos de Personal		40	40	40	40	40	40	40	40	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Gastos Oprativos		45	22	38	28	23	24	28	78	23	22	22	24	50	24	42	31	25	27	31
Gastos de cobranza		336	352	327	340	348	351	354	345	384	376	373	374	375	391	360	374	382	386	389
Total Gastos Operativos		422	414	406	409	410	415	422	462	451	441	439	442	469	459	446	450	451	457	464

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario optimista

Meses
CUENTAS A COBRAR
Saldo mes anterior
Financiamiento
Cobranzas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
0	1,407	2,558	3,755	4,810	7,003	8,136	9,766	#####	11,765	12,387	13,009	15,750	16,426	16,772	17,177	17,400	19,086	19,409	20,371
1,407	1,226	1,337	1,267	2,473	1,544	2,123	1,800	1,509	1,405	1,479	3,679	1,809	1,576	1,718	1,628	3,179	1,985	2,730	2,314
0	75	140	212	279	411	494	607	703	783	858	937	1,133	1,230	1,314	1,405	1,492	1,662	1,768	1,838

Saldo final

1,407	2,558	3,755	4,810	7,003	8,136	9,766	#####	#####	12,387	13,009	15,750	16,426	16,772	17,177	17,400	19,086	19,409	20,371	20,847
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

INTERESES
Intereses Mensuales
IGV Intereses

	70	128	188	240	350	407	488	548	588	619	650	788	821	839	859	870	954	970	1,019
	13	23	34	43	63	73	88	99	106	111	117	142	148	151	155	157	172	175	183

FLUJO DE CAJA
Saldo Inicial
Ingreso por Cobranzas
Egreso por Financiamiento
Egreso por gastos operativos
Intereses pagar
Egreso por IGV
Egreso imp renta
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo Final

3,000	3,000	1,550	433	29	21	11	62	59	66	63	29	23	103	80	17	59	49	70	33	62
	0	158	291	433	563	824	974	1,183	1,349	1,477	1,589	1,705	2,063	2,199	2,303	2,419	2,519	2,788	2,913	3,040
	1,407	1,226	1,337	1,267	2,473	1,544	2,123	1,800	1,509	1,405	1,479	3,679	1,809	1,576	1,718	1,628	3,179	1,985	2,730	2,314
	42	50	59	67	85	93	108	119	128	136	146	174	182	191	203	213	236	247	266	271
	0	0	0	7	16	36	45	58	66	70	71	72	95	95	91	88	83	93	88	90
	0	0	11	18	27	33	52	59	72	81	87	91	91	115	119	120	122	119	133	132
																487				
	0		700	900	2,000	900	1,300	800	350	100	100	2,300					1,000		200	
														400	250	500		500		400
3,000	1,550	433	29	21	11	62	59	66	63	29	23	103	80	17	59	49	70	33	62	28

SALDO PRESTAMOS
Saldo inicial
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo final

0	0	0	700	1,600	3,600	4,500	5,800	6,600	6,950	7,050	7,150	9,450	9,450	9,050	8,800	8,300	9,300	8,800	9,000
0	0	700	900	2,000	900	1,300	800	350	100	100	2,300	0	0	0	0	1,000	0	200	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	250	500	0	500	0	400
0	0	700	1,600	3,600	4,500	5,800	6,600	6,950	7,050	7,150	9,450	9,450	9,050	8,800	8,300	9,300	8,800	9,000	8,600

GANANCIAS Y PERDIDAS
Ingresos intereses
Gastos operativos
Intereses pagar
Reserva para perdidas
Resultado mes antes de imp
Provision imp renta
Resultado mes
Resultado Acumulado

0	70	128	188	240	350	407	488	548	588	619	650	788	821	839	859	870	954	970	1,019
42	50	59	67	85	93	108	119	128	136	146	174	182	191	203	213	236	247	266	271
0	0	0	7	16	36	45	58	66	70	71	72	95	95	91	88	83	93	88	90
0	70	61	67	63	124	77	106	90	75	70	74	184	90	79	86	81	159	99	136
-42	-50	8	47	76	98	177	206	264	307	333	331	327	445	467	472	469	456	517	521
0	0	0	0	0	2	53	62	79	92	100	99	98	133	140	142	141	137	155	156
-42	-50	8	47	76	96	124	144	185	215	233	232	229	311	327	330	328	319	362	365
-42	-92	-84	-37	39	135	259	403	588	803	1,036	1,267	1,496	1,808	2,135	2,465	2,793	3,112	3,475	3,840

PROVISION CARTERA

0	70	132	199	262	385	463	569	659	734	805	879	1,062	1,153	1,232	1,318	1,399	1,558	1,657	1,794
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Gastos Operativos
Gastos de Personal
Gastos Oprativos
Gastos de cobranza
Total Gastos Operativos

30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
12	10	11	11	21	13	18	15	13	12	13	31	15	13	15	14	27	17	23	20
0	9	17	25	34	49	59	73	84	94	103	112	136	148	158	169	179	199	212	221
42	50	59	67	85	93	108	119	128	136	146	174	182	191	203	213	236	247	266	271

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario optimista

Meses
CUENTAS A COBRAR
Saldo mes anterior
Financiamiento
Cobranzas

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
20,847	20,890	20,768	20,712	23,514	23,485	23,192	23,062	22,805	24,295	24,307	25,244	25,636	25,544	25,273	25,087	28,186	28,076	27,679	27,482
1,939	1,807	1,902	4,729	2,067	1,801	1,964	1,861	3,632	2,269	3,119	2,644	2,216	2,064	2,173	5,403	2,377	2,071	2,258	2,140
1,896	1,928	1,957	1,927	2,097	2,094	2,094	2,118	2,142	2,257	2,182	2,252	2,309	2,335	2,358	2,305	2,487	2,468	2,455	2,472

Saldo final

20,890	20,768	20,712	23,514	23,485	23,192	23,062	22,805	24,295	24,307	25,244	25,636	25,544	25,273	25,087	28,186	28,076	27,679	27,482	27,150
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

INTERESES
Intereses Mensuales
IGV Intereses

1,042	1,044	1,038	1,036	1,176	1,174	1,160	1,153	1,140	1,215	1,215	1,262	1,282	1,277	1,264	1,254	1,409	1,404	1,384	1,374
188	188	187	186	212	211	209	208	205	219	219	227	231	230	227	226	254	253	249	247

FLUJO DE CAJA
Saldo Inicial
Ingreso por Cobranzas
Egreso por Financiamiento
Egreso por gastos operativos
Intereses pagar
Egreso por IGV
Egreso imp renta
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo Final

3,000	28	54	54	85	44	84	97	42	16	23	90	243	92	55	1,201	2,546	575	1,998	3,708	5,194
	3,126	3,161	3,183	3,149	3,484	3,479	3,462	3,479	3,488	3,690	3,616	3,741	3,821	3,842	3,850	3,785	4,150	4,125	4,088	4,094
	1,939	1,807	1,902	4,729	2,067	1,801	1,964	1,861	3,632	2,269	3,119	2,644	2,216	2,064	2,173	5,403	2,377	2,071	2,258	2,140
	274	277	281	302	300	297	298	300	318	321	319	323	326	328	332	353	349	344	344	345
	86	78	68	59	78	68	55	43	30	35	25	25	16	3	0	0	0	0	0	0
	140	144	144	142	138	163	163	161	159	153	166	167	175	177	176	173	168	196	196	193
								1,803												2,656
				1,900					500											
	800	1,000	900		1,000	1,300	1,200	1,300		1,000		900	1,300	300						
3,000	54	54	85	44	84	97	42	16	23	90	243	92	55	1,201	2,546	575	1,998	3,708	5,194	6,803

SALDO PRESTAMOS
Saldo inicial
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo final

8,600	7,800	6,800	5,900	7,800	6,800	5,500	4,300	3,000	3,500	2,500	2,500	1,600	300	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1,900	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
800	1,000	900	0	1,000	1,300	1,200	1,300	0	1,000	0	900	1,300	300	0	0	0	0	0	0	0
7,800	6,800	5,900	7,800	6,800	5,500	4,300	3,000	3,500	2,500	2,500	1,600	300	0	0	0	0	0	0	0	0

GANANCIAS Y PERDIDAS
Ingresos intereses
Gastos operativos
Intereses pagar
Reserva para perdidas
Resultado mes antes de imp
Provision imp renta
Resultado mes
Resultado Acumulado

1,042	1,044	1,038	1,036	1,176	1,174	1,160	1,153	1,140	1,215	1,215	1,262	1,282	1,277	1,264	1,254	1,409	1,404	1,384	1,374
274	277	281	302	300	297	298	300	318	321	319	323	326	328	332	353	349	344	344	345
86	78	68	59	78	68	55	43	30	35	25	25	16	3	0	0	0	0	0	0
116	97	90	95	236	103	90	98	93	182	113	156	132	111	103	109	270	119	104	113
566	592	599	580	562	706	716	712	699	678	758	758	807	835	829	793	790	941	936	916
170	178	180	174	169	212	215	213	210	203	227	227	242	251	249	238	237	282	281	275
396	415	419	406	393	494	501	498	489	474	531	531	565	585	580	555	553	659	655	641
4,236	4,651	5,070	5,475	5,869	6,363	6,864	7,362	7,851	8,326	8,857	9,387	9,952	10,537	11,117	11,672	12,225	12,884	13,539	14,180

PROVISION CARTERA

1,909	2,006	2,097	2,192	2,428	2,532	2,622	2,720	2,813	2,994	3,108	3,264	3,396	3,507	3,610	3,719	3,989	4,108	4,211	4,324
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Gastos Operativos
Gastos de Personal
Gastos Operativos
Gastos de cobranza
Total Gastos Operativos

30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
16	15	16	40	18	15	17	16	31	19	27	22	19	18	18	46	20	18	19	18
228	231	235	231	252	251	251	254	257	271	262	270	277	280	283	277	298	296	295	297
274	277	281	302	300	297	298	300	318	321	319	323	326	328	332	353	349	344	344	345

Elaboración propia

Simulación de negocio de crédito escenario optimista

Meses
CUENTAS A COBRAR
Saldo mes anterior
Financiamiento
Cobranzas

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
27,150	28,837	28,834	29,922	30,384	30,286	29,984	29,778	33,349	33,228	32,777	32,554	32,175	34,117	34,116	35,368	35,898	35,786	35,438	35,202
4,177	2,609	3,587	3,041	2,548	2,374	2,499	6,214	2,734	2,382	2,597	2,461	4,804	3,000	4,125	3,497	2,931	2,730	2,874	7,146
2,490	2,612	2,498	2,580	2,646	2,677	2,704	2,644	2,854	2,834	2,820	2,840	2,861	3,001	2,873	2,966	3,042	3,078	3,110	3,040

Saldo final

28,837	28,834	29,922	30,384	30,286	29,984	29,778	33,349	33,228	32,777	32,554	32,175	34,117	34,116	35,368	35,898	35,786	35,438	35,202	39,308
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

INTERESES
Intereses Mensuales
IGV Intereses

1,357	1,442	1,442	1,496	1,519	1,514	1,499	1,489	1,667	1,661	1,639	1,628	1,609	1,706	1,706	1,768	1,795	1,789	1,772	1,760
244	260	260	269	273	273	270	268	300	299	295	293	290	307	307	318	323	322	319	317

FLUJO DE CAJA
Saldo Inicial
Ingreso por Cobranzas
Egreso por Financiamiento
Egreso por gastos operativos
Intereses pagar
Egreso por IGV
Egreso imp renta
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo Final

3,000	6,803	6,353	7,691	7,943	8,881	10,402	12,119	13,718	11,504	13,196	15,217	16,983	18,890	18,432	20,030	20,380	21,521	23,330	25,367	27,266
	4,092	4,313	4,200	4,345	4,438	4,464	4,473	4,401	4,822	4,794	4,753	4,761	4,759	5,014	4,886	5,053	5,160	5,190	5,201	5,117
	4,177	2,609	3,587	3,041	2,548	2,374	2,499	6,214	2,734	2,382	2,597	2,461	4,804	3,000	4,125	3,497	2,931	2,730	2,874	7,146
	365	366	361	366	370	372	376	400	396	391	391	392	415	416	410	416	420	423	428	456
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	191	184	199	200	209	212	211	208	201	234	234	230	228	220	238	239	249	253	251	247
											3,365									
3,000	6,353	7,691	7,943	8,881	10,402	12,119	13,718	11,504	13,196	15,217	16,983	18,890	18,432	20,030	20,380	21,521	23,330	25,367	27,266	24,781

SALDO PRESTAMOS
Saldo inicial
Nuevo prestamo
Pago prestamo
Saldo final

0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

GANANCIAS Y PERDIDAS
Ingresos intereses
Gastos operativos
Intereses pagar
Reserva para perdidas
Resultado mes antes de imp
Provision imp renta
Resultado mes
Resultado Acumulado

1,357	1,442	1,442	1,496	1,519	1,514	1,499	1,489	1,667	1,661	1,639	1,628	1,609	1,706	1,706	1,768	1,795	1,789	1,772	1,760
365	366	361	366	370	372	376	400	396	391	391	392	415	416	410	416	420	423	428	456
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	209	130	179	152	127	119	125	311	137	119	130	123	240	150	206	175	147	137	144
886	867	951	951	998	1,015	1,004	963	961	1,134	1,129	1,106	1,071	1,050	1,146	1,146	1,200	1,220	1,207	1,160
266	260	285	285	299	305	301	289	288	340	339	332	321	315	344	344	360	366	362	348
620	607	665	666	698	711	703	674	672	794	790	774	750	735	802	802	840	854	845	812
14,800	15,407	16,072	16,738	17,436	18,147	18,850	19,525	20,197	20,991	21,781	22,555	23,305	24,040	24,841	25,644	26,483	27,337	28,183	28,995

PROVISION CARTERA

4,431	4,640	4,771	4,950	5,102	5,229	5,348	5,473	5,784	5,920	6,039	6,169	6,292	6,533	6,683	6,889	7,064	7,210	7,347	7,490
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Gastos Operativos
Gastos de Personal
Gastos Optrativos
Gastos de cobranza
Total Gastos Operativos

30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
36	22	31	26	22	20	21	53	23	20	22	21	41	26	35	30	25	23	24	61
299	313	300	310	317	321	325	317	342	340	338	341	343	360	345	356	365	369	373	365
365	366	361	366	370	372	376	400	396	391	391	392	415	416	410	416	420	423	428	456

Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

1. CCR INFORMATION RESOURCES. **Brand Tracking de Electrodomésticos 2002**. Lima: CCR, enero 2002.
2. ---. **Informe Post Test Publicitario 2002**. Lima: CCR, enero, 2002.
3. HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. **Administración**. México: Internacional Thomson, 1998.
4. KOTLER, Philip. **Dirección de Marketing**. México: Prentice-Hall, 2001.
5. ---. **Dirección de Mercadotecnia**. México: Prentice-Hall, 1996.
6. LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing Estratégico**. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
7. LEWISON, Dale M. **Ventas al Detalle**. México: Prentice-Hall, 1999.
8. MAXIMIXE. Riesgos de mercado en el sector electrodomésticos. En: **Informe trimestral**. PE (1): mar., 2002.
9. ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. México: Prentice-Hall, 1998.

10. THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J. **Administración Estratégica**. México: Mc Graw-Hill, 2000.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Memoria 2000**. [en línea]. Lima: BCRP, 2002. [citado 15 marzo 2002]. Adobe Acrobat Reader. Disponible en:
<http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WInformes/Memoria/Memo2000/ESP%20C%20annexes.pdf>.
2. ---. “Informe económico” En: Boletín Semanal. [en línea]. PE (8): feb., 2002. [citado 15 marzo 2002]. Adobe Acrobat Disponible en:
<http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WInformes/InfEco/2002/S082002.pdf>.
3. CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA. “Electrodomésticos: vendiendo en la crisis”. En: Comercio & Producción . [en línea].Lima: Cámara de Comercio de Lima, 2001.[citado 10 Abril 2002].Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.e-camara.net/revista/2303/Carga.htm>
4. SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Estadísticas**. [en línea]. Lima: SBS, 2002. [citado 30 marzo 2002].Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/>
5. ---.**Publicaciones**. [en línea]. Lima: SBS, 2002. [citado 30 marzo 2002].Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/>