



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Trabajo de Grado

“Aplicación de herramientas de marketing para mejorar la competitividad en un negocio minorista de venta al detal con sede en el norte del Cauca - Colombia”

**Econ. Claudia Lorena Restrepo Ruiz
Autora del trabajo de grado**

**Tutor:
Víctor Gustavo Sarasqueta**

Junio de 2014



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ÍNDICE

CLÁUSULA DE COMPROMISO DE ORIGINALIDAD	2
INTRODUCCIÓN: Antecedentes	3
1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	4
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.1.1 Reseña histórica	4
1.1.2 Diagnóstico del estado actual	5
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 Planteamiento del problema	5
1.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.4.3 Objetivo Académico	8
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
1.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO	9
1.6.1 Comprensión del marco teórico	9
1.6.2 Investigaciones	9
1.6.3 Entrevistas	9



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

1.7 MARCO TEÓRICO	10
1.8 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	19
CONCLUSIONES	24
RECOMENDACIONES	26
BIBLIOGRAFIA	29
TUTOR	32
ANEXO 1: Formato de entrevista general	36



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

CLÁUSULA DE COMPROMISO DE ORIGINALIDAD

“Declaro que el material tanto en el plan de trabajo final como en la tesis, es mi mejor saber y entender original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros) y que este material no lo he presentado en forma total o parcial en esta u otra institución”.

Econ. Claudia Lorena Restrepo Ruiz



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

INTRODUCCIÓN: Antecedentes

Hoy en día las empresas siguen y siguen creciendo, cambiando, naciendo, expandiéndose sin importar su tamaño o los presupuestos que tengan destinados, lo único que comparten es la misión de llegar al consumidor y volverlos clientes. El marketing ya es una herramienta muy usada por la mayoría de las empresas, sin embargo, es importante que sepan que las estrategias de marketing que generan para hoy, no necesariamente funcionan para mañana.

Las unidades de negocio y sus líderes dedican mucho tiempo en el desarrollo de estrategias de marketing atractivas y eficientes que les permitan alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo. La correcta estructuración de estas estrategias de marketing, así como su adecuada ejecución y su respectivo control son fundamentales en el éxito o fracaso de las actividades. En un mercado cambiante como el actual es fundamental saber elegir las estrategias de mercadeo.

La presente investigación tiene como finalidad “aplicar herramientas de marketing para mejorar la competitividad en un negocio minorista de venta al detal con sede en el norte del Cauca - Colombia”, teniendo en cuenta que la implementación de las mismas debe estar acorde al mercado y al sector en el que se opera y demostrar porque desarrollarlas es un factor clave para ser más competitivos y lograr mejores resultados en la unidad de negocio.



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña histórica: El negocio minorista de venta al detal objeto de estudio fue creado en el año 1952 por el señor Julio Rojas*, quien llega a un municipio del norte del cauca como comerciante en un local ubicado en la plaza de mercado y en ese entonces se contaba con la colaboración de tres empleados. Después de su crecimiento y posicionamiento comercial en el año de 1989 se constituye como una empresa familiar bajo la figura de Sociedad en Comandita Simple, que funcionaría como depósito mayorista y dos autoservicios en diferentes sitios del casco urbano del municipio. El número de empleados creció considerablemente llegando a 47 entre el período 1999 – 2002.

Por motivos de seguridad y disminución de costos los socios de la empresa tomaron la decisión de concentrarse en un solo sitio de trabajo ya que no existía control suficiente para la vigilancia de los dos establecimientos, esta situación estaba generando mayor trabajo y disminución de utilidades.

Es así como en el año 1998 el negocio se convierte en negocio minorista de venta al detal con una sola sede acondicionada para ofrecer nuevos productos y servicios como la venta de carne, pollo, pescado, frutas, verduras y panadería, sección que se inauguró en el mes Marzo de 2005. En el año 2013 los socios de la empresa deciden cambiar su razón social constituyéndose como Sociedad Anónima, a partir de esto se presentan cambios y reestructuración en la gerencia de la empresa con el fin de llevar a cabo nuevos proyectos.

Actualmente, esta empresa se encuentra conformada por ocho socios; la Señora Ana de Rojas* esposa del socio fundador y siete de sus hijos.

Esta empresa cuenta con 52 empleados en nómina incluyendo administración y personal operativo.

*Por seguridad y petición de los socios de la empresa los nombres de verdaderos no serán revelados.

1.1.2 Diagnóstico del estado actual. Actualmente este negocio minorista no cuenta con un departamento de marketing establecido, las herramientas de marketing que desarrolla e implementa para ser más competitivo y tener una mayor participación en el mercado son escasas y tal vez no son las más adecuadas. A través del tiempo se ha logrado fidelización de sus clientes y existe un posicionamiento dentro de la mente del consumidor como un negocio que ofrece variedad y calidad en sus productos a precios justos, incluso precios más bajos a los de la competencia, este tal vez es su mayor atractivo.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema. Durante los últimos períodos el negocio minorista de venta al detal en estudio ha presentado incrementos en sus ventas año tras año, por ejemplo para el período Diciembre 2012- Diciembre 2013 el aumento fue del 34%**. Un aspecto importante a destacar es que el negocio se encuentra ubicado en la zona comercial del municipio, un punto estratégico al cual llegan pobladores de diferentes zonas aledañas para realizar las compras de consumo propio o para abastecer sus negocios. Actualmente sus competidores directos son Supertiendas Olímpica, una cadena de negocios a nivel nacional que aunque tiene mayor poder de negociación con los proveedores, los precios fijados a sus productos son más altos que los del negocio en estudio y Supermercados El Rendidor, que cuenta con cinco sucursales establecidas en municipios cercanos y ha logrado posicionamiento y reconocimiento en la población. Este municipio es una muy buena plaza con un mercado muy atractivo para nuevos competidores.

Por ejemplo, “algunas de las cadenas de supermercados más importantes del país como lo son almacenes Éxito y la empresa portuguesa “Jerónimo Martins”, han mostrado su interés en expandirse y entrar en Colombia y aumentar así su área de negocio internacional. En los últimos meses, Almacenes Éxito compró varios supermercados de barrio en el país. Se trata de movidas para llegar a ciudades pequeñas donde la cadena no tiene presencia y así pelearse clientes de las zonas residenciales populares.

** Información suministrada por el negocio objeto de estudio. Por solicitud de la gerencia del negocio se omite la razón social.

Recientemente, Éxito se hizo a la propiedad de Mercados Superahorro R&C y Mercados Betancur, en Medellín, este último de la firma Berli S.A. Adicional a los locales, compró, entre otros, activos, inventarios y bienes muebles para operar los pequeños supermercados con formatos propios como Súper. Éxito también está afinando la compra de ocho locales de la Unión de Mercados Castellanos (Unimerca), que opera en Bogotá y en algunos municipios de Cundinamarca”¹.

“En el mes de febrero de 2014, Grupo Éxito consolida su estrategia de expansión del formato de descuento y se posiciona como el operador líder del mismo en Colombia, después de llevar a cabo la negociación y confirmar la compra de Supermercados Super Inter, considerado como el quinto operador en Colombia con un 3,7% de participación del mercado, siendo una de las cadenas líderes con su formato de descuento en el Valle del Cauca y el Eje Cafetero”².

Algunos de los interrogantes que motivan a desarrollar esta investigación son:

¿Cuáles son las herramientas de marketing que se pueden aplicar en un negocio minorista de venta al detal para mejorar sus niveles de competitividad?

¿Cómo pueden implementarse estas herramientas de marketing en el negocio minorista en estudio que actualmente carece de las mismas pero son necesarias para ser más competitivo?

¿Cuáles son las ventajas que tiene un negocio minorista al detal cuando desarrolla e implementa herramientas de marketing?

¹ www.portafolio.com.co. Almacenes Éxito está de compras por las pequeñas ciudades. En: Diario Económico Portafolio, Santafé de Bogotá. (13, Octubre, 2011).

² www.eldiario.com.co. Grupo Éxito confirma compra de supermercados Super Inter. En: Diario del Otún, Pereira. (10, Febrero, 2014).



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

1.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Los negocios minoristas de venta al detal que enfrentan un proceso de desarrollo, aplicación y mantenimiento de herramientas de marketing logran mejorar su competitividad y alcanzan resultados favorables a través del tiempo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Demostrar que la aplicación de las herramientas de marketing en el negocio minorista de venta al detal en estudio en el cual no existe una estructura de políticas de este tipo son necesarias para mejorar su competitividad y mantener su posicionamiento en el mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son las herramientas de marketing más efectivas que se pueden aplicar en el negocio minorista de venta al detal objeto de estudio teniendo en cuenta el tipo de cliente y su entorno.
- Presentar una metodología de aplicación de herramientas de marketing en el negocio minorista en estudio, haciendo controles y evaluaciones de las mismas y a través de estas buscar un mejoramiento continuo.
- Analizar las ventajas que tienen aquellos negocios minoristas de venta al detal que aplican herramientas de marketing.
- Cuáles son las herramientas de marketing mínimas que debe implementar un negocio de este tipo para ser más competitivo.
- Diseñar y realizar una investigación exploratoria cuanti–cualitativa (aspectos tangibles y simbólicos) mediante entrevistas a clientes, usuarios, distribuidores y/o referentes del tema (especialista, consultor).



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

1.4.3 Objetivo Académico

El trabajo de plan de grado tiene como finalidad integrar conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a través de la carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Universidad de Buenos Aires.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El mercado cambia constantemente, pero actualmente con la facilidad que le permite a todas las empresas comunicarse, éste mercado puede cambiar mucho más rápido sus gustos, actitudes, intereses u opiniones. El acceso a redes sociales, foros, blogs y un sin fin más de herramientas digitales le permite al consumidor comparar, recomendar, buscar, observar, encontrar y preguntar todo sobre sus necesidades antes de decidir a quién comprar.

Es por ello que toda estrategia de marketing debe estar preparada para seguir a su consumidor en todos estos cambios. Antes se hablaba de Planes Anuales de Marketing dentro de las empresas, esto ya no funciona si no se tienen consideradas revisiones periódicas y sistemáticas de los resultados que se van teniendo de cada acción ejecutada.

La forma de llegar al consumidor debe evolucionar día a día. Es importante estar informados de las mejores prácticas de la competencia o de otros negocios, conocer las nuevas formas en que comunican a sus clientes.

En Colombia es importante que los almacenes de cadena nacionales (Carulla, Éxito, Olímpica, Cafam, La 14, entre otros) incrementen sus niveles de competitividad, creando barreras de entrada^{***} al sector, ya que almacenes internacionalmente reconocidos como Wal-Mart pueden entrar a competir en cualquier momento en el

^{***} Michael Porter, expuso el concepto de barreras de entrada en su libro "Estrategia competitiva (1980)". En el fondo, cualquier barrera de entrada a un sector industrial, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos (en inversiones) para entrar al sector.

mercado nacional, ahora que el país esta en el proceso de negociación del TLC (Tratado de libre comercio) con Estados Unidos.

La motivación principal para la realización de este estudio es la necesidad que tiene el negocio minorista de venta al detal objeto de estudio con respecto a la implementación de una adecuada gestión que permita elevar los niveles de competitividad y crecimiento de las ventas, por encontrarse localizado en una plaza que resulta atractiva para sus nuevos competidores.

1.6 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO

El trabajo final contará con tres fuentes de información: análisis bibliográfico, investigación y entrevistas. Finalizado el proceso de estas metodologías se llegará a conclusiones y recomendaciones finales.

1.6.1 Comprensión del marco teórico

Se estudiará aquellos temas que tengan incumbencia con la problemática planteada y serán las bases sobre las cuales estará fundamentado el trabajo.

1.6.2 Investigaciones

Se realizará una investigación cuantitativa exploratoria para datos secundarios. Se buscarán aquellos datos de fuentes confiables que describan la problemática planteada y aporten a la definición del problema: estudios sobre empresas familiares, resultados de políticas de marketing, herramientas de marketing, etc.

1.6.3 Entrevistas

Luego de la definición del marco teórico contaremos con entrevistas a fundadores, directores, socios, managers o consultores de negocios minoristas de venta al detal. Solo ellos pueden darnos una visión certera de todo aquello que sucede dentro y fuera de una empresa.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

1.7 MARCO TEÓRICO

- **La Estrategia de Marketing.**

Es la lógica de marketing mediante la cual la empresa espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones redituables con él. La empresa decide a cuales clientes atenderá, (segmentación y mercado meta) y cómo (diferenciación y posicionamiento)³.

Según los autores Kotler y Armstrong: “La mayoría de las empresas están en posición de atender a algunos segmentos mejor que otros. Así, cada empresa debe dividir el mercado entero, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender de manera rentable a los segmentos que eligió. Este proceso implica la segmentación de mercado, la selección de mercado meta, la diferenciación y el posicionamiento”⁴

Segmentación de Mercado: Es el proceso de dividir un mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados⁵.

Selección de mercado meta: Implica evaluar el atractivo de cada segmento y elegir uno o más segmentos a los cuales atender. La empresa debería elegir los segmentos en los que pueda generar el mayor valor del cliente y mantenerlo en el tiempo de manera rentable⁶.

La Diferenciación: Consiste en hacer en realidad diferente la oferta de mercado para que entregue un mayor valor al cliente. Una vez que la empresa ha elegido una posición deseada, debe dar pasos firmes para entregar y comunicar esa posición a sus clientes meta⁷.

³ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013. p. 48

⁴ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013. p. 49

⁵ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013. p. 49

⁶ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013. p. 49

⁷ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013. p. 52

El Posicionamiento: Es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo, y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta⁸.

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es el valor que crea una empresa para que sus compradores escojan sus productos o servicios que esta ofrece y no los de sus competidores.

Michael Porter afirma: “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor”⁹.

Existen dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costos o diferenciación.

En el liderazgo en costos según Porter: “significa tener el costo mas bajo de todas las compañías del mismo sector. Con esto la empresa puede cobrar menos que la competencia y atraer una mayor porción del mercado. Es más fácil implementar esta estrategia cuando la empresa trabaja con grandes volúmenes y mantiene economías de escala. La diferenciación según Porter: “una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades”¹⁰.

- **Las comunicaciones de Marketing**

Son el medio por el cual una empresa intenta informar, persuadir y recordar a los consumidores, directa o indirectamente, los productos y marcas que venden. Las comunicaciones de marketing permiten a las empresas vincular sus marcas a personas, lugares, eventos, marcas, experiencias, sentimientos y cosas. Pueden contribuir al capital de marca fijando la marca en la memoria y transmitiendo una imagen de marca¹¹.

⁸ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013. p. 50

⁹ PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.C: Editorial Continental, 1996. p. 20 - 21

¹⁰ PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.C: Editorial Continental, 1996. p. 31

¹¹ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 564

El mix de comunicaciones de marketing está formado por seis tipos de comunicaciones principales¹²:

- **Publicidad:** toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, bienes o servicios de una empresa identificada.
- **Promoción de ventas:** conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la prueba o la compra de un producto o servicio.
- **Eventos y experiencias:** conjunto de actividades y programas patrocinados por la empresa diseñados para crear interacciones especiales o diariamente de la marca.
- **Relaciones públicas:** conjunto de programas para promover o proteger la imagen de la empresa o de sus productos.
- **Marketing directo:** utilización del correo postal, el teléfono, el fax, el correo electrónico o internet para comunicar directamente o solicitar respuesta o diálogo con determinados clientes actuales o potenciales.
- **Venta personal:** interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales con el fin de hacer una presentación, responder a preguntas o conseguir pedidos.

A lo que Kotler afirma: “Estas actividades de comunicación de marketing se deberían integrar para poder transmitir un mensaje consistente y así conseguir un posicionamiento estratégico. El punto de partida para planificar las comunicaciones de marketing es realizar una auditoría de todas las posibles interacciones que el mercado objetivo podría tener con la marca y la empresa”¹³

• **Marketing directo**

Consiste en la utilización de canales de comunicación directos hacia el consumidor final para ponerse en contacto y entregar bienes y servicios a los clientes sin necesidad de utilizar intermediarios de marketing. Estos canales incluyen el correo directo, los catálogos, el telemarketing, la televisión interactiva, los kioscos, las páginas web y los diferentes dispositivos móviles de comunicación¹⁴.

¹² KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 564 – 565

¹³ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 565

¹⁴ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 640

- **Marketing directo por correo:** El marketing directo por correo consiste en enviar una oferta, un anuncio, un recordatorio o cualquier otro elemento de información a una persona concreta. El correo directo es un medio popular puesto que permite una mejor selección del mercado objetivo, puede personalizarse, es flexible y permite comprobar y medir los resultados de su aplicación con rapidez¹⁵.

- **Marketing telefónico o Telemarketing:** Consiste en el uso del teléfono para atraer a nuevos clientes, vender a clientes existentes y ofrecer un servicio adicional recogiendo pedidos y respondiendo preguntas. El telemarketing ayuda a las empresas a aumentar sus ingresos, reducir sus costes de venta y mejorar la satisfacción del cliente¹⁶.

- **Marketing interactivo:** Los canales más recientes en marketing directo son los canales electrónicos. Internet ofrece a las empresas y a los consumidores nuevas oportunidades de interacción e individualización. En el pasado, las empresas enviaban información a través de los medios de comunicación tradicionales a todo el público en general. Hoy en día, esas mismas empresas envían contenidos individualizados y los propios consumidores personalizan aún más el contenido. Las empresas hoy pueden interactuar y dialogar con grupos mucho más amplios que en el pasado¹⁷.

El marketing directo eficaz comienza con una buena base de datos de clientes:

Base de datos de Clientes: Es una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes individuales o potenciales que incluye datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Una buena base de datos de clientes puede ser una potente herramienta de construcción de relaciones. La base de datos permite a las empresas una visión de 360 grados de sus clientes y de cómo se comportan¹⁸.

¹⁵ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 643

¹⁶ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 648

¹⁷ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 Edición, 2006. p. 649

¹⁸ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 Edición, 2013 p 426

- **La Mezcla de Marketing**

Es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento en los mercados meta¹⁹.

En la mezcla de marketing existen cuatro grupos de variables: Las 4 Ps. Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Producto:** Significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

- **Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

- **Plaza:** Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta.

- **Promoción:** Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.

- **La Fidelización del Cliente**

Que los clientes de las empresas vuelvan a adquirir sus productos o servicios es un objetivo común y prioritario de estas. A este hecho se le llama fidelización, y es la base de la rentabilidad de cualquier negocio²⁰.

Los beneficios que reporta a las empresas la fidelización de la clientela según el autor son²¹:

-Garantiza una determinada cifra de ventas, lo que es básico para cualquier organización.

¹⁹ KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México.11 Edición, 2013. p. 52

²⁰ MARTINEZ, Rafael. Gestión de la clientela: La manera de conseguir y mantener clientes rentables. Editorial ESIC. Madrid, 2004. p. 31

²¹ MARTINEZ, Rafael. Gestión de la clientela: La manera de conseguir y mantener clientes rentables. Editorial ESIC. Madrid, 2004. p. 32

- El valor del cliente fiel aumenta en el tiempo, puesto que genera nuevas compras y además, con un esfuerzo comercial menor, lo que lo convierte en más rentable.
- Los clientes fieles son candidatos a la compra de productos complementarios o diferentes a los que habitualmente consumen, es decir, venta cruzada.
- Los clientes más fieles son normalmente más receptivos a la adquisición de nuevos productos.
- Los clientes fieles son por lo general, menos sensibles a variaciones en el precio de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- Si bien es cierto que la satisfacción genera fidelidad, también es lo contrario, ya que es más fácil satisfacer a un cliente habitual de quien conocemos muchos detalles acerca de sus necesidades y preferencias, a otro que nos resulta desconocido.

Como consecuencia de un entorno cada vez más competitivo, debido entre otras cosas a la fidelización nos encontramos:

- Más competidores cada vez más preparados.
- Unos clientes más exigentes
- Gran oferta de servicios y productos que satisfacen sus necesidades

De lo que se deriva que cada vez es y será más difícil que las empresas conserven sus clientes.

• **Las cinco Fuerzas de Porter**

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En el se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste ²².

Estas cinco fuerzas están definidas de la siguiente manera:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

²² <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Rivalidad entre competidores: Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc. La rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

- **Diferenciación del personal**

La diferenciación del personal consiste en que la empresa contrate mejor personal o capacite más al actual.

A lo que Kotler afirma: “Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más”.

El personal bien capacitado posee seis características:

Competencia: Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.

Cortesía: Los empleados son amables, respetuosos y considerados.

Credibilidad: Los empleados inspiran confianza.

Confiabilidad: Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.

Capacidad de respuesta: Los empleados atienden sin demora solicitudes y los problemas de los clientes.

Comunicación: Los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él ²³.

- **Administración por Categorías**

Administración por Categorías o Category Management, es la administración de una categoría de productos como una Unidad Estratégica de Negocios en su totalidad. Una categoría es un conjunto de productos homogéneos que los consumidores perciben interrelacionados para satisfacer una necesidad específica. Se pueden citar varios ejemplos, tales como lácteos, galletas, audio, insecticidas etc.²⁴

La Administración por Categorías llevada adelante con profesionalismo, objetividad y honestidad garantiza una ventaja competitiva debido a cuatro razones:

- El consumidor compra mejor (la góndola está ordenada)
- Crece el producto
- Crece la categoría
- Crecen las ganancias de todos los jugadores (retail y productores)

Según Malisani: “La Administración por Categorías está plenamente alineada con las tendencias empresariales de vanguardia debido a que se centra en el consumidor, comportamiento que se está manifestando desde hace ya algunos años en el mundo de los negocios. Las empresas y sus marcas están dejando de lado el modelo obsoleto de

²³ KOTLER, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Prentice Hall. Octava edición. Madrid. 1996. p. 303.

²⁴ MALISANI, Carlos María. Marketing, pensamiento y acción para crecer. Editorial Dunken, 2004.

comunicación, consistente en la base de un consumidor pasivo y obediente de todas las reglas del juego que las mismas imponen. Lo valioso de la Administración por Categorías es que impacta en la percepción hacia todos por parte del cliente, este, ingresa al local a realizar sus compras y encuentra, ordenadamente, siempre lo que busca²⁵.

Modalidades de Exhibición de Góndolas

Para lograr ordenar una góndola en función a las necesidades del cliente hay dos criterios: exhibición vertical u horizontal.

Exhibición Vertical: es muy útil cuando la categoría tiene una góndola con más de dos módulos y se realiza para evitar que el consumidor tenga que recorrer todo un pasillo para comparar segmentos, precios y marcas.

Exhibición Horizontal: es más aplicable a góndolas pequeñas, en donde el consumidor puede observar la totalidad de la góndola casi sin caminar, teniendo un campo de visión más acotado. Aquí la góndola posee segmentos que, posiblemente, no ocupen más de dos estantes.

El Planograma

Es un mapa que muestra – a los encargados de arreglar las mercancías – el lugar exacto donde colocarlas en las estanterías de un almacén o góndolas de un supermercado. Son una poderosa herramienta utilizada en el merchandising, basada en el sentido común y en la investigación de los hábitos de compra de los consumidores²⁶.

²⁵ MALISANI, Carlos María. Marketing, pensamiento y acción para crecer. Editorial Dunken, 2004.

²⁶ www.mercadeo.com/blog/2010/01/planogramas-en-merchandising/



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

1.8 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como se mencionó antes, el negocio minorista de venta al detal en estudio fue creado en el año 1952 en un local ubicado en la plaza de mercado, contando solo con tres empleados. A través de los años el negocio logra crecer y posicionarse en la zona, constituyéndose en el año 1989 como una empresa familiar bajo la figura de Sociedad en Comandita Simple. En el año 1998 se convierte en negocio minorista de venta al detal acondicionado para ofrecer nuevos productos y servicios como la venta de carne, pollo, pescado, frutas, verduras y panadería. En el año 2013 los socios de la empresa deciden cambiar su razón social constituyéndose como Sociedad Anónima, a partir de esto se presentan cambios y reestructuración en la gerencia de la empresa con el fin de llevar a cabo nuevos proyectos.

Actualmente, el negocio minorista de venta al detal en estudio se encuentra en una fase de sostenimiento, pues se trabaja cada día por mantener la cuota del mercado existente aprovechando la trayectoria y reconocimiento de la misma, además de la implementación de nuevas estrategias llevadas a cabo con el apoyo de los proveedores y dirigidas a lograr la fidelidad del cliente y a llamar la atención de nuevos compradores. “En la fase de sostenimiento las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que tengan unos excelentes rendimientos sobre capital invertido”²⁷.

De acuerdo con la decisión de los socios, la empresa ha reinvertido sus utilidades con el fin de realizar algunas mejoras en la planta física, aunque también se ha financiado con recursos externos por parte de entidades financieras. Recientemente se adquirió un predio situado en la parte posterior del almacén, las proyecciones que tiene la empresa a corto plazo están dirigidas a la ampliación del negocio, lo que permitirá mejorar la presentación y funcionalidad del mismo.

²⁷ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Parte I. Bogotá: Pyxis Ediciones, 2000.

Este negocio minorista todavía no cuenta con un departamento de marketing establecido, las herramientas de marketing aplicadas e implementadas para ser más competitivo y tener una mayor participación en el mercado son escasas y tal vez no son las más adecuadas. A través del tiempo se ha logrado la fidelización de sus clientes y existe un posicionamiento dentro de la mente del consumidor como un negocio que ofrece variedad y calidad en sus productos a precios justos, incluso precios más bajos a los de la competencia, este tal vez es su mayor atractivo.

El negocio en estudio, está ubicado en la zona comercial de galería, lo que permite no solo atender al comercio local sino también al rural que frecuenta la zona en días de mercado (miércoles y sábado). La composición de la población es heterogénea, un alto porcentaje de personas procede del sector rural de otros municipios y departamentos que llegaron en búsqueda de mejores oportunidades de trabajo. Los clientes del negocio pertenecen principalmente a estratos medio y bajo. La economía del municipio proviene en buena parte del sector primario de vocación agropecuaria donde el café, la caña de azúcar y la yuca entre otros son renglones de gran importancia que generan ingresos a los agricultores. Con la instalación de empresas manufactureras, el renglón secundario pasó a ocupar un buen lugar en la economía local y regional, sin desconocer que el sector terciario, el comercio en el casco urbano es fuente generadora de empleo y actividad económica dinámica.

La sala de ventas del almacén ofrece ventajas en sus instalaciones por altura y muros que pueden ser utilizados para instalar murales informativos del almacén o para alquilar espacios publicitarios a proveedores. Actualmente, el negocio cuenta con doce puntos de pago dotados de impresoras, algunas con papel térmico de rápida impresión.

La dotación de góndolas en piso está compuesta de módulos antiguos y algunos nuevos con fijación de precios en cinta transparente. La planimetría de la sala de ventas es manejada por el jefe de compras y el administrador del almacén, quienes otorgan los espacios a cada categoría de producto. Las exhibiciones horizontales y verticales se aplican a diferentes categorías, dependiendo también de la estacionalidad del producto. En ocasiones se opta por exhibiciones de tipo vertical para la temporada de alta rotación siendo esta la más adecuada para comparar los segmentos y precios y luego estas exhibiciones se modifican por una de tipo horizontal cuando llega la temporada de poca demanda de esos productos. Dentro del almacén se han desarrollado “puntos calientes” creados por medio de ofertas especiales y nuevos productos.

Con respecto al recurso humano, el negocio en estudio hoy cuenta con una estructura de personal acorde con el desempeño del almacén, atendiendo las necesidades en sus áreas. La selección del personal se realiza a través de una empresa de empleos temporales, la cual se encarga de hacer el proceso de selección de los posibles candidatos de acuerdo con su perfil, experiencia laboral y el cargo al cual aplican. Los empleados del almacén son personas comprometidas con su trabajo, demuestran que atender al cliente es algo importante y que están interesados en ayudar y escuchar a los clientes.

El negocio minorista en estudio, recurre al marketing directo para consolidar relaciones a largo plazo con los clientes. Por ejemplo: envía tarjetas de cumpleaños, pequeños regalos a determinados clientes, material informativo en volantes de promociones y ofertas semanales.

La empresa trata de establecer relaciones sólidas a través de programas de redención de puntos por compras frecuentes y además subsidia el transporte de los clientes a partir de determinado valor de la compra, pues tiene convenio con transportadores de colectivos urbanos y compañías de taxis. La información que se obtiene a través de la base de datos de clientes es utilizada para el desarrollo de estrategias de mercadeo que actualmente están orientadas al ahorro por medio de precios bajos a y la diferenciación en el servicio.

Actualmente, el negocio objeto de estudio tiene una excelente relación con sus proveedores para realizar negociaciones, eventos, etc con el objetivo de obtener beneficios para ambas partes.

La administración del negocio minorista siempre esta pendiente de las acciones de los principales competidores, en cuanto a precios, ofertas, eventos, etc y de esta forma toma decisiones a tiempo para contrarrestar dichas acciones por parte de la competencia. La administración del almacén practica permanente chequeo de precios con la competencia mediante autorización por escrito. Esta información es tenida en cuenta al momento de realizar la conformación del volante de promociones y ofertas semanales, labor que realiza conjuntamente con el jefe de compras y el administrador.

El incremento en ventas durante los dos últimos años ha sido significativo para el negocio minorista de venta al detal en estudio. La zona en la cual se encuentra ubicado el negocio es muy comercial, puede considerarse como un punto estratégico al cual llegan pobladores de diferentes zonas aledañas para realizar las compras de consumo propio o para abastecer sus negocios. Como se mencionó anteriormente, en la actualidad los competidores directos del negocio en estudio son Supermercados Olímpica, una cadena de negocios a nivel nacional que tiene mayor poder de negociación con los proveedores y Supermercados El Rendidor, que cuenta con cinco

sucursales establecidas en municipios cercanos y ha logrado posicionamiento y reconocimiento en la población. Este municipio es una muy buena plaza con un mercado muy atractivo donde existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores.

Amenaza de la entrada de nuevos competidores: para dar apertura a un negocio minorista en el lugar donde esta ubicado el negocio objeto de estudio, se requiere inicialmente invertir en propiedades o terreno, adquisición de equipos de alta tecnología y la comercialización de productos, con el fin de ofrecer al cliente comodidad, variedad, calidad y precios competitivos. Se requiere de experiencia para el manejo y la administración de un almacén de este tipo; el personal no necesariamente debe ser altamente calificado y no existen políticas por parte del gobierno departamental que afecten negativamente el funcionamiento normal de este tipo de negocio, salvo la violencia que se vive en la zona por la presencia de grupos armados al margen de la ley. La amenaza del ingreso de un nuevo competidor pequeño o grande (como almacenes de cadena como La 14, Almacenes Éxito, Superinter por ejemplo) es alta, debido a que cuentan suficiente capital y experiencia para vencer las barreras anteriormente mencionadas.

Poder de negociación de los proveedores: Proveedores como Colgate Palmolive, Alpina, Nestle, Unilever Andina y Johnson & Johnson son muy importantes para el negocio minorista objeto de estudio, puesto que ofrecen productos de buena calidad y que además están posicionados en el mercado. Algunos proveedores brindan un apoyo económico para que se lleven a cabo rifas, minuto millonario, bonos de descuento, eventos promocionales, entre otros, actividades practicadas dentro del almacén como estrategias de venta. Debido a lo anterior, estos proveedores tienen un alto poder de negociación, donde sus productos tienen mayor preferencia en las góndolas del almacén que otros proveedores o productores. Actualmente existe una excelente relación con los proveedores para realizar negociaciones, formas de pago, descuentos pie factura, lo que permite obtener beneficios para ambas partes.

Poder de negociación de los compradores: Si el negocio minorista llegara a incrementar sus precios de manera exagerada o muy por encima de sus competidores, los clientes de estrato bajo no seguirían comprando en este almacén, ya que su nivel ingresos los obligan a buscar precios favorables. Si el almacén objeto de estudio ofreciera productos de baja calidad o menor calidad, los clientes de estrato medio no comprarían más, ya que este tipo de cliente busca obtener productos de buena calidad. Es tan alto el poder de negociación del cliente que el negocio minorista objeto de estudio y sus competidores directos realizan chequeo de precios constantemente.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Se consideran principales competidores sustitutos las rapitiendas, los autoservicios, los depósitos mayoristas ubicados a los alrededores los cuales pueden ofrecer precios más bajos por el tipo de negocio que manejan, la plaza de mercado o galería donde los precios de las frutas y verduras son muy cómodos para el consumidor. Posiblemente algunos de los clientes de estratos medio y bajo realizan sus compras en la plaza de mercado del municipio donde algunos productos tienen mejores precios o por cercanía y además por las facilidades de crédito realizan sus compras en tiendas de barrio.

Rivalidad entre competidores: El negocio minorista en estudio con más de 25 años de trayectoria en el municipio, ha logrado un posicionamiento fuerte dentro del mercado y en la mente de sus clientes, representando de alguna manera rivalidad entre sus competidores, es decir, los almacenes del sector que manejan formato de autoservicio. Sin embargo, la empresa en estudio hasta hace cuatro años no había implementado estrategias de mercadeo, adecuación de la planta física y logística interna y externa que hoy está desarrollando.

Actualmente, el principal competidor “Supermercado El Rendidor” cuenta con una mejor infraestructura física que le facilita ofrecer un área de venta más cómoda, amplia, con parqueadero exclusivo para clientes. Además, su localización es un aspecto que se considera una fortaleza, puesto que esta le permite extender su horario de atención al público en horas de la noche, horario que para el negocio minorista de venta al detal objeto de estudio no puede implementar por motivos de inseguridad. Las relaciones del almacén en estudio con sus dos principales competidores son formales y diplomáticas, se realiza chequeo continuo de precios.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CONCLUSIONES

- La supervivencia del negocio de venta minorista al detal requiere que sus accionistas identifiquen el mercado al que se quiere dirigir “segmento meta” para que de este modo puedan satisfacer de manera eficiente las necesidades y deseos de sus clientes, es decir, mejor que sus competidores.

- Hoy en día, la mayoría de los comercios pueden vender los mismos productos y marcas a precios similares. Por tanto, la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos como pueden ser: calidad en el servicio, ubicación, comodidad, garantía, crédito, variedad, prestigio, horario, etc. Aspectos que la empresa trata de cuidar y mantener con el propósito de marcar la diferencia entre sus competidores y ser elegidos por los consumidores.

- Para tener una ventaja competitiva es importante que la empresa identifique su mercado meta y conozca que es relevante para este y que valoran sus clientes en el servicio que ofrece.

- Segmentar el mercado le permite a la empresa llegar de manera efectiva y eficaz a la mayor cantidad de clientes.

- El negocio minorista en estudio aplica a sus estrategias de ventas el mix de comunicaciones de marketing dentro del cual se encuentran la promoción de ventas, que incluye una amplia variedad de herramientas como cupones, concursos, descuentos, obsequios y otros, los cuales tiene muchas cualidades únicas. Estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos de compra y pueden utilizarse para realzar ofertas de producto e incrementar las ventas.

- Dentro del mix de comunicaciones de marketing también se encuentra la publicidad, por medio de la cual se logra desencadenar ventas rápidas como cuando se anuncian ofertas de fin de semana. Las formas de publicidad como los anuncios en periódicos, volantes y radio se hacen con pequeños presupuestos.

- Las relaciones públicas también hacen parte del mix de comunicaciones marketing. Estas relaciones contribuyen a la formación de la imagen de la empresa, son necesarias para mantener una imagen positiva adquirida a lo largo de los años. En el negocio minorista de venta al detal en estudio, las relaciones públicas son aplicadas hacia el interior de la empresa, es decir, entre los accionistas de forma que se sientan informados, seguros y satisfechos con el negocio y entre los empleados en todos los niveles y categorías.
- El negocio minorista en estudio no utiliza en su totalidad los diversos medios del marketing directo que ayudan a motivar a los clientes a tomar una decisión sobre los productos o servicios que la empresa les ofrece.
- La base de datos de clientes es una herramienta importante que permite la construcción de fuertes relaciones con el cliente a largo plazo. La base de datos se requiere para el registro de los datos de los clientes actuales y potenciales de la empresa, es una importante arma competitiva que este negocio debe utilizar de una mejor manera para sacar provecho de la misma.
- La empresa trata de establecer relaciones sólidas con sus clientes a través de diferentes estrategias buscando la fidelidad de los mismos, sin embargo, esta tarea no ha sido fácil y por lo tanto el negocio debe implementar nuevas estrategias o aplicar herramientas de marketing que vayan encaminadas a lograr este objetivo: la fidelización.
- El core del negocio es la venta detallista de productos de consumo y mercancía en general, departamentos en los que la guerra de precios y altas ofertas constituyen un factor de amenaza, razón por la cual programas de fidelidad son alternativas para buscar diferenciación y preferencia.
- El negocio de venta minorista en estudio implementa la administración por categorías, basándose en el análisis de las compras que hacen los consumidores, siguiendo los datos que arrojan las ventas. De esta manera, se da una mejor organización en las góndolas, con el fin de alinearlas totalmente a lo que el cliente está necesitando.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

RECOMENDACIONES

- El negocio minorista debe efectuar campañas permanentes y contundentes dirigidas a su mercado meta, dando a conocer la existencia de la empresa y las razones diferenciales, también sus ventajas competitivas, es decir, la característica única de venta por la cual los clientes deben preferir realizar sus compra en este almacén y no en la competencia.
- El negocio minorista objeto de estudio debe esforzarse todos los días para ganar la preferencia de sus clientes, puesto que grandes competidores internacionales han llegado al país y han tenido un generoso crecimiento, al igual que las compañías nacionales y los canales tradicionales como las tiendas de barrio y los supermercados locales.
- Es necesario que la empresa se distinga entre sus competidores por su estrategia de diferenciación dentro del mercado, puesto que cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección esta basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo compraran y crearan relaciones de larga duración.
- Continuar con el despliegue publicitario para recordarles a sus clientes que es la empresa local que siempre ha estado con ellos, a través de su eslogan “Somos de aquí, Quilichagüeños de verdad”.
- La empresa debe activar las relaciones públicas con la administración municipal, Policía, Gaula, Sijin y entes de servicios públicos incluyendo la banca local y ojalá regional y además participar en el patrocinio de eventos.
- La empresa debe fortalecer sus estrategias de marketing directo a través del telemarketing. Con esta herramienta adecuadamente planeada e implementada la empresa puede amplificar la cobertura y la fuerza en ventas del negocio. A través del telemarketing se puede investigar mercados, apoyar las encuestas de satisfacción de los clientes o establecer un centro de ayuda para que los clientes se sientan mejor atendidos, entre otras.

- El negocio debe incorporar como canal de comercialización el email marketing, aprovechando que esta es una herramienta económica y beneficiosa para la empresa que cuenta con muchas ventajas como: demanda poco tiempo y esfuerzo, se envían mensajes en tiempo real, es ecológico, permite enviar emails personalizados con base al historial de compras del cliente, permite promover ofertas limitadas o especiales y enviar mensajes a los clientes en su día de cumpleaños. Solo requiere de una plataforma y alguien que sepa poner las ofertas adecuadas.

- Es de gran importancia que el negocio minorista cuente con una base de datos actualizada y correctamente procesada, para que a través de esta información se haga posible la identificación de los diferentes tipos de clientes, y a su vez poder dirigirse a estos según sus preferencias de compra o consumo.

- El negocio en estudio debe seguir brindando a sus clientes una combinación de precios competitivos, productos de calidad, variedad de productos y un servicio destacado.

- Incrementar el portafolio de marcas propias que le permita diferenciar su mix de productos respecto a sus competidores. Las marcas propias les dan a los clientes acceso a productos de calidad con un precio asequible, por ello se debe ampliar la percepción de precios bajos al contar con una mayor participación de productos marca propia, teniendo en cuenta que los principales clientes son personas de ingresos medios y bajos.

- Realizar visitas a la competencia y tener en cuenta aspectos que se quieren valorar, por ejemplo: precios, variedad de productos que venden, número de trabajadores, presencia o no de los dueños, decoración, ambiente, estrategias de ventas, agresividad comercial, posición de los clientes, etc. Estos aspectos permiten entender la competencia, porque están ahí y que factores puede mejorar el negocio minorista en estudio.

- Es indispensable que el negocio esté monitoreando constantemente con intervalos cortos de tiempo entendiendo que toda la mezcla de marketing juega un papel fundamental para el éxito del mismo, a la vez que se debe hacer monitoreo de las estrategias usadas por la competencia para tomar las respectivas acciones.

- Canalizar recursos existentes y los que brinda la banca comercial para tratar de mejorar servicios, adquisición de bienes, importación de productos no perecederos y de buena rotación como aceites vegetales, granos, salsas, mayonesa, etc. Además de la ejecución del proyecto de ampliación del negocio.

- Se debe implementar el uso de indicadores de medición que permitan medir la afluencia de gente al almacén en cada momento, así como el tiempo medio de permanencia de los clientes en el local, los horarios y días más importantes de asistencia, etc. Estos datos servirán para desarrollar estrategias específicas según los días de la semana por ejemplo ofertas los días de menos tráfico para atraer mas público, o determinar si es necesario más personal de impulso ciertos días y en que horarios, o un mayor stock de productos en momentos determinados. El departamento de marketing necesita conocer cómo se comporta el tráfico de clientes en su negocio para poder implementar mejoras operativas.
- Ser constantes en la capacitación de servicio al cliente, este agregado del negocio minorista debe ser permanente. Es importante que los empleados estén bien entrenados para hacer sentir bien a los clientes.
- Tramitar con autoservicios de mayor nivel, capacitación actualizada sobre habilidades en compras y administración de supermercados dirigida al personal del almacén.
- El negocio en estudio debe crear experiencias o vivencias positivas y agradables para los clientes con los productos, con el servicio y con el negocio, brindando un ambiente de comodidad, limpieza, amabilidad, para que los clientes actuales recomienden el negocio a otras personas.
- El negocio minorista también debe fortalecer los programas para fidelizar al cliente o programas de lealtad, para así fomentar la participación de los mismos en el negocio. Estos programas deben dirigirse al cliente externo, el mercado y al cliente interno, los colaboradores o empleados. Para lograr la fidelización del cliente es necesario que el negocio de respuestas satisfactorias a las necesidades que plantea y escuchar que es lo que el cliente quiere de la empresa.
- Seguir con los criterios de armado de góndolas y exhibiciones de acuerdo al modelo de administración por categorías, así el cliente encontrará todo lo que necesita en un espacio adecuado y de modo ordenado, estimulando aún más las ventas por impulso, la comparación ordenada de precios y productos.
- Estimar un replanteamiento de la planimetría del almacén, con base a la rotación de los productos por categorías, retirar mercancía de poca o ninguna rotación.



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

BIBLIOGRAFIA

Libros

- ALBARELOS Aldo, ALTIERI Claudia y otros. Marketing y Competitividad – Nuevos enfoques para nuevas realidades. Buenos Aires. 1ra edición, 2009.
- BIRD, Drayton. Marketing directo con sentido común. Ediciones Díaz de Santos S.A, 1991.
- CESPEDES, Alberto. Principios de mercadeo. Ecoe ediciones. Bogotá D.C. 5ta edición, 2010.
- DI PAOLA Alejandro, SANNA Domingo y otros. Manual de marketing directo e interactivo. Buenos Aires. AMDIA, 2da edición, 2008.
- FERRELL O.C, HARTLINE Michael. Estrategia de marketing. Cengage Learning Editores. México. 5ta edición, 2012.
- HURTADO LONDOÑO, María Liliana. Administración de Categorías. Revista Avanzada. No.6, 1999.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. Madrid. 12 edición, 2006.
- KOTLER, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Prentice Hall. Madrid. 8 edición, 1996.
- KOTLER y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. Pearson Educación. México. 11 edición, 2013.
- LAMB Charles, HAIR Joseph y MC DANIEL Carl. Marketing. Editorial Thomson. 8 edición.

- LEVY Alberto. Desarrollo competitivo. Editorial Garnica, 2010.
- MALISANI, Carlos María. Marketing, pensamiento y acción para crecer. Editorial Dunken, 2004.
- MARTINEZ, Rafael. Gestión de la clientela: La manera de conseguir y mantener clientes rentables. Editorial ESIC. Madrid, 2004.
- MAYORAL Luisa. Metodología del trabajo de tesis. CEAE, 2001.
- MINTZBERG Henry. El proceso estratégico. Editorial Pearson. Prentice Hall, 1997.
- MULLINS Y WALKER. Administración del marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. Mc Graw Hill. México. 5ta edición, 2007.
- PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.C. Editorial Continental, 1996.
- PORTER, Michael E. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. México D.C, 1985.
- REINARES, Pedro J. Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Prentice Hall. Madrid. 2da edición, 2004.
- RIES Al, TROUT Jack. Posicionamiento. McGraw Hill, 1997.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El plan de marketing en la práctica. 16 edición.
- VICENTE Miguel, SCIARRONI Roberto, RICO Rubén y STERN Jorge. Marketing y competitividad. Editorial Pearson Prentice Hall, 2009.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Parte I. Bogotá: Pyxis Ediciones, 2000.

Sitios Web

- <http://fuerzasdeporter.blogspot.co>
- www.elmercado.com.ar
- Materia Biz, www.materiabiz.com
- www.albertolevyblog.com
- www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/715.pdf
- www.marketing-xxi.com/conozcamos-mas-el-marketing-3.htm
- www.revistadecision.com/noticia/57
- www.trendtail.com/home/
- www.editorialvertice.com
- <http://mercadeoefectivo.blogspot.com/2012/03/las-empresas-y-sus-lideres-mucho-tiempo.html>
- <http://mercadeoefectivo.blogspot.com/2012/04/indicadores-claves-en-retail.html>
- www.lavidacotidiana.es/estrategias-de-los-supermercados/
- www.portafolio.com.co. Almacenes Éxito está de compras por las pequeñas ciudades. En: Diario Económico Portafolio, Santafé de Bogotá. (13 Octubre, 2011).
- www.marketingpower.com/mg-dictionary.php
- www.eldiario.com.co. Grupo Éxito confirma compra de supermercados Superinter. En: Diario del Otún, Pereira. (10, Febrero, 2014).
- www.mercadeo.com/blog/2010/01/planogramas-en-merchandising/

Tutor: Víctor Gustavo Sarasqueta Marín

Curriculum Vitae - Hoja de Vida

Contacto

e-mail
celttavs@yahoo.com.ar
www.sarasquetavictor.com

e-mail
vsarasqueta@uade.edu.ar
www.uade.edu.ar

Títulos Académicos

Doctor PhD in Global Management; Open University of Advanced Sciences Inc., Florida, EEUU

D. H. C. in Global Management, University of High Studies for Excellence, Delaware, EEUU

D. H. C. en Liderazgo Empresarial Global; Unimaster Business School, Barcelona, España

MBA in Global Management; Open University of Advanced Sciences Inc., Florida, EEUU

Executive Develop Program (EDP); North Western University, Chicago, EEUU

Maestría en Administración Estratégica; Universidad Argentina de la Empresa, Argentina.

Licenciado en Administración de Empresas; Universidad de Buenos Aires, Argentina

Disertación y participación en Congresos en el último año

XXV Congreso internacional de Estrategia
Organizador: Sociedad Latinoamericana de Estrategia, SLADE
Fecha y Lugar; Mayo 2012, San Jose de Costa Rica
Función: Ponente

XXIV Congreso Internacional de Estrategia
Organizador: Sociedad Latinoamericana de Estrategia, SLADE
Fecha y Lugar: Mayo 2011; Mérida; México
Función: Ponente

XLV Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración
Organizador: CLADEA / ASCOLFA
Fecha y Lugar: Noviembre 2010; Cartagena de Indias; Colombia
Función: Ponente

XVI Congreso de Administración del Mercosur CONAMERCO
Organizador: Colegio de Graduados de Administración de Asunción del Paraguay y OLA
Fecha y Lugar: Septiembre de 2010; Asunción del Paraguay
Función: Ponente

XXIII Congreso Internacional de Estrategia
Organizador: Sociedad Latinoamericana de Estrategia, SLADE
Fecha y Lugar: Mayo 2010; Guayaquil, Ecuador
Función: Ponente

Actividades Académicas activas como docente en el 2011-12

Universidad Argentina de la Empresa, (UADE), Argentina
Cargo: Presidente del Comité Editorial UADE

Universidad Argentina de la Empresa, (UADE), Argentina
Facultad de Administración y Negocios
Cargo: Profesor Titular
Materias: Dirección Estratégica; Liderazgo y Negociación

Universidad de Buenos Aires (UBA) Bs. As., Argentina
Facultad de Posgrado
Cargo: Profesor Asociado
Materia: Plan de Negocio, Plan de Marketing

Universidad de Especializaciones Espíritu Santo (UEES), Guayaquil, Ecuador
Facultad de Posgrado
Cargo: Profesor Asociado Internacional;
Materia: "Toma de decisiones gerenciales"

Universidad Adventista del Plata (UAP) Entre Ríos, Argentina
Facultad de Ciencias Económicas
Cargo: Profesor Titular
Materia: "Seminario y Práctica Profesional"

Universidad de Especializaciones Espíritu Santo (UEES), Guayaquil, Ecuador
Facultad de Posgrado en Marketing
Cargo: Profesor Asociado Internacional;
Materia: "Dirección Estratégica en Marketing"

Actividades Literarias

Edición del Libro: "Liderazgo y Negociación: Capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos", Temas/UADE, 2010
Edición del libro: Administración empresarial (edición 1 / 2 /3) Temas/UADE, 2004
Edición del libro: Internet: Negocios, Marketing y Publicidad-2002
Edición del libro: Marketing sin recursos para Pymes. (Sepyme) 2001

Realización de DVD sobre las temáticas Administración, Negocios y Liderazgo Empresarial.

Trayectoria Laboral

En la actualidad

Managing Director. - CELTTA . Centro de entrenamiento latinoamericano en tácticas y técnicas administrativas. Escuela de Negocios, especializada en áreas de Estrategia Empresarial, Administración de Recursos Humanos, y Marketing.

Actividades realizadas

Gerente Comercial de UNIMARC: Cadena de hipermercados de origen internacional. (Hipermercado)

Comentario: Gerente de Comercialización; Confección del Plan de Marketing Diseño del Lay Out de las Góndolas, Comercialización y ubicación de los productos (9500) Análisis del comportamiento del consumidor, Estrategias de Publicidad, Estrategia de Promociones, Estrategia de comunicación

Gerente de Reingeniería y análisis Organizacional - SIEMENS SA.
(Telecomunicaciones)

Comentarios: La tarea fue actualizar la organización para responder a las exigencias del mercado y de los clientes. Para ello se realizó un relevamiento de los procesos optimizándolos. Se replanteó todas las normas y procedimientos adecuándolos a la necesidad del mercado convirtiéndolas en una ventaja competitiva. Se rediseñó el organigrama de la organización pasándola de una estructura clásica piramidal a una estructura de unidades de negocios (BU). Se rediseñó la estructura de costos adecuándolos a la nueva estructura. Se adecuó los procesos para cumplimentar la visión de la organización.

Gerente General de ARAUCA BIT.- AFJP. Administradora de Fondos de Jubilación y Pensión (OSDE - Bco. Ínter finanzas). (AFJP)

Comentarios: Las gerencias que controlaba eran Gerencia de Operaciones, Gerencia de Finanzas, Gerencia de RRHH, Gerencia de Administración. El resto de las gerencias se encontraban centralizadas en OSDE.

Gerente Administrativo Financiero en FAVISA un Joint-Venture entre Osram Arg. y Philips Arg.

Comentarios: Las gerencias que controlaba eran Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Compras, Gerencia de Comercialización y la gerencia de RRHH formando parte del directorio Para la gerencia de Adm. y Finanzas implemente un sistema de información y control de gestión económica financiera. Para la gerencia de RRHH implementé un sistema de liquidación de sueldos y jornales electrónico. Para la gerencia de compras implemente un sistema de Just in time con los proveedores. Para el departamento de Comercialización desarrollé el mercado de Brasil.

Capacitador del Programa Federal de Capacitación Productiva '99 de la Secretaria de la Pequeña y Mediana Empresa de la Presidencia de la Nación

Comentarios: durante el año 94/98 realice 198 visitas a cámaras de comercio, empresarios, cooperativas, fundaciones etc. en todo el país realizando consultarías y capacitaciones. El principal objetivo de las consultarías era dar herramientas competitivas y asesoramiento a los emprendedores y pequeños empresarios

Consultor y capacitador para Secretaria de Turismo Presidencia de la Nación

Consultor y capacitador para la Secretaría de la Pequeña y la Mediana Empresa, dependiendo del Ministerio de Economía

Gerente Administrativo Financiero. "Jaime Bernardo Coll Construcciones" Joint Venture Quito Ecuador

Gerente de Administración – Pluspetrol SA (Petrolera)

Gerente de Planificación, Presupuestos y control – Dowell Schlumberger (Petrolera)

Gerente de Administración en EQUITEL SA. Servicios de Telecomunicaciones. (Telecomunicaciones)

Datos Personales

Nombre y Apellido: Víctor Gustavo Sarasqueta

Domicilio: Pi y Margall 833, piso 8 Depto "D"

Ciudad Autónoma de Bs. As.

Código Postal 1155

TE.: Particular: 4300-6512

e-mail: celttavs@yahoo.com.ar;

vsarasqueta@uade.edu.ar

Celular: (54-11) 1559587873

TE Fijo: (54-11) 43006512

Fecha de Nacimiento: 23/12/50



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ANEXO 1: Formato de Entrevista General

Entrevista dirigida a fundadores, directores, socios, managers o consultores de negocios minoristas de venta al detal.

1. ¿Cree usted que es importante que las empresas implementen herramientas de marketing para ser más competitivas? ¿Por qué?
2. ¿Cómo y cuándo se empezaron a aplicar herramientas de marketing en su empresa? ¿Por qué?
3. ¿Qué estrategias de marketing han implementado y cuales están implementando actualmente?
4. ¿De las estrategias de marketing, cuál ha sido la más exitosa para su empresa?
5. ¿Cree que al aplicar estas herramientas los clientes de su empresa tienen una imagen más positiva de esta? ¿Por qué?
6. ¿Según su criterio, cuáles son las herramientas de marketing que se pueden aplicar en un negocio minorista de venta al detal para mejorar sus niveles de competitividad?
7. ¿Cuáles son las ventajas que tiene un negocio cuando desarrolla e implementa herramientas de marketing?

