

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – PLAN SÁBADO –**



COMPENDIO DE CASOS MERCADOTECNIA

MSc. EDGARDO ALEXANDER CALDERÓN GUZMÁN

PROMOCIÓN 2021

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – PLAN SÁBADO –**



**SEMINARIO DE CASOS
ÁREA: MERCADOTECNIA**

MSc. EDGARDO ALEXANDER CALDERÓN GUZMÁN

PROMOCIÓN 2021

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

CATEDRÁTICO ASESOR

MSc. EDGARDO ALEXANDER CALDERÓN GUZMÁN

PROMOCIÓN 2021

No.	GRUPO 1 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Zusan Melisa Fernández Valdez	201342806
2	Daisy Aracely Gálvez Berganza	201544565
3	Delsi Marisol Gregorio Miguel	201545932
4	Mariela Trinidad Morales Guerra	201645256
5	Delmy Mariela Recinos Aguirre	201645053
6	Dorily de María Recinos Aguirre	201645054
7	Gerber Adolfo Aguirre Garza	201342746
8	Mario Roberto Ayala Guerra	201541843
9	Christian Emmanuel Espinoza Rosa	201244287
10	Edvin Estuardo Lázaro Ramos	201546451
11	Edwin Waldemar Orellana de León	199811548
12	César Orlando Palacios Reyes	201645058
13	Noel Antonio Recinos Aguirre	201645056

NO.	GRUPO 2 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Josseline Andrea Casasola Ovalle	201641471
2	Vilma Carlota González Hernández	201546091
3	Nathaly Fernanda López de Paz	201643116
4	Crissi Mariela Nufio Ruiz	201641161
5	Mayra Lorena Rodríguez Yanes	201641472
6	Ana Sofía Villeda Ramos	201646175
7	Regina Fabiola Yax Baquix	201646813
8	Bryan Alvaro Luis de la Cruz Juárez	201643109
9	Christian Fernando Orellana de Paz	201642701
10	Ivan de Jesús Pérez Morales	201340791
11	Samuel David Ramos Tomás	201643577
12	Rudy Ariel Sontay Sontay	201643157
13	Byron Eduardo Súchite Martínez	201642680

No.	GRUPO 3 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Rogelia Aracely Argueta Bardales	9640168
2	Karen Patricia Cabrera Juárez	201445440
3	Kenia Gabriela Cordón Castañeda	201446386
4	Nury Gracely Hernández Jordán	201641478
5	Erly Yesenia Morales Méndez	201641474
6	Lidia Arminda Paiz Sancé	201640010
7	Irma Janeth Rodriguez Franco	201643678
8	Bemia Yesenia Rosales Nájera	201644521
9	Verónica Eunice Sintúj Orellana	201644249
10	Edwin Danilo Cabrera	201643993
11	Benito de Jesús López Portillo	201045599
12	José María Pinto López	201544845
13	Juan Arnoldo Ramírez Esquivel	201443542
14	Abner Gudiel Roque Miner	201543043

NO.	GRUPO 4 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Janeth Lucrecia Alvarez Moscoso	201644504
2	Reyna Noely Cabrera Franco	201541858
3	Rosa Carolina Cabrera Franco	201540052
4	Andry Vanesa Castañeda De La Cruz	201342788
5	María José de León Loyo	201644619
6	Jóvita Yomara López Marcos	201545257
7	Karen Sarahí Martínez Javier	201640178
8	Juana Victoria Méndez López	201642743
9	Manuel Fernando Antón Mendoza	201547264
10	Jaime Ignacio Buezo Buezo	201543683
11	José Pablo Duarte Trujillo	200944961
12	Ober Mauricio Guerra Cordón	201643126
13	Kevin Manrique López Martínez	201643588

NO.	GRUPO 5 INTEGRANTES	CARNÉ
1	Julissa Carolina Espino Osorio	201241449
2	Susan Cariely Herrera Osorio	201548032
3	Dolores María del Rosario López Fuentes	201640333
4	María Fernanda Morales Castro	201144996
5	Claudia Marilú Morales Ramos	201445951
6	Dulce Melina Vidal Pérez	201641223
7	Henry Leonel Cervantes Felipe	201642942
8	Daniel Isaí González Villagrán	201641737
9	Edgar Fernando Marín Contreras	200944998
10	Luis Alfredo Morales López	201244999
11	Manuel de Jesús Salvador Pérez López	201440832
12	Lizardo Josué Rivera Cordón	201145554
13	Samuel Oseas Sanabria Abadía	200941506
14	José Jorgealejandro Zelada Salazar	200113274

PRESENTACIÓN

El presente informe es un consolidado de casos que corresponden al duodécimo ciclo del curso de seminario de casos de mercadotecnia de la carrera de Licenciatura en administración de empresas del Centro Universitario de Oriente, los cuales se abordaron bajo la metodología de resolución de casos, consistiendo en el análisis y discusión de casos reales e hipotéticos, para una mejora en la toma de decisiones, responsabilidades, comparación de alternativas e integración de resultados. A continuación, se presentan los siguientes casos:

Caso I: Decisiones ante la competencia; se presenta el caso de la empresa Peak Sealing Technologies de Dallas, Texas con su línea de productos de cintas adhesivas, quien se plantea la incursión en el mercado de precios más bajos, para competir con una pequeña empresa. Por lo que, debe decidir si amplía o mantiene la línea de productos existentes para enfrentar a la competencia.

Para cumplir con los objetivos propuestos por PST debe implementar estrategias de penetración de mercado a través del marketing mix, fidelización de clientes, fidelización de distribuidores y brindar a los clientes los productos enfocados en sus necesidades y accesibilidad.

Caso II: Deco Room; es una tienda ubicada en la ciudad de Guatemala, dedicada a la decoración especializada en cuartos para bebés y niños. La dueña de la tienda de Chiquimula convocó a una junta a las señoritas García y Prado para informarles que había tomado la decisión de cerrar la tienda. Las señoritas se dieron cuenta que la tienda de Chiquimula representaba flujo de efectivo para ellas y sabían que dependiendo del desempeño con esta tienda iban a lograrse sus sueños de expansión a otras ciudades.

Por lo tanto, la falta de identificación del modelo de negocio de la tienda Deco Room ubicada en la ciudad de Chiquimula, conlleva al posible cierre de operaciones, por lo

que, debe implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes, con esta estrategia la empresa contara con productos en existencia, para poder satisfacer las necesidades de la demanda en un tiempo record y así poder evitar la insatisfacción de los clientes porque se atenderán de una forma rápida y segura al momento de entregar el pedido.

Caso III: El cuidado de belleza; Ana Olivares, es una joven que siempre le ha gustado el trabajo relacionado a la belleza, cabello, uñas, manos, pies, por lo cual, a sus 22 años, inició sus estudios en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP. Su objetivo era claro, emprender su propio proyecto, que le permita implementar todas las técnicas de belleza en forma estratégica para crecer no sólo profesionalmente sino también económica. Por lo que, la falta de una estrategia mercadológica y operativa impide a Ana Olivares ingresar en el mercado del cuidado de belleza en el área urbana del municipio de Chiquimula.

Debido a la situación actual de Ana, ella debe implementar una estrategia de diferenciación de mercado a través de las 4 PS, las cuales son; producto, precio, plaza, promoción y dándose a conocer por sus diseños, innovación, calidad y servicio.

Caso IV: El Supermercado; la empresa Reed Supermarkets se estableció en 1939, cuando William H. Reed abrió su primera tienda de abarrotes en Kalamazoo, Michigan. Para 1960, Reed tenía 25 tiendas en Michigan e Illinois y para 1980 había comprado dos cadenas medianas que servían a los clientes de Ohio, Indiana y Wisconsin. Para 2020, la empresa había crecido hasta alcanzar 192 tiendas minoristas, dos centros regionales de y 21.000 empleados en cinco estados en la parte del medio oeste de Estados Unidos.

La falta de implementación de estrategias de mercadeo de Reed Supermarkets para mantener e incrementar su participación de mercado, ante el aumento de competencia minorista en el mercado de Columbus, Ohio, provoca; pérdida de

clientes, disminución de participación de mercado y reducción en la lealtad de los clientes. Por lo cual, Reed Supermarkets debe implementar un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado, con las que podrá aumentar sus volúmenes de ventas, logrando atraer y retener a los clientes, cumpliendo así las metas respecto a su participación de mercado en Columbus Ohio durante el año 2021.

Caso V: Marketing Digital; Ferretería La Oriental S.A. tiene 15 años de funcionamiento cuenta con 3 sucursales en la cabecera departamental, vendiendo desde cemento, hierro, cal, herramientas eléctricas, herramientas manuales, grifería, material eléctrico, lámparas, entre otros; contando con reparto a domicilio en el casco urbano y área rural. En el último estudio se demostró que, la empresa genera sus mayores ventas, producto de la publicidad tradicional que ejecuta por lo que se evalúa la implementación de una estrategia de marketing digital en Ferretería La Oriental S.A. para aumentar las ventas en el año 2022.

Por lo que se puede concluir que, una combinación del marketing tradicional y el marketing digital es una solución correcta e idónea para la Ferretería La Oriental S.A. debido a que, permitiría utilizar canales y métodos para analizar los resultados en tiempo real y de manera eficiente, de tal forma que la empresa pueda lograr alcanzar objetivos de ventas y satisfacer eficazmente a los clientes.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	vii
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE CUADROS	xix
ÍNDICE DE FIGURAS	xx
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	v

CASO 01

DECISIONES NATE LA COMPETENCIA

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	9

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del caso	10
1.2 Marco teórico	11
1.2.1 Segmentación de mercado	11
1.2.2 Las 4 P's del marketing	11
1.2.3 Las cinco fuerzas de Porter	12
1.2.4 Estrategias competitivas genéricas	14
1.2.5 Estrategia de ventas	15
1.2.6 Fidelización de clientes	17
1.2.7 Canales de distribución	19
1.3 Diagnóstico	20
1.4 Definición del problema	24
1.5 Causas del problema	24

1.6 Efectos del problema	24
--------------------------------	----

CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamientos de alternativas de solución	25
2.1.1 Alternativa 1: Ampliar la línea de productos existentes para enfrentar la competencia	25
2.1.2 Alternativa 2: Mantener la línea de productos existentes para enfrentar la competencia	26
2.1.3 Alternativa 3: Implementar estrategias para enfrentar a la competencia	27
2.2 Solución óptima: Implementar estrategias para enfrentar a la competencia	29
2.2.1 Análisis FODA.....	30
2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	31
2.2.3 Necesidad de hacer análisis	31
2.2.4 Estrategia de marketing	32
CONCLUSIONES.....	38
RECOMENDACIONES	39
LITERATURA CONSULTADA.....	40
ANEXOS	41

CASO 02

DECO ROOM

INTRODUCCIÓN	57
OBJETIVOS	59

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso.....	60
-------------------------------	----

1.2 Marco teórico	63
1.2.1 Modelo de negocio.....	63
1.2.2 Principales funciones de logística	63
1.2.3 Integración Vertical	65
1.2.4 Órdenes de Compra	66
1.2.5 Selección de proveedores.....	68
1.2.6 Tipos de contrato con proveedores.....	69
1.3 Diagnóstico	70
1.3.1 Análisis FODA.....	70
1.4 Definición del problema	70
1.5 Causas del problema	71
1.6 Efectos del problema	71

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las Alternativas de solución	72
2.1.1 Alternativa 1 Implementar órdenes de compra para mejorar el proceso de adquisición de productos.	72 72
2.1.2 Alternativa 2: Creación del producto por la misma empresa a través de una integración vertical hacia atrás.	74
2.1.3 Alternativa 3: Aplicación del método CBR (Case- Based Reasoning) para la búsqueda de nuevos proveedores y mejorar el proceso de producción...76	76
2.1.4 Alternativa 4: Implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes.....	77
2.1.5 Alternativa 5: Desarrollar contratos comerciales con nuevos proveedores...81	81
2.2 Solución óptima: Implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes	83
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES	89

LITERATURA CITADA.....	91
ANEXOS	93

CASO 03

EL CUIDADO DE LA BELLEZA

INTRODUCCIÓN	107
OBJETIVOS	109

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del caso.....	110
1.2 Marco Teórico	112
1.2.1 Mercado	112
1.2.2 Investigación de mercados.....	112
1.2.3 Marketing estratégico	112
1.2.4 Estrategia operativa	112
1.2.6 Tipos de estrategia de diferenciación.....	113
1.2.7 Diseño de investigación.....	114
1.2.8 Muestra	115
1.2.9 Marketing mix	116
1.3 Diagnóstico.....	117
1.3.1 Análisis FODA.....	117
1.3.2 Diamante de Porter.....	118
1.4 Definición del problema	119
1.5 Causas del problema	119
1.6 Efectos del problema	119

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las alternativas de solución	120
---	-----

2.1.1 Alternativa 1: estrategias del elemento producto para el salón de belleza .	120
2.1.2 Alternativa 2: Estrategias del elemento precio para el salón de belleza	122
2.1.3 Alternativa 3: estrategias de plaza para el salón de belleza	126
2.1.4 Alternativa 4: estrategia de publicidad y promoción en el salón del cuidado de la belleza.....	129
2.1.5 Alternativa 5: Posibilidad de apertura y no apertura del salón de cuidados de belleza, fundamentado con la evaluación de la investigación de mercado actual.....	131
2.2 Solución óptima: Viabilidad mercadológica para Attraction Beautiful Salón mediante la implementación de estrategias de diferenciación de las 4 PS.....	134
2.2.1 Attraction Beautiful Salón.....	134
2.2.2 Estrategia de diferenciación del elemento producto (servicio), para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula	137
2.2.3 Estrategia de diferenciación, mediante la penetración de precios en el mercado para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula	138
2.2.4 Estrategia de diferenciación, del elemento plaza para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula	140
2.2.5 Estrategia de diferenciación, del elemento promoción para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula	143
CONCLUSIONES.....	147
RECOMENDACIONES	150
LITERATURA CITADA.....	152
ANEXOS	153

CASO 04

EL SUPERMERCADO

INTRODUCCIÓN	219
--------------------	-----

OBJETIVOS	221
-----------------	-----

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del caso	222
1.2 Marco teórico.....	227
1.2.1 Distribución de la marca.....	227
1.2.2 Estrategia de marca privada	229
1.2.3 Gestión de relaciones con socios.....	230
1.2.4 Implementación de estrategias de promoción de ventas	230
1.2.5 Marketing relacional	231
1.2.6 Estrategias de mercadeo	232
1.2.7 Participación de mercado.....	233
1.2.8 Crecimiento de mercado	233
1.2.9 Desarrollo del programa de promoción de ventas.....	234
1.3 Diagnóstico	234
1.4 Definición del Problema.....	239
1.5 Causas del Problema.....	240
1.6 Efectos del Problema	240

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las alternativas de solución	241
2.2.1 Alternativa 1: Incorporación de nuevas marcas privadas con el derecho de exclusividad de distribución	241
2.2.2 Alternativa 2: Implementar acuerdos con proveedores para reducir costos	244
2.2.3 Alternativa 3: Definición de estrategias para la retención y fidelización de clientes de Reed Supermarkets.....	245

2.2.4 Alternativa 4: Determinación de un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio	248
2.2 Solución óptima: Determinación de un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio.....	251
2.2.1 Introducción de las marcas privadas	252
2.2.2 Fortalecimiento de las relaciones comerciales con los actuales proveedores	253
2.2.3 Programas de marketing relacional enfocado a clientes frecuentes con patrocinio de proveedores	253
2.2.4 Programa de promoción de ventas	261
2.2.5 Objetivos de la promoción de ventas	262
2.2.6 Herramientas de la promoción de ventas para consumidores	263
2.2.7 Medios publicitarios para dar a conocer las promociones.....	264
2.2.8 Ventajas y desventajas de las promociones de ventas	265
CONCLUSIONES.....	267
RECOMENDACIONES	269
LITERATURA CONSULTADA.....	271
ANEXOS	272
APÉNDICES.....	296

CASO 05

MARKETING DIGITAL

INTRODUCCIÓN	305
OBJETIVOS	307

CAPITULO I

PLANTAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del Caso	308
--------------------------------	-----

2.2.3 ¿Cómo se diseña una estructura para operar o accionar un marketing digital?	330
CONCLUSIONES.....	334
RECOMENDACIONES	336
LITERATURA CITADA Y CONSULTADA	337
ANEXOS	338
APÉNDICES.....	348
CONCLUSIONES GENERALES.....	349
RECOMENDACIONES GENERALES	353
APÉNDICE	356

ÍNDICE DE CUADROS

CASO 1

DECISIONES ANTE LA COMPETENCIA

No.	Título	Página
1	Matriz FODA.....	20
2	Diferencia en ventas semestrales.....	30

CASO 2

DECO ROOMS

1	Análisis FODA de la empresa Deco Rooms.....	70
---	---	----

CASO 3

EL CUIDADO DE BELLEZA

1	Análisis FODA.....	116
2	Productos complementarios.....	122
3	Preferencia en precio de un salón de belleza de acuerdo a la muestra encuestada.....	140

CASO 4

EL SUPERMERCADO

1	Matriz FODA el supermercado: factores internos	235
2	Matriz FODA el supermercado: factores externos.....	236
3	Implementación de estrategia de personalización	246
4	Implementación de programa de fidelidad	248
5	Programa de promoción de ventas de Reed Supermarkets....	262
6	Herramientas de promoción de ventas para consumidores....	263

ÍNDICE DE FIGURAS

CASO 01

DECISIONES ANTE LA COMPETENCIA

No	Título	página
1	Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....	13
2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	21

CASO 02

DECO ROOM

1	Formato de orden de compra para empresa Deco Room.....	74
2	Cantidad económica de Pedido.....	79
3	Fórmula del cálculo de pedidos al año.....	80
4	Tiempo entre dos pedidos.....	80
5	Fórmula para calcular la demanda diaria.....	80

CASO 03

EL CUIDADO DE LA BELLEZA

1	Diferencias entre investigación cualitativa y cuantitativa.....	115
2	Las cinco fuerzas de Porter aplicado al caso 3 “el cuidado de la belleza.....	118
3	Isotipo de Attraction Beautiful Salón.....	137

CASO 04

EL SUPERMERCADO

1	Las 5 fuerzas de Porter.....	237
2	Ejemplo de tarjeta de sellos llena.....	256
3	Ejemplo de tarjeta gold.....	259
4	Ejemplo de tarjeta platino.....	260

INTRODUCCIÓN

La metodología de resolución de casos tiene como fin el desarrollo y aplicación de conocimientos y habilidades adquiridas por los estudiantes durante la carrera de Administración de empresas del Centro Universitario de Oriente, en donde se presenta al estudiante una serie de cuestionamientos inmersos en problemas que afectan a diversas organizaciones, permitiendo la utilización de conocimientos adquiridos de manera técnica en el área de mercadotecnia.

En el presente informe se desarrolla el consolidado de los cinco casos que fueron analizados y resueltos durante el tiempo que dura el curso, a través de una metodología de forma grupal permitiendo conocer y aplicar el criterio de cada integrante del grupo de trabajo. Por lo consiguiente, se identifica el problema principal, sus causas y efectos de igual manera se utiliza la matriz FODA, así mismo, la fundamentación teórica que el caso amerita, descripción de alternativas de solución por último la sugerencia de una solución óptima.

A continuación, se presenta la integración de los casos quedando de la siguiente manera:

Caso I: decisiones ante la competencia. Peak Sealing Technologies (PST) es una reconocida empresa, líder en calidad e innovación tecnológica en la industria de cintas adhesivas y sellados la cual cuenta con sede corporativa en Dallas, Texas. Esta empresa cuenta con una línea de productos de Cintas industriales y de sellado de cajas de cartón, adhesivos especializados, otras cintas de embalaje y cintas de embalaje complementarias que suelen utilizarse para fabricación y embalaje. La empresa PST busca Continuar con el desarrollo de la tecnología de vanguardia que le caracteriza para proporcionar una solución de sellado más fuerte, segura y eficiente a sus clientes teniendo como Ventaja competitiva el Liderazgo tecnológico lo que le ha permitido que las ventas y los beneficios de la empresa hayan aumentado de forma significativa en los últimos años.

Analizando la situación de PST, se recomienda la implementación de estrategias de diferenciación, con las cuales lograrán obtener una ventaja competitiva, ofreciendo productos que se destaquen por su diseño y atributos, sin olvidar la alta calidad e innovación constante. Así mismo, se recomienda llevar a cabo una estrategia competitiva que permita conocer los puntos fuertes de la empresa, aumentando la cartera de clientes y optimizando los canales de distribución por los que pondrá a disposición de los consumidores las nuevas líneas de negocio.

Caso II: Deco Room. es una tienda ubicada en la ciudad de Guatemala, dedicada a la decoración especializada en cuartos para bebés y niños. En junio del 2016, Lorena García y Sofía Prado, iniciaron con las operaciones de dicha tienda. García comenzó a diseñar y fabricar todo tipo de muebles para la decoración de casas, especialmente de amigos y familiares en la ciudad de Guatemala. Con el paso de los años recibía quejas frecuentes de los clientes por la calidad de los productos y fechas de entrega fuera del tiempo establecido.

Ante la situación presentada se determinó que la tienda presentaba la falta de identificación del modelo de negocio la cual conlleva al posible cierre de operaciones.

Debido al incumplimiento de las entregas de los productos y que no realizaban los productos con las especificaciones solicitadas por los clientes, se sugiere a la tienda la solución óptima que es: Implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes

Caso III: el cuidado de la belleza. en los últimos años la industria de la belleza en Guatemala prevé un buen futuro para este sector. Ana Olivares, es una joven que siempre le ha gustado el trabajo relacionado a la belleza, cabello, uñas, manos, pies, por lo cual, a sus 22 años, inició sus estudios en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP. Su objetivo era claro, emprender su

propio proyecto, que le permita implementar todas las técnicas de belleza en forma estratégica para crecer no sólo profesionalmente sino también económica.

La falta de una estrategia mercadológica y operativa impide a Ana Olivares ingresar en el mercado del cuidado de belleza en el área urbana del municipio de Chiquimula. Por lo que es importante establecer estrategias mercadológicas y operativas para obtener una ventaja competitiva sostenible en el uso de recursos para lograr la apertura del salón de belleza

Caso IV: El Supermercado. Los clientes son el activo más importante dentro del supermercado. dado que la retención de clientes resulta ser más que rentable para la empresa, es importante la aplicación dichas estrategias que permitirán a Reed Supermarket recuperar los clientes que se han ido, retener y fidelizar los que ya tiene.

La Falta de implementación de estrategias de mercadeo afecta a Reed Supermarkets para mantener e incrementar su participación de mercado, ante el aumento de competencia minorista en el mercado de Columbus, Ohio.

Ante la situación actual del aumento de competencias de minoristas de abarrotes de Columbus, Ohio, se le plantea a Meredith Collins, vicepresidenta de mercadeo de Reed Supermarkets optar por estrategias de promociones de ventas que consisten en incentivar y aumentar las ventas de uno o varios productos especiales del supermercado.

Caso V: marketing digital. Toda organización con fines de lucro para sobrevivir necesita una estrategia de marketing. Pudiendo utilizar dos tipologías siendo; el marketing tradicional y el digital. Dichas tipologías tienen un mismo fin, la venta de un determinado producto o servicio. Sin embargo, utilizan diferentes medios y estrategias para conseguirlo. Mientras que el marketing tradicional utiliza métodos más clásicos para promocionar el artículo de venta, como anuncios a través de

prensa, radio o televisión, el marketing digital utiliza el internet para darse a conocer.

La falta de una estructura del marketing digital en la Ferretería La Oriental S.A., provoca un estancamiento de ventas para el año 2022. Por lo que desarrollar una adecuada estructura de marketing digital para la Ferretería permitirá incrementar las ventas a través de la Definición del buyer persona o audiencia objetivo, Identificación de medios digitales y el Diseño de estructura necesaria para operar el marketing digital.

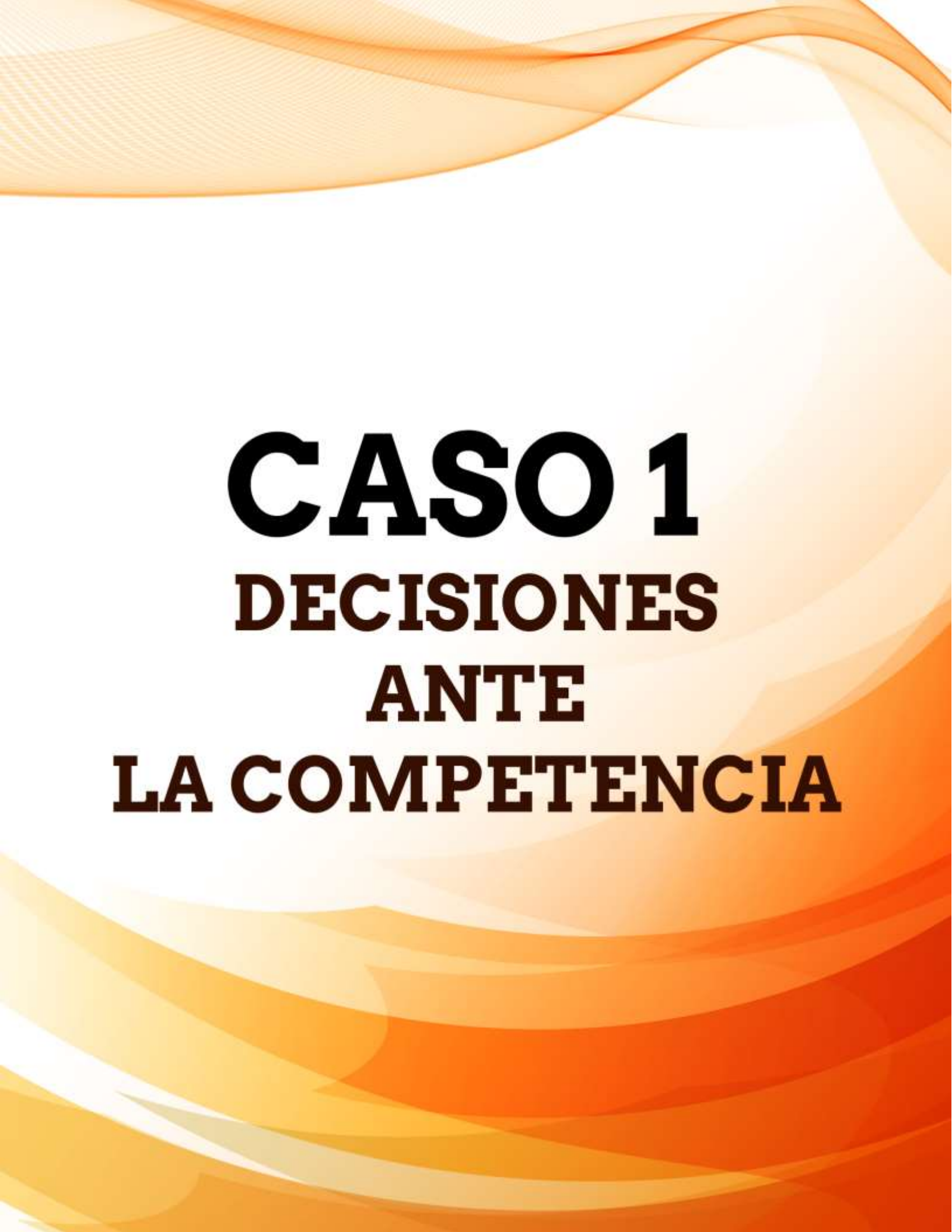
OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar los diferentes problemas que se presentaron en cada uno de los casos, aplicando los conocimientos necesarios para poder sugerir alternativas de solución con la finalidad de tomar las mejores decisiones en cada caso planteado.

Objetivos específicos

- Identificar estrategias para enfrentar a la competencia.
- Implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes.
- Indicar la viabilidad mercadológica para Atraction Beautiful Salón mediante la implementación de estrategias de diferenciación de las 4 PS.
- Determinar un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio.
- Diseñar la estructura necesaria para operar el marketing digital.



CASO 1

DECISIONES ANTE LA COMPETENCIA

INTRODUCCIÓN

La empresa Peak Sealing Technologies (PST) dedicada a la fabricación y venta de cintas adhesivas, actualmente presenta inconvenientes para sobrellevar la entrada de sus nuevos competidores locales y rivales en el sudeste y medio oeste de los Estados Unidos, aunque son empresas pequeñas ofrecen productos más baratos, pero de menor calidad.

A pesar de la situación de la competencia, hasta el momento la empresa PST no ha tomado una decisión en la incursión en el mercado de precios más bajos, pero ahora Tensile les obligaba a replantearse si deben mantenerse en la misma línea con la tecnología avanzada y productos de alta calidad o entrar en el segmento de productos más económicos.

Debido a lo anterior, la presente investigación busca identificar la forma más adecuada por medio de alternativas para luego dar una solución óptima que aporten beneficios al cumplimiento de los objetivos establecidos, para que de esta forma PST pueda superar la reciente amenaza planteada a su línea de productos por parte de la competencia y así mantener un posicionamiento en el mercado.

Es por ello que, se utilizaron dos herramientas para diagnosticar las circunstancias que enfrenta dicha empresa, a través del análisis FODA que ayudó a detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de igual forma se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el diagnóstico de la empresa, obteniendo información útil sobre el análisis y medición de los recursos de la empresa ante la amenaza, rivalidad de los competidores, poder de negociación tanto de clientes como proveedores y productos sustitutos.

El presente informe contiene alternativas del caso investigado, el cual tuvo como objetivo principal evaluar si se amplía o se mantiene la línea de productos existentes para enfrentar la competencia de Peak Sealing Technologies, a la vez se

establecieron los siguientes objetivos específicos, el primero, analizar si la ampliación de la línea de productos existentes es factible para enfrentar la competencia; el segundo, analizar si se mantiene la línea de productos existentes para enfrentar la competencia, y el tercero se centró en identificar estrategias para enfrentar a la competencia.

A su vez, esta investigación se desarrolló en dos capítulos, estructurados así:

Capítulo I, Planteamiento del problema, en donde se da a conocer de forma específica como se describe este caso, teniendo como base el marco teórico, en donde se exponen términos y conceptos para la comprensión de los temas tratados.

Capítulo II, Desarrollo del caso, esta incluye el planteamiento de las alternativas y la solución óptima.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, lista citada y consultada, además incluye anexos que respaldan ciertos apartados del informe.

OBJETIVOS

Objetivo general

Evaluar si se amplía o se mantiene la línea de productos existentes para enfrentar la competencia de Peak Sealing Technologies.

Objetivos específicos

- Analizar la ampliación de la línea de productos existentes para enfrentar la competencia de Peak Sealing Technologies.
- Analizar si se mantiene la línea de productos existentes para enfrentar la competencia de Peak Sealing Technologies.
- Identificar estrategias para enfrentar a la competencia de Peak Sealing Technologies.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del caso

No era la primera vez que PST se planteaba una incursión en el mercado de precios más bajos. Dada la situación de la competencia, hasta el momento PST había optado por no entrar, pero ahora Tensile les obligaba a replantearse la situación. PST podía crear un nuevo producto económico utilizando una fórmula adhesiva no patentada, más sencilla, con BOPP. Se habían estudiado las necesidades de producción y se había hecho una estimación de costes. El responsable de fabricación había confirmado que en la planta de Atlanta disponían de la maquinaria y la capacidad adecuadas, la producción podía ponerse en marcha rápidamente. Habría que afrontar unos mínimos gastos iniciales, pero sin grandes inversiones. Las estimaciones preliminares de costes variables totales para las cajas de 36 cintas de 50 m eran de 80,75 dólares para poder competir con la Ecoslim y de 107,95 dólares para la Ecoplus Wide. Según la empresa, unas estimaciones similares a los costes variables de Tensile.

Taylor tenía que tomar una decisión: que la empresa se mantuviera en la misma línea de siempre, con la tecnología avanzada y productos de alta calidad, o que entrara en el segmento de productos más económicos. Durante el mandato de Ethan Sloane, PST había salido airosa de los diferentes ataques de la competencia. No obstante, Taylor sabía que el sector de la cinta de embalaje era un mercado maduro y la competencia llegaba pisando fuerte. ¿Era una amenaza a la que tenían que responder? ¿La empresa líder en tecnología podía ofrecer un producto de baja gama? Si introdujeran un producto de esas características, ¿cómo tenían que comercializarlo? Taylor se recostó en la silla y empezó a repasar las opciones que tenía y lo que ello implicaba para sus clientes, sus distribuidores, su fuerza de ventas y su marca. El informe de Sloane tenía que estar listo al final de aquella semana.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Segmentación de mercado

En relación con el concepto estratégico del marketing, se entiende a la segmentación como “la división del mercado total de un bien o servicio en varios grupos menores y homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto de los factores que influyen en la demanda.”¹ Atendiendo lo anteriormente expuesto, existe una serie de pasos que le permite a la organización realizar una segmentación ordenada del mercado:

- “Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado.
- Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.
- Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.”²

1.2.2 Las 4 P's del marketing

La mezcla de marketing es uno de los elementos más antiguos del marketing y el cual se utiliza para englobar los principales componentes con los que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos comerciales: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Esto es conocido también como las 4 P del marketing.

a) Producto

“Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

En esencia, pues, los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto.”³

¹ William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker. Fundamentos de Marketing. (México: McGraw Hill, Interamericana Editores, 2007), p. 149.

² Ibídem, p. 150.

³ Ibídem, pp. 220-225.

b) Precio

“El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos. En la mente del cliente, algunos prospectos de clientes se interesan principalmente en los precios bajos, en tanto que a otro segmento le preocupan más otros factores, como el servicio, la calidad, el valor y la imagen de marca. En la empresa, el precio de un producto es un factor importante que determina la demanda que el mercado hace de ese producto. El dinero entra en una organización a través de los precios.”⁴

c) Plaza

“El papel de la plaza o distribución dentro de la mezcla de marketing consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante para llevar un producto al mercado es la de arreglar su venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final. Otras actividades (o funciones) comunes son promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución.”⁵

d) Promoción

“Desde la perspectiva del marketing, la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta.”⁶

1.2.3 Las cinco fuerzas de Porter

“El modelo se basa en el análisis de las cinco fuerzas o factores de la competencia que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. A partir de este modelo se describen los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores; las técnicas para leer las señales del mercado; los

⁴ Ibídem, pp. 338-341.

⁵ Ibídem, pp. 402-404

⁶ Ibídem, pp. 505-507.

conceptos teóricos de los juegos para realizar tácticas competitivas y responder ante ellas; un procedimiento para trazar mapas de grupos estratégicos en una industria y explicar las diferencias de su desempeño; un modelo para predecir la evolución de la industria.

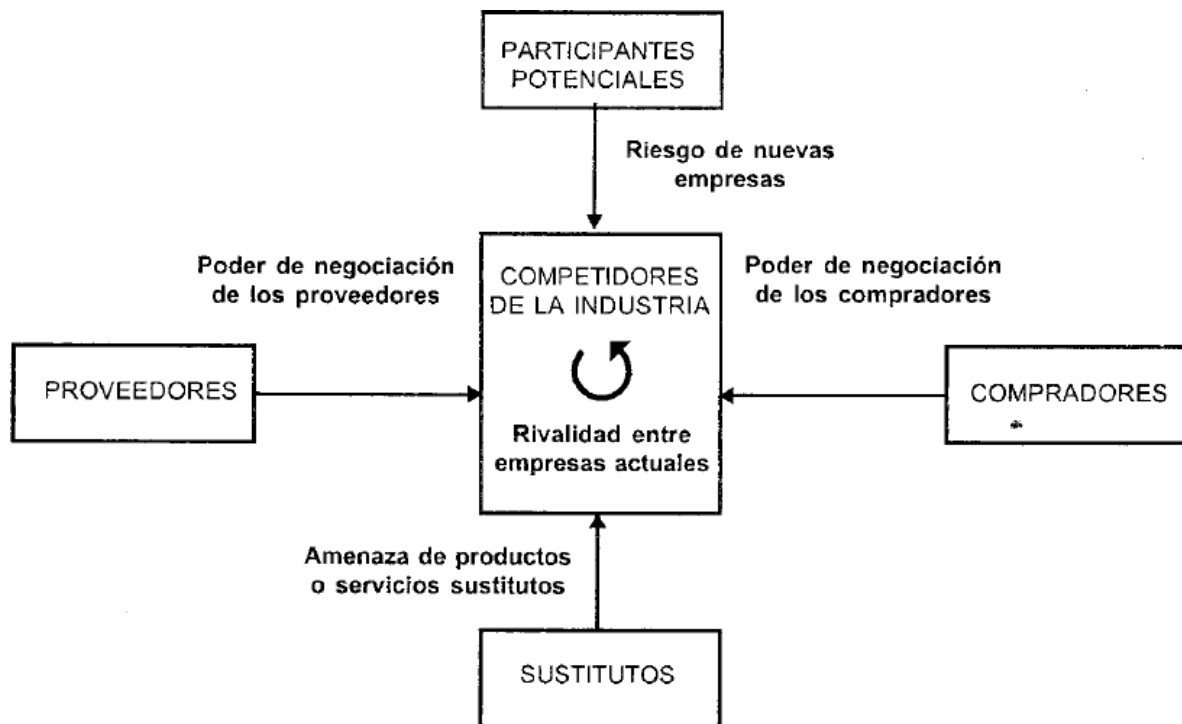


FIGURA 1 FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA

Fuente: Michael E. Porter. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (México : Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., 2008), p. 20.

“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 competitivas es lo que determina en última instancia el beneficio potencial de un producto-mercado. Las fuerzas dominantes que definen el clima competitivo cambian de un mercado a otro.”⁷

⁷ ----- . Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial. (Argentina : UNIR - Fundación ArgenINTA., s/f), p. 15.

Las cinco fuerzas competitivas entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos.

Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento. Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias."⁸

1.2.4 Estrategias competitivas genéricas

"La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

a) Diferenciación

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones.

⁸ Michael E. Porter. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (México : Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., 2008), pp. 10, 21, 51.

Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

b) Enfoque o concentración

La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores si el promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. Como hemos visto al hablar del liderazgo en costos y de la diferenciación, son estrategias que la defienden en contra de las fuerzas competitivas.

La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.”⁹

1.2.5 Estrategia de ventas

“Es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.”¹⁰

“Las estrategias de venta permiten la fidelización de los clientes, la cual, debe ser el objetivo final de un nuevo planteamiento de marketing, con el fin de poder permitir a las empresas ser consideradas excelentes en el mercado actual.”¹¹

a) Marca paraguas y marcas adyacentes

“La marca paraguas (umbrella brand) es el producto estrella de la compañía, desde

⁹ Michael E. Porter. Estrategia competitiva: Estrategias competitivas genéricas. (México: Grupo Editorial Patria, 2008), pp. 52-55.

¹⁰ Ivan Thompson. Diccionario de Marketing. (Barcelona, España : Grupo Cultural S.A., 1,999), p. 131 .

¹¹ Chiesa di Negri, Cosimo. Fidelizando para Fidelizar. (Madrid, España : Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004), p. 39.

el punto de vista del consumidor, el producto estrella representa la personificación del nombre de marca. La experiencia acumulada con el producto estrella consolida una cierta imagen y expectativas de calidad. La extensión de la línea, partiendo de la marca «madre», supone la transferencia de las percepciones de calidad que se derivan del producto estrella a extensiones de la línea de producto que utilizan el mismo nombre de marca.

El objetivo de la extensión de la marca es reforzar la efectividad de los programas de marketing y aumentar la demanda de las extensiones del producto, tratando de transferir la notoriedad y percepciones de calidad provenientes de la marca paraguas.

A continuación, incluimos, a modo de resumen, cuatro formas en las que las marcas adyacentes se benefician de la imagen de la marca paraguas, y como cada uno de estos beneficios contribuye a la mejora de la rentabilidad de la línea y de la empresa.

i. Notoriedad de marca

Cuanto mayor sea el nivel de notoriedad alcanzado por la marca estrella, más fácil resultará introducir productos relacionados, con un menor coste de publicidad.

ii. Margen de calidad

La imagen de calidad de la marca estrella se transfiere a las extensiones de la línea de producto.

iii. Alcance en el mercado

Los comercios están inclinados a dedicar más espacio a las marcas conocidas. En consecuencia, no le resulta difícil a las extensiones de la marca conseguir un preciado lugar en los comercios.

iv. Mix de producto

Las extensiones de la marca proporcionan a los clientes una mayor variedad de producto y la oportunidad de adquirir variantes de la marca estrella, sin tener que acudir a las marcas de la competencia.”¹²

1.2.6 Fidelización de clientes

“La búsqueda de información sobre el cliente y establecimiento de relaciones se articula mediante un proceso de planificación en el que no tan sólo interviene la recompensa, o reconocimiento del cliente, o la articulación de canales de comunicación directa. Nuevamente, la orientación de la compañía a las necesidades de su clientela, y la búsqueda de diferenciación a través de factores emocionales fuera de la mera transacción comercial, volverán a ser revisados desde una perspectiva teórica y práctica.

a) Aspectos básicos

Cabe comenzar señalando que, al igual que ocurre con tantos otros términos utilizados en marketing, importados y traducidos casi de forma literal de la lengua inglesa, el sustantivo fidelización no está recogido por el diccionario de la Lengua Española. La acción y efecto de fidelizar o hacer fieles es un invento reciente, enmarcado en la actividad industrial, que nace junto a la necesidad de estructurar la cartera de clientes por grados de afinidad a la empresa. Se decide así, en un principio, denominar como fiel o leal (del inglés, loyal), al cliente con el que una empresa entabla un determinado grado (en calidad o cantidad) de relaciones o transacciones, o bien aquellos considerados como exclusivos o no compartidos con otros competidores.

Actualmente, son muchas y variadas las diferencias actividades de marketing que se engloban, con desigual acierto, dentro del término fidelización o fidelidad. Vinculación, retención, personalización e incluso promoción de ventas y marketing

¹² Roger J. Best. Marketing Estratégico. (Madrid, España : Pearson Educación S.A., 2005), pp. 231 y 232.

directo son términos utilizados de forma indistinta como sinónimos de fidelización”.

Para establecer la identificación y valoración de la lealtad de los clientes, las empresas suelen recurrir a alguna de las siguientes variables, o a un mis de las mismas, en función del tipo de negocio, sector, tipo de productos ofertados o de la propia cartea de clientes disponibles.

La lealtad constituye, por lo tanto, la medida de la vinculación del cliente a la manera a la marca o empresa; refleja la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca, especialmente cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran calar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidos para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración en la compra.

En este sentido, se establece una escala jerárquica en la oferta compuesta por diferentes variables de índole racional y emocional que actúan de forma diversa en el consumidor. La llamada imagen de empresa y/o de marca es “el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución (o de una marca, en su caso)” (Sanz de la Tejada, 1994); en este sentido la llamada imagen corporativa (construida a través de elementos transaccionales y relacionales) generará una influencia definitiva en la lealtad del cliente.

En la mayoría de las ocasiones, existe una visión reducida sobre el fenómeno de la fidelización, contemplándose desde un punto de vista mecanicista, por la que el marketing es capaz, a través de acciones puramente tácticas, de conseguir “conservar” a los “mejores clientes”. Bajo esta premisa, se establecen planes de marketing diferenciados para “retener clientes” y “captarlos”, con planteamientos dicotómicos en la articulación del marketing mix.”¹³

¹³ Pedro J. Reinares y J. Manuel Ponzoa. Marketing Relacional Segunda Edición. (Madrid: Pearson Educación, S. A, 2004) pp.191-193.

1.2.7 Canales de distribución

“Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros. Los distribuidores son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a localizar a los clientes o a venderles; incluyen a mayoristas y a detallistas, quienes compran y distribuyen mercancía. Seleccionar y establecer asociaciones con los distribuidores no es una tarea sencilla. Los fabricantes ya no cuentan con muchos pequeños distribuidores independientes de dónde elegir. Ahora enfrentan organizaciones distribuidoras grandes y en crecimiento como Wal-Mart, Home Depot y Costco. Tales organizaciones a menudo tienen el poder suficiente para establecer términos o incluso dejar al fabricante fuera de los mercados grandes.

La empresa de distribución física ayuda a que la compañía almacene y transporte bienes desde sus puntos de origen hasta su destino. Al trabajar con empresas de almacenamiento y transporte, la compañía necesita determinar la mejor forma de almacenar y enviar los bienes, equilibrando factores como el costo, la entrega, la rapidez y la seguridad. Las agencias de servicios de marketing son las firmas de investigación de mercados, las agencias publicitarias, las empresas de medios de comunicación y las compañías de consultoría de marketing, que ayudan a la organización a dirigir y a promover sus productos en los mercados correctos.

Cuando la compañía decide contratar una de estas agencias, tiene que elegir cuidadosamente ya que varían respecto de su creatividad, calidad, servicio y precio. Los intermediarios financieros incluyen bancos, compañías de crédito, firmas aseguradoras y otros negocios que ayudan a financiar las transacciones o que aseguran contra los riesgos asociados con la compra y venta de bienes. La mayoría de las empresas y los clientes dependen de intermediarios financieros para financiar sus transacciones.

Al igual que los proveedores, los canales de distribución constituyen un componente importante en el sistema general de entrega de valor de la empresa. En su lucha por crear relaciones satisfactorias con los clientes, la compañía debe hacer algo más que optimizar su propio desempeño: necesita asociarse de manera eficaz con los canales de distribución para optimizar el desempeño de todo su sistema.

De esta manera, los gerentes de marketing actuales reconocen la importancia de trabajar con sus intermediarios como asociados, y no simplemente como canales a través de los cuales venden sus productos.”¹⁴

1.3 Diagnóstico

Luego de estudiar la situación actual de la empresa Peak Sealing Technologies PST se detectaron los siguientes aspectos que están influyendo en la toma de decisiones:

CUADRO 1 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Margen de ganancia alto • Buen posicionamiento de mercado • Amplia gama de productos • Líder en calidad, resultados e innovación tecnológica • Distribuidores selectos • Crecimiento anual en las ventas • Asistencia de sus propios laboratorios de investigación	• Crecimiento en el sector de embalaje • Enfocar esfuerzos en el sector construcción • Introducción en nuevos segmentos de mercado • Aprovechamiento de medios digitales • Innovación de la estrategia de marketing
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Línea de productos de manejo complicado • Fuerza de ventas desenfocada en la atención del sector construcción • Falta de seguimiento a la cartera de nuevos clientes potenciales • Publicidad escasa y mal comunicada • Pérdida de cultura o identidad organizacional • Canales de marketing poco aprovechado	• Precios accesibles de la competencia • Incremento de innovación por parte de la competencia • Pérdida de las relaciones comerciales con los distribuidores • Barreras de entrada bajas dentro del mercado • Boston es sensible al precio (no existe fidelidad hacia la marca)

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por el caso

¹⁴ Kotler, Philip y Gary Armstrong. Marketing Versión para Latinoamérica Decimoprimera edición. (México: Person Educación, S.A 2007) p. 71.

Tomando en cuenta las amenazas que presenta la compañía PST se puede observar que en el mercado donde compete, muestra un incremento en el desarrollo de una guerra de precios, aunque por el tamaño y especialización de la empresa no participa en la misma. Sin embargo, el permanecer como una simple espectadora y no prepararse con una estrategia de marketing adaptada y esto puede afectar a su share de forma negativa. Por otro lado, existe la posibilidad de poder incursionar en otros sectores del mercado, donde la empresa aún no tiene participación y que, a su vez, ha mostrado un alto crecimiento en los últimos cinco años, por lo que puede ser una excelente oportunidad de negocio.

Además de la Matriz FODA, se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el diagnóstico de la empresa; obteniendo información útil sobre el análisis y medición de los recursos de la empresa ante la amenaza y rivalidad de los competidores, poder de negociación de clientes y proveedores, y productos sustitutos. De esta manera, se logra establecer una estrategia óptima para potenciar las oportunidades y fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

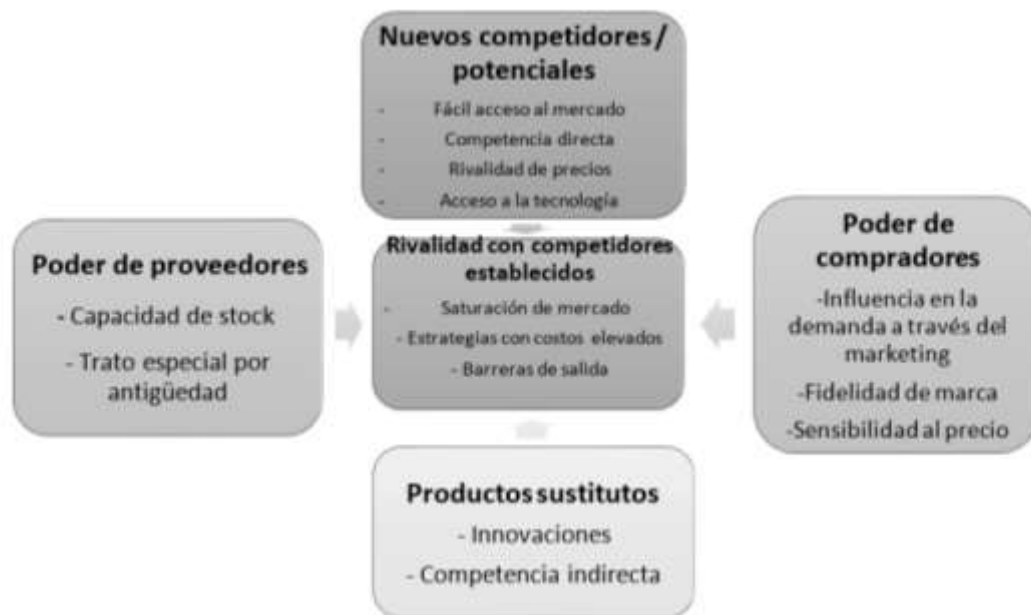


FIGURA 2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuente: Elaboración propia según datos proporcionados por el caso

A continuación, se describen las 5 fuerzas de Porter que permiten analizar el nivel de competencia de la industria en el sector de productos adhesivos:

- **Intensidad de la competencia**

Para la empresa PST la rivalidad existente entre competidores es alta, a pesar de su prestigio y años de experiencia, empresas como Ipack y Tensile, poco a poco han ganado participación en el mercado ofreciendo productos económicos y de calidad baja-media, representando una fuerte amenaza para la empresa, la cual puede perder clientes que fácilmente escogen el producto de la competencia.

Por lo cual, es necesario la implementación de estrategias como: aumentar la inversión en publicidad, diferenciación de productos, la adquisición de pequeños competidores como fuente de innovación de grandes empresas, mejorar la experiencia de compra de los clientes para alcanzar la fidelización a la marca, con el fin de lograr una concentración y equilibrio ante la competencia.

- **Competencia potencial**

Al pertenecer a una industria muy atractiva, el liderazgo de la empresa PST se ha visto amenazado por la entrada de nuevos competidores quienes fácilmente pueden establecerse y ganar participación en el mercado debido a las bajas barreras de entrada existentes, causando un impacto negativo al intensificar la competencia.

Por lo anterior, es necesario contrarrestar los efectos de esta fuerza mediante la reducción de los costos para ofrecer a los clientes precios accesibles, fortalecimiento de los canales de distribución, expansión de la línea de productos y mejoramiento de la fuerza de ventas.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que estos son cada vez más exigentes en relación al precio y servicios, dejando en segundo plano la

calidad de los productos. Por lo cual, la empresa PST debe analizar si es conveniente mantener o ampliar la línea de productos existentes, para disminuir el poder de los clientes que son sensibles al precio y de esta manera abarcar segmentos de mercado desatendidos.

Es importante que la empresa no descuide el poder de negociación que tienen los clientes, porque de ellos depende el nivel de la demanda de productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores debe ser realizado de la mejor manera, debido que en el mercado estos pueden acelerar o ralentizar la adopción de estrategias basado en causar impacto en la competencia.

Por esta razón, la empresa PST debe tomar en consideración que, para aumentar la cartera de los proveedores, debe establecer alianzas a largo plazo, y también llegar a la fabricación de la propia materia prima, para no tener que depender de nadie más para poder fabricar sus productos para su comercialización, esto a través de la fidelización.

- **Cantidad de productos sustitutos**

Según el tipo de industria a la que pertenece la empresa PST, la disponibilidad de productos sustitutos es alta, estos son fabricados con diferentes materiales, pero sin asegurar la durabilidad, resistencia y calidad de la línea de productos K2-Tape, factor que no es tomando en cuenta por los clientes porque al existir muchas opciones en el mercado y por desconocimiento de las especificaciones de los productos, la mayoría se guía por el precio y no por la calidad.

Para combatir esta fuerza, es recomendable implementar las siguientes estrategias: Diversificación de la producción enfocándose en los productos sustitutos, mejoramiento del marketing, comunicar a través de diferentes medios las ventajas de los productos de la empresa respecto a su calidad-precio.

1.4 Definición del problema

¿Qué decisión debe tomar Jullisa Taylor, para que Peak Sealing Technologies amplíe o mantenga la línea de productos existentes para enfrentar a la competencia?

1.5 Causas del problema

- Rivalidad de precios bajos que presenta la competencia.
- Carencia de seguimiento a la cartera de clientes existentes.
- Falta de desarrollo de nuevas líneas de negocio enfocada en el segmento de productos de gama baja.
- Medios publicitarios no definidos.
- Falta de planificación en la fuerza de ventas.

1.6 Efectos del problema

- Debilitamiento de los canales de distribución por alianza con los competidores
- Confusión en los clientes derivado de la complejidad en la línea de productos.
- Perdida de liderazgo en la industria de adhesivos.
- Preferencia de los clientes hacia el precio y entregas sin tomar en cuenta la calidad.
- Ineficiencia publicitaria.
- Fuerza de ventas desenfocada en la atención a los clientes debido a que no brindan la información de los productos.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL CASO

Después de identificar y analizar la problemática que enfrenta la industria de productos adhesivos debido a los nuevos competidores en el segmento de mercado:

2.1 Planteamientos de alternativas de solución

2.1.1 Alternativa 1: Ampliar la línea de productos existentes para enfrentar la competencia

El ingreso de nuevas empresas compitiendo en la industria de productos adhesivos ha representado una amenaza para la rentabilidad de PST, a pesar de la variedad de productos que se ofrecen en el mercado, ciertos segmentos de clientes se inclinan a comprar los productos de la competencia considerando como factor determinante para su decisión el precio que se les ofrece.

Debido a la situación Peak Sealing Technologies debe ampliar su línea de productos, centrándose en ofrecer las mismas cualidades que los productos de la competencia con un precio inferior, esto con la finalidad de abarcar el mercado que tiene la competencia. Esta decisión permitirá un posicionamiento más estable de la marca en el mercado actual y aumentará la cartera de clientes actual.

La decisión de ampliar la línea de productos se toma considerando que los competidores se sitúan en el extremo inferior del mercado, es decir, que ofrecen productos de baja calidad a un precio inferior, por lo que, cabe destacar que PST se ha situado en el extremo superior del mercado con alta calidad y precios altos.

En este sentido, se podrá llegar a clientes con gustos menos exigentes y que requieran de cintas adhesivas para uso general donde el precio no sea un factor determinante de compra; sin embargo, en la fase de introducción de los nuevos productos se puede llevar a cabo una campaña publicitaria que demuestre que no

existe un descenso en la calidad de los productos Premium que la empresa ha vendido durante años.

2.1.2 Alternativa 2: Mantener la línea de productos existentes para enfrentar la competencia

La industria de productos adhesivos al ser líder en la innovación tecnológica, se ha dedicado a resaltar sus artículos utilizando materiales de alta calidad, considerando que es altamente competitiva, es indispensable que utilice estrategias para mantener su línea de productos. Sin embargo, ha recibido propuestas para que ingrese al mercado con su producto Premium a bajo precio mediante el cual les proporcionarían la maquinaria y la capacidad adecuada para ponerse en marcha.

Dada esta situación, PST debe continuar con su línea de productos porque no sería beneficioso para su prestigio y su ventaja competitiva, esto quiere decir, que ya se encuentra posicionado en el mercado y en la mente de los consumidores, razón por la que, bajar el precio puede ocasionar que la credibilidad disminuya.

Considerando que, en los últimos diez años han sido innovadores en el sector de cintas adhesivas y cuentan cada día con funciones avanzadas, mientras que la competencia ofrece a los usuarios un precio menor pero las especificaciones del producto son de una gama inferior.

K2-TAPE es la principal línea de producto de la empresa y comparado con sus competidores cuenta con un precintado de cartón, se puede aplicar de forma manual y con portarrollos o de forma automatizada con la maquinaria correspondiente, cuenta con un soporte de poliéster lo que le proporciona mejor capacidad, elevada resistencia a la rotura y al desgarró, aporta durabilidad, aguante, resistencia al frío/calor, está disponible en diferente anchos, espesores, adhesivos y material de soporte; los productos con potencial Premium son los que aportan beneficios con materiales sostenibles.

Utilizar una estrategia de diferenciación para la compañía PST brindará una cualidad única valorada por los consumidores la cual permitirá que ellos paguen precios altos, aunque la competencia tenga el mismo producto, pero esta se destaca por su diseño y los atributos que contiene.

2.1.3 Alternativa 3: Implementar estrategias para enfrentar a la competencia

Peak Sealing Technologies (PST) es una empresa estadounidense dedicada a la fabricación y venta de cintas adhesivas y su principal marca K2-Tape; este producto es fabricado con tecnología patentada con materiales de alta calidad y soporte de poliéster.

La empresa enfrenta competencia tanto en nivel regional con empresas pequeñas que van en tendencia con el éxito de cintas adhesivas más económicas, también tienen rivales en otros estados que se encuentran en mercados de sudeste y medio oeste de los Estados Unidos.

Dentro del mercado de cintas adhesivas se encuentra una gran competencia, ya que la cinta para precintado de cartones está disponible en varios aspectos tanto en resistencia, ancho, espesores, adhesivos u otros materiales de soporte, por lo que la empresa tiene la oportunidad de crear otros productos y competir. Para enfrentar a la competencia la empresa PST debe implementar las siguientes estrategias:

a) Penetración en el mercado a través de una estrategia funcional de marketing mix

PST es una empresa que ofrece buenas oportunidades para la cartera de clientes, por otra parte, deben tomar en cuenta ciertos aspectos para el estudio, análisis y acción de estrategias de marketing, como: producto, precio, plaza y promoción.

Estas permiten establecer las estrategias adecuadas para que así se pueda llegar de forma eficiente a los clientes y satisfacer sus necesidades. En este contexto y de acuerdo con el análisis del caso, se propone a la señorita Taylor

la implementación de una de mezcla basada en las 4P del marketing, siendo estas:

El producto; satisface las necesidades existentes de los clientes, para esto es importante establecer un nicho de mercado para el producto GP-48. Esta acción se llevará a cabo mediante una presentación de desarrollo de marca y para esto se implementará las estrategias de productos de calidad, diseño del producto, innovación constante y valor agregado.

El precio; tiene como finalidad destacar los atributos para la aceptación y consumo de los clientes tomando en cuenta la calidad, rendimiento y tecnología patentada. Esto puede lograrse a través de mantener precios de prestigio para que los clientes se sientan atraídos por los productos y los compren, además la diferenciación permite que sobresalga de la competencia ante los clientes.

Plaza; esta estrategia permite implementar formas para hacer llegar el producto hasta los clientes como seleccionar los segmentos de mercados adecuados, considerando la población y distribución geográfica, permitiendo un mayor alcance y cobertura de la marca de cintas adhesivas.

La promoción; es utilizada para definir la información de forma clara y precisa hacia los clientes con el propósito de generar ventas, lograr posicionamiento y fidelidad de los mismos tomando en cuenta vales de descuento por la compra del producto y el punto de venta de producto.

b) Fidelización de los clientes a través de email marketing

Ante la necesidad de la empresa PST de dar a conocer los beneficios de sus productos, así como también brindar el correcto asesoramiento a las postventas y clientes potenciales, se propone la implementación de email marketing, una estrategia de fidelización, ya que es una técnica de comunicación con el usuario en

la que se utiliza el email para atraer a clientes potenciales y mantener informados a quienes ya forman parte de la red.

Actualmente la empresa PST cuenta con una segmentación por tipo de producto y por mercado de usuario final, el email marketing mediante su propósito comercial funcionará como un canal directo que le permitirá adaptar el contenido a cada consumidor actual o potencial.

Por ello, se mencionan algunas ventajas de la implementación de esta estrategia: El bajo costo de acción, rápido desarrollo y ejecución, es medible y trazable, flexibilidad de formatos eficha, permite segmentar la información.

c) Estrategia para fidelizar a los distribuidores

Hoy en día, las decisiones de compra se ven influenciadas por los distribuidores. En este sentido Julissa Taylor debe dar importancia al diseño y gestión de sus canales de distribución y venta. Sin embargo, lo más importante de esta fase es encontrar la manera de crear fidelización para que le den énfasis a los productos al momento de la venta.

Cabe destacar que para el programa de fidelización se deben considerar algunos objetivos como: reducir la pérdida de clientes, aumentar la frecuencia de compra, aumentar la compra media, aumentar la gama de productos de compra, mejorar la imagen de la empresa ante los distribuidores, desarrollar nuevos mercados, reducir la morosidad del cliente y reducir quejar y reclamos. Es importante considerar que por lo general los canales de distribución también atienden a otras empresas, incluso a competidores directos y es así como un programa de incentivos al canal bien estructurado puede ser en definitiva lo que haga la diferencia.

2.2 Solución óptima: Implementar estrategias para enfrentar a la competencia

Tomando en cuenta los cambios que han sufrido entre el segundo semestre de 2011 y el primer semestre del 2012 se puede observar que los resultados de la empresa

PST no han sido los esperados; para ello a continuación se presenta un cuadro comparativo entre las ventas de estos doce meses:

CUADRO 2 DIFERENCIA EN VENTAS SEMESTRALES

PRODUCTO	VENTAS DE CAJAS JULIO-DICIEMBRE DE 2011	VENTAS DE CAJAS ENERO- JUNIO DE 2012 CAJAS DE 36 CINTAS, 50 M LARGO	DIFERENCIA ENTRE SEMESTRES	% DE DIFERENCIAS
GP - 48	0	12,929	12,929	100%
LD - 48	42,943	35,234	-7,709	-18%
RD - 48	55,450	58,838	3,388	6%
HD - 48	3,658	3,214	-444	-12%
RD - 72	23,177	30,673	7,496	32%
HD - 72	3,173	2,843	-330	-10%
RDS - 72	32,139	31,683	-456	-1%
HDS - 72	18,304	15,832	-2,472	-14%
SD - 72	2,279	986	-1,293	-57%
Ventas totales	181,123	192,232	11,109	6%

Fuente: Elaboración propia con base en caso de estudio

Como se puede observar, la empresa solo incrementó un 6% en sus ventas generales para el primer semestre del 2012. Además, se muestra que únicamente dos productos y la apertura de uno nuevo tienen un efecto positivo en los resultados de las ventas de la empresa. Esto se traduce en que la empresa cuenta con distintos productos para los diferentes mercados, pero no realiza una correcta estrategia de marketing y que a su vez afecta los resultados de las ventas.

2.2.1 Análisis FODA

PST ha demostrado que es una empresa que conoce el mercado en el que está comercializando, sin embargo, no ha hecho los esfuerzos suficientes para esclarecer sus estrategias comerciales para operar, por lo que sus técnicas de mercadeo no han sido las más factibles.

Por otro lado, la experiencia de la empresa y el conocimiento que ha desarrollado a lo largo de sus operaciones, le puede permitir un reenfoque de sus estrategias

operacionales para aprovechar un mayor alcance de los clientes, permitiendo una mejor fidelización en el mercado.

2.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

La empresa PST tiene una competencia intensa, por esta razón, es indispensable tomar en cuenta que la industria a pesar de que cuenta con años de experiencia y prestigio, no significa que deba relajarse ante esta situación, debido a que el crecimiento de la competencia representa una fuerte amenaza.

Muchas de las empresas nuevas dedicadas al mismo giro del negocio son competidores potenciales que amenazan en poder establecerse rápidamente y ganar participación en el mercado dando lugar al crecimiento de la competencia.

El poder de negociación alto de sus clientes significa que son más exigentes en cuanto al precio y servicio, inclinándose menos en la calidad del producto. Por lo tanto, es conveniente expandir su línea de productos para disminuir el impacto que podría tener la competencia y a la vez disminuir la sensibilidad del precio.

El poder de negociación de los proveedores puede disminuirse a través de la extensión de cartera de proveedores. Por último y no menos importante, la cantidad de productos sustitutos que existen en el mercado a causa de la nueva ola de competidores, a pesar de que estos productos no aseguran durabilidad, resistencia y calidad, no son factores tomados en cuenta por el cliente.

2.2.3 Necesidad de hacer análisis

Tomando en cuenta la necesidad de crecimiento económico que presenta PST y que ya cuenta con una estructura comercial con distintos productos donde ya se diseñó de la estrategia de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la marca y a su vez crear una fidelización de los clientes.

Considerando que la empresa Peak Sealing Technologies (PST) es una empresa líder dentro del mercado de productos adhesivos se ha considerado la

implementación de estrategias de marketing para mantener la línea de productos Premium que le permita proteger su posicionamiento en el mercado a través del marketing mix, porque la empresa ya tiene productos dentro de cada uno de los sectores y por los resultados que muestra, ya cuenta con un antecedente de aceptación por parte de los clientes.

2.2.4 Estrategia de marketing

Para llevar a cabo este proceso, es necesario establecer un plan de acción de acuerdo con los ejes de ejecución de esta estrategia de marketing. Para ello, es importante aclarar la forma en que se estructura el mix del producto:

- Expansión del mercado
- Ventaja competitiva
- Fidelización del consumidor

Como parte de la expansión del mercado, PST debe establecer los parámetros de los clientes a quienes proyectará sus productos, es decir, debe segmentar el mercado para establecer acciones de mercadeo más sólidas y al mismo tiempo pueda reconocer cuales son las necesidades de su mercado, con esto en mente, podrá entender si sus clientes necesitan un producto especializado basado en la calidad o bien, necesita un producto a bajo costo para cubrir una necesidad temporal.

Para ser líder en la mente del consumidor la empresa debe de abarcar todos los segmentos del mercado, implementar una segmentación más estratégica para elaborar un producto que estén de acuerdo a las necesidades y perfiles de cada consumidor.

Por otro lado, entender a sus clientes le será la clave para establecer mejores canales de comunicación y de esta manera, transmitir mejor sus ideas sobre sus productos y características.

En cuanto a la ventaja competitiva, este recurso es fundamental para PST porque a través de este factor podrá llevar sus productos en sus distintas presentaciones hacia otro nivel. Al momento, se tiene claro que la empresa ha apostado por especializar sus productos a través de distintas investigaciones y pruebas de laboratorio, es decir, pruebas de I+D; sin embargo, en la práctica se ha demostrado que esta información no ha creado mayor trascendencia en los clientes porque no comprenden del todo cómo funcionan los productos de PST y desconocen todas las características que poseen. Un ejemplo de esto está en las reacciones que han tenido los clientes con los distribuidores, puesto que comunicaron muchos descontentos con la marca.

Para contrarrestar este punto, PST debe invertir en rediseñar sus canales de comunicación con el cliente. Ya se ha demostrado en laboratorios que son una marca comprometida, con el desarrollo de sus productos, sin embargo, no saben comunicar estos aspectos al mercado porque la mayoría de sus clientes no comprenden este valor agregado.

Otra estrategia es la aplicación de banners informativos dentro de las tiendas de sus principales distribuidores. De esta forma se tendrá un recordatorio más preciso de la información. Al mismo tiempo, la empresa puede recomunicar sus beneficios al mercado, a través de campañas publicitarias donde se expliquen los beneficios de las cintas de PST de una forma más coloquial y sencilla.

Es importante también tomar puntos de acción para mejorar la fidelización de los clientes. PST ya cuenta con una fuerza de ventas especializada. Esto significa que los vendedores conocen las características y beneficios que otorgan los productos a los clientes y tienen muy claro cómo pueden comunicarlo a las personas. Sin embargo, el aprovechamiento del personal es limitado porque solo actúan en las ventas directas de la empresa. Ante esta situación, es recomendable hacer una reestructuración de las funciones y crear canales de comunicación con el resto de los clientes para resolver dudas sobre los productos.

La empresa sin publicidad es una empresa que día a día se queda en el olvido, por

mucho que esté posicionada la marca debe seguir mostrando a sus consumidores las ventajas que agregan valor al producto, es decir, de nada vale para la empresa PST saber que tienen tecnología patentada en sus productos, si no dan a conocer la importancia de ello al mercado meta. Es por ello que se debe reforzar en las siguientes estrategias de publicidad:

- **Publicidad boca en boca**

Incluso se puede aplicar la estrategia de boca en boca para poder hacer más publicidad a la marca K2-TAPE, como ya se ha mencionado es un producto que cuenta con tecnología avanzada que sí cumple con todas las necesidades de los consumidores.

- **Medios digitales**

Se propone la utilización de un mix entre canales de medios digitales como ventas online y canales tradicionales como ventas offline; atacando todos los canales existentes para asegurar que se conozca el potencial y la diferenciación que se posee versus los competidores en el mercado.

Como parte del plus que podría ofrecer la empresa para poder atraer más clientes, es reforzar su publicidad por medio de volantes, vallas publicitarias que llamen la atención de los posibles clientes, no solo asegurar la calidad de la marca de cinta adhesiva sino ofrecer exhibiciones del producto para que las personas puedan interactuar con ello, demostraciones de la resistencia de la cinta adhesiva K2-TAPE, con el fin de fidelizar al cliente a la empresa.

- **Estrategia de diferenciación**

Utilizar una estrategia de diferenciación para la compañía PST brindará una cualidad única valorada por los consumidores la cual permitirá que ellos paguen precios altos, aunque la competencia tenga el mismo producto, pero esta se destaca por su diseño y los atributos que contenga.

Con estos cambios, la empresa puede aprovechar mejor los distintos productos que ofrece y hacer un reajuste en los resultados que muestra en cada una de las presentaciones de acuerdo con las características específicas para alcanzar de forma efectiva al mercado meta.

- **Las ventajas de usar marketing mix para la empresa**

Derivado del mercado con barreras cada vez más reducidas, se tiene como resultado una tendencia natural a la competencia. Por tal razón, surge la necesidad de ofrecer al consumidor un producto con excelencia en calidad y competitividad.

Partiendo de lo anterior y como solución óptima, un mix de productos que la empresa PST debe utilizar es jugar con los precios en base a los productos más utilizados por los consumidores, es decir, aquellos que se venden en grandes proporciones y que sus márgenes de ganancias por el volumen son importantes para el rendimiento de la empresa, siendo estos los de la línea K2 - Tape: GP- 48, como el producto nuevo competitivo, y las otras cintas autoadhesivas LD-48, RD- 48, HD-48, RD-72, HD-72, RDS-72, HDS-72, SD-72, para conseguir en base a sus precios una línea de productos de cintas autoadhesivas para los clientes haciéndole frente a la competencia y poder aumentar así las ganancias cada año.

Se tiene a la vista la oscilación de precios en los productos adhesivos principales del mercado, en cuanto a su competencia, la empresa PST, posee un producto a bajo precio en cintas adhesivas introducidos recientemente a su línea, la GP - 48, cuyo valor representa un 6.73% en ventas por cajas en el último año. Este producto es de importancia para la empresa, debido a que le hace frente a la competencia actual y es de atracción para el cliente por su precio, convirtiéndose en un estimulante de las ventas, dependiendo del precio de venta con el que compite en el mercado generará los volúmenes en ventas en periodos cortos o largos.

Se observa la variedad de adhesivos de calidad con los que cuenta la empresa PST, todos productos independientes unos de otros con diferentes características y fines,

asimismo en el mercado se constató que los clientes se inclinaban por precios bajos antes de calidad; por tal razón, la empresa introdujo el producto de cinta autoadhesiva GP-48, una cinta de uso general. Sumándose a la oferta de marca como una opción más competitiva para los clientes con necesidades menos exigentes.

Para conseguir que la empresa PST aumente sus volúmenes de venta, debe generarse una motivación de compra en los clientes, de todos los productos de la línea de cintas adhesivas existentes, aplicando diversas técnicas como: campañas publicitarias, capacitación al personal de ventas incluidos los distribuidores, que sea enfocada en los productos de mayor volumen de ventas; otra técnica que se incluye es el merchandising, colocando el producto correcto, en la cantidad correcta, con el precio correcto, en el tiempo correcto con una presentación visual impecable e identificativa.

Citando el uso de campaña publicitaria, se debe tomar en cuenta la filosofía de la empresa así también los productos con mayor volumen de ventas y resaltar con énfasis su participación en el mercado, incluyendo ofertas, descuentos y promociones, sin hacer uso de una baja de precios desmedida, tomando a consideración que los medios utilizados para la publicidad no representen costos elevados.

La técnica de merchandising nos orientará a atraer más clientes no solo por nuestros precios competitivos sino por la correcta planificación de la interacción y contacto del cliente con el producto; el lugar y momento oportuno como el buen uso del potencial de las promociones que se lleven a cabo; la cantidad adecuada al planear un tamaño ideal de muestra de los productos de cintas adhesivas.

Al analizar la causa cuidadosamente de que unos productos se vendan más que otros, se puede optar por hacer alianzas estratégicas con proveedores o inclusive con los mismos distribuidores, para explotar el máximo beneficio potencializando los

productos al implementar ofertas en los menos vendidos o bien añadiéndole una característica extra.

CONCLUSIONES

- Según el análisis realizado a la empresa de cintas adhesivas se ha identificado que existen consumidores menos exigentes que los clientes potenciales con que cuenta PST, por lo que ampliar la línea de productos es una oportunidad para posicionarse en otros segmentos de mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- La empresa PST se caracteriza por ofrecer a los clientes una variedad de productos innovadores y de la más alta calidad, el hecho de continuar con su línea Premium le permitirá conservar su prestigio y su liderazgo en la industria. Dentro de su segmento de mercado cuenta con clientes conocedores del producto, quienes están dispuestos a pagar lo necesario por productos de calidad indispensables en sus actividades, principalmente en el sector de paquetería y fabricación.
- En el mercado de cintas adhesivas las barreras de entrada son bajas, lo cual provoca el ingreso de nuevos competidores que buscan ganar participación en el sector. Por lo tanto, es necesario la implementación de estrategias a través de la penetración en el mercado a través de una estrategia funcional de marketing mix, fidelización de los clientes a través de email marketing y fidelización de los distribuidores para enfrentar a la competencia y brindar a los clientes los productos enfocados en sus necesidades y accesibilidad.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la resolución del caso, es importante la implementación de algunas medidas necesarias para contrarrestar las amenazas de nuevos competidores con la finalidad de lograr que la empresa PST mantenga su liderazgo en la industria de los adhesivos, es por ello se sugiere lo siguiente:

- Se le recomienda a la empresa PST la implementación de estrategias óptimas para la ampliación de productos, las que servirán para descubrir las diferentes necesidades con las que cuentan los clientes, permitiendo a su vez, la utilización de recursos de la organización de manera apropiada, para identificar los mercados que puedan ser potencialmente atractivos, generando resultados positivos que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la misma.
- Para mantener una línea de productos estables y en crecimiento, se le sugiere a PST, seguir ejecutando procesos continuos de innovación, desarrollo y alta tecnología para generar un atractivo a la línea de productos existentes consiguiendo así la satisfacción del cliente y fomentando la fidelización del mismo a través de la superioridad y calidad de los productos lo que permitirá expandirse a otros mercados.
- A la empresa PST se le recomienda la implementación de estrategias competitivas que permitan la diferenciación ofreciendo productos que se destaquen por su diseño y atributos, sin olvidar la alta calidad e innovación constante para conservar su prestigio y liderazgo en la industria a la que pertenece, por lo que lograr una diferenciación evitará que PST compita por los precios, ya que los clientes estarán dispuestos a pagarlos, aunque la competencia ofrezca el mismo producto a un costo más accesible logrando alcanzar la fidelización.

LITERATURA CONSULTADA

------. Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial. Argentina : UNIR - Fundación ArgenINTA., s/f.

Best, Roger. Marketing Estratégico. Madrid, España : Pearson Educación S.A., 2005.

Chiesa di Negri, Cosimo. Fidelizando para Fidelizar. Madrid, España : Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Marketing Versión para Latinoamérica Decimoprimer edición. México: Person Educación, S.A 2007.

Porter, Michael. Estrategia competitiva: Estrategias competitivas genéricas. México: Grupo Editorial Patria, 2008.

Porter, Michael. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México : Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., 2008.

Reinares, Pedro y Ponzoa, Manuel. Marketing Relacional Segunda Edición. Madrid: Pearson Educación, S. A, 2004.

Stanton, William, Etzel, Michael y Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill, Interamericana Editores, 2007.

Thompson, Ivan. Diccionario de Marketing. Barcelona, España : Grupo Cultural S.A., 1,999.

ANEXOS

ANEXO I

CASO 1 DECISIONES ANTE LA COMPETENCIA

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA 2021
RESP. E. CALDERON GUZMAN, MSc.



CASO 1 DECISIONES ANTE LA COMPETENCIA

Era un día de julio de 2013, hacía un calor abrasador y Jullisa Taylor llegaba a su oficina en Peak Sealing Technologies (PST) de Dallas, la central corporativa de la empresa en Texas. Llevaba seis años en la empresa, desde que terminó el MBA, y era la Product Manager de K2-Tape, la principal línea de la empresa, una cinta de embalaje de cartones autoadhesiva y de alta calidad. Recientemente, una pequeña empresa regional de la competencia, que también fabricaba cinta adhesiva, estaba teniendo bastante éxito: era más económica, pero no contaba con la tecnología adhesiva patentada de K2-Tape ni con la calidad de sus materiales. Algunos miembros del comité directivo de PST pensaban que la mejor defensa contra aquella amenaza era añadir un producto similar, más económico y de menor calidad, a la línea de PST. Sin embargo, el presidente y CEO de la empresa, Ethan Sloane, no veía claro que aquella fuera la mejor estrategia y le había pedido a Jullisa Taylor que elaborase un informe sobre la mejor forma de actuar ante la amenaza de aquel producto más económico.

Al barajar los pros y los contras de los productos de menor calidad, Taylor recordó el discurso de Sloane en el Día del Inversor, justo el mes pasado:

El crecimiento anual de las ventas de PST ha superado de media el 30% en los

últimos cinco años. Unos resultados sin precedentes. En los últimos diez años hemos sido líderes de innovación en el sector de la cinta autoadhesiva y funciones adhesivas avanzadas. Estos éxitos se alimentan de nuestro liderazgo tecnológico y nuestra continua inversión en I+D. Nuestro futuro depende del continuo desarrollo de tecnología de última generación para proporcionar a nuestros clientes soluciones de sellado más sólidas, más seguras y más eficientes. La misión de PST se centra en ofrecer a nuestros clientes la más alta calidad, los productos más innovadores del mercado.

Antecedentes y visión general de la competencia

En la industria de productos adhesivos, PST era reconocida como líder en calidad, resultados e innovación tecnológica. Sus líneas de productos incluían precintos para cartón y cintas adhesivas industriales, cintas adhesivas especiales, otros productos de embalaje, y sistemas y soluciones de paquetería complementarios. Los productos PST solían utilizarse para fabricación y embalaje. Las ventas y los beneficios de la empresa habían aumentado de forma significativa en los últimos cinco años, tanto orgánicamente como mediante adquisiciones estratégicas. En 2012, las ventas netas ascendían a unos 240 millones de dólares con unos ingresos antes de impuestos de casi 35 millones de dólares (véanse los datos financieros de los últimos años en el **Anexo 1**).

K2-Tape era la marca de PST para las cintas autoadhesivas de precintado de cartón. Se podía aplicar de forma manual y con portarrollos o de forma automatizada con la maquinaria correspondiente. K2-Tape se fabricaba utilizando una tecnología adhesiva patentada con materiales de alta calidad y soporte de poliéster. Todo ello le proporcionaba una mejor capacidad de precintado y una muy elevada resistencia a la rotura¹ y resistencia al desgarro². La fórmula de K2-Tape ofrecía mejores resultados que el material de soporte estándar de film³ de polipropileno biorientado

El caso de LACC número 916-S04 es la versión en español del caso de HBS número 914-533. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

(BOPP)/fusión caliente (hot melt) utilizado por buena parte de la competencia. El soporte de film de poliéster de K2-Tape aportaba más durabilidad, aguante y resistencia al frío/calor que el tejido de BOPP y era adecuado para aplicaciones de precintado más exigentes. La propuesta de valor del producto K2-Tape consistía en el menor coste posible para el usuario final teniendo en cuenta los resultados superiores del producto. Las pruebas que se habían hecho internamente ofrecían numerosos datos comparativos sobre los excepcionales resultados de K2-Tape en todo tipo de condiciones.

En el mercado había una gran competencia de cintas adhesivas. La cinta para precintado de cartones estaba disponible en diferentes resistencias, anchos, espesores, adhesivos y materiales de soporte. K2-Tape aseguraba la tecnología adhesiva más avanzada y a menudo competía con productos de gama inferior, más económicos, como los fabricados por Ipack. Las cintas Ipack eran de peor calidad y con soporte de BOPP, por lo que no ofrecían la resistencia ni la fiabilidad de resultados de K2-Tape, aunque el precio a usuario final solía estar un 25-35% por debajo del de K2-Tape (el **Anexo 2** nos proporciona los precios a usuario final para determinadas cintas de Ipack). En 2012, las ventas de K2-Tape se situaban en torno a los 68,6 millones de dólares (la **Tabla A** proporciona las cifras de ventas anuales de K2-Tape), frente a los 28,5 millones de dólares que registró Ipack.

Tabla A Ventas anuales de K2-Tape (en millones de dólares)

2008	2009	2010	2011	2012
39,6	44,4	49,9	57,5	68,6

Por otro lado, Tensile, un nuevo competidor de Waltham (Massachusetts), comercializaba una cinta bastante económica de BOPP para precintar cartones y recientemente había entrado en el mercado metropolitano de Boston con gran éxito. También se registraban signos de que otras pequeñas empresas regionales con modelos similares estaban entrando en mercados del sudeste y el medio oeste de

los Estados Unidos. Taylor había detectado en seguida esta nueva tendencia, especialmente el caso de Tensile, que con tan sólo un comercial a tiempo completo, había logrado una tasa de ventas anual equivalente a 2,7 millones en el mercado de Boston. Y algunos de los distribuidores de K2-Tape ya tenían en stock la línea de Tensile.

La industria de los adhesivos y los materiales de sellado

El uso de adhesivos y materiales de sellado dependía del sector, que se podía segmentar por tipo de producto y por mercado de usuario final. La segmentación por producto incluía categorías como adhesivos naturales, sintéticos en emulsión y dispersión, fórmulas en fusión caliente y otros adhesivos reactivos y a base de solventes. Si bien casi todos los sectores económicos utilizaban adhesivos y selladores, la demanda del mercado de usuario final solía concentrarse en los sectores siguientes:

- Paquetería: La demanda de productos adhesivos en la industria de la paquetería era de 5.045 millones de libras en 2012, una caída neta del 4% con respecto a 2007. Este segmento se caracterizaba por su madurez, y las variaciones en la demanda se debían generalmente a las diferencias registradas en el volumen de envíos de paquetería.
- Fabricación y montaje: Entre las industrias básicas de fabricación y montaje se encuentran los vehículos de motor, el equipamiento aeroespacial, el equipamiento eléctrico y electrónico, el mobiliario y la maquinaria. La demanda de este segmento se situaba en torno a los 2.429 millones de libras en 2012, con previsiones de mejora gracias a la reactivación de la actividad productiva.
- Construcción: La demanda de adhesivos en el mercado de la construcción ascendió a

¹ Fuerza requerida para romper la cinta estirando desde ambos extremos.

² Resistencia al desgarro tras un pequeño corte en un extremo.

³ El polipropileno biorientado (BOPP) es un tejido de polipropileno formado por dos capas orientadas en dos direcciones distintas.

1.053 millones de libras en 2012. Las previsiones indicaban que este segmento sería el que experimentaría un crecimiento más rápido: un 6,1% de crecimiento anual previsto desde 2012 hasta 2017. Dicho crecimiento se esperaba que estuviera alimentado por la nueva construcción de edificios y el mayor gasto en reparaciones.

- Consumo/Otros: Este segmento comprendía una gran variedad de adhesivos para el hogar, como el *super glue*, la cola para madera, la cola blanca, así como los adhesivos utilizados en manualidades y pasatiempos, reparación de uñas, diseño de joyería y otras aplicaciones.

La demanda del mercado norteamericano de adhesivos solía seguir la tendencia general de la economía, y los mayores indicadores eran los envíos de paquetería, los envíos de los fabricantes y los gastos de construcción. En el **Anexo 3** se puede ver una estimación de la demanda y las previsiones para adhesivos y selladores por segmento de mercado; y el **Anexo 4** proporciona previsiones de indicadores clave que afectan a la demanda.

K2-Tape

Productos: La línea de productos K2-Tape consistía en nueve cintas autoadhesivas para precintar cartones. Los productos se fabricaban con un soporte de tejido de poliéster de primera calidad y una tecnología autoadhesiva por fusión caliente patentada. La mayoría de los usuarios finales de K2-Tape eran del sector de la paquetería, la venta minorista y la fabricación, si bien también trabajaban con clientes especializados en suministros militares y materiales peligrosos. Las aplicaciones de los productos K2-Tape se centraban en el precintado de cartones, la sujeción de productos y los cierres especiales. Las pruebas de laboratorio para los resultados técnicos mostraban unas excepcionales propiedades de adhesión, sujeción, resistencia al desgarro y resistencia a la rotura en comparación con la competencia. El **Anexo 5** proporciona detalles y ejemplos de uso para los diferentes productos. K2-Tape era conocido por la fiabilidad de su precintado en condiciones de transporte difíciles y por sus resultados superiores en aplicaciones de precintado complejas.

En enero de 2012, K2-Tape había introducido el producto GP-48, una cinta de uso general. El producto se sumó a la oferta de la marca como una opción con un precio más competitivo para los clientes con necesidades menos exigentes.

La GP-48 era la cinta con menos espesor y resistencia a la rotura dentro de lo que PST podía fabricar con su tecnología adhesiva patentada. Las ventas de cajas por tipo de producto para el segundo semestre de 2011 y el primero de 2012 se muestran en la **Tabla B**.

Tabla B Ventas de cajas K2-Tape por tipo de producto

Producto	Ventas de cajas julio-diciembre de 2011 Cajas de 36 cintas, 50 m largo	Ventas de cajas enero-junio de 2012 Cajas de 36 cintas, 50 m largo
GP - 48	---	12.929
LD - 48	42.943	35.234
RD - 48	55.450	58.838
HD - 48	3.658	3.214
RD - 72	23.177	30.673
HD - 72	3.173	2.843
RDS - 72	32.139	31.683
HDS - 72	18.304	15.832
SD - 72	2.279	986
Ventas totales	181.123	192.232

Precio: Todas las cintas de embalaje K2-Tape se vendían a través de distribuidores. La compañía aplicaba una estrategia de precios elevados que les permitía obtener un buen margen sobre los costes variables. La **Tabla C** refleja los costes variables totales y los precios para los distribuidores.

Tabla C Costes variables de PST y precios de distribución (caja de 36, 50 m)

Producto	Coste variable total (\$)	Precio al distribuidor (\$)	Margen de PST (\$)
GP - 48	51,42	76,87	25,45
LD - 48	59,74	112,87	53,13
RD - 48	76,72	162,31	85,59
HD - 48	121,16	210,08	88,92
RD - 72	114,37	191,79	77,42
HD - 72	142,24	243,85	101,61
RDS - 72	135,49	243,85	108,36
HDS - 72	165,86	293,29	127,43
SD - 72	264,22	525,75	261,53

El equipo comercial de la empresa proporcionaba una orientación para los precios a usuario final mediante precios de reventa sugeridos, según consta en el **Anexo 6**. PST aplicaba una política de distribución muy selectiva y los distribuidores en general solían respetar los precios sugeridos.

Fuerza de ventas: PST mantenía un equipo de cuarenta comerciales para K2-Tape y otros productos de PST.

La abundancia y variedad de cintas de embalaje solía crear confusión entre los usuarios finales, que no tenían criterio para decidir cuál tenían que comprar. Ciertos clientes se lo tomaban muy en serio —analizaban las propiedades de cada cinta con respecto a sus necesidades—, pero otros compraban siempre la misma cinta, con independencia de la aplicación. Según sus datos, Taylor entendía que en torno al 40% de las ventas de cinta las debían a los ingenieros de packaging, que eran bien conscientes de lo que les aportaban los productos de mayor calidad y el ahorro de costes que suponía la utilización de K2-Tape. A partir de las pruebas de rendimiento técnicas y de las especificaciones de producto, decidían cuál era la cinta adecuada para cada aplicación. Ahora bien, Taylor también sabía que tenían muchos clientes que cuando iban a comprar cinta, su primera y única consideración era el precio, y lo siguiente que se planteaban era la seriedad de las entregas.

La fuerza de ventas de PST pasaba la mayoría de su tiempo con los usuarios finales, intentando dar con soluciones a problemas de adhesión complejos, analizando aplicaciones in situ y preparando estudios para demostrar lo efectivos que eran los productos PST en materia de costes. Para ello, contaban con la asistencia de los laboratorios de investigación corporativa de PST, que hacían las pruebas pertinentes para demostrar que sus productos contribuían a reducir los costes de trabajo y de material, y a reducir los daños relacionados con el fallo de los adhesivos. En el caso de la cinta de precintado de cartones, los comerciales solían enfrentarse a productos más económicos. Por ende, la empresa había preparado material específico de formación y de marketing. Describían las ventajas de la

tecnología adhesiva del soporte de poliéster patentado de K2-Tape y posicionaban a los productos K2-Tape con respecto a su competencia más económica. Por ejemplo, si hacía demasiado calor o frío la cinta más económica podía desprenderse, porque aumentaba su fragilidad, se podía contraer, se podía estropear el adhesivo y, en general, se podían degradar las propiedades de sellado. Además, si esa cinta más económica se utilizaba en cajas que pesaban más de la cuenta, con contenido inestable, ciclos de transporte largos o múltiples manipulaciones también presentaba un alto riesgo de rotura. El coste de la rotura de la cinta podía ser extremadamente elevado, con pérdida de contenido, daños e insatisfacción del cliente. Además, los usuarios de K2-Tape no necesitaban usar más producto del necesario (usaban menos que con las cintas más económicas) y en cambio lograban un sellado más seguro. Durante la reciente crisis económica K2-Tape había logrado un sólido crecimiento de las ventas: habían conseguido nuevos clientes con el argumento de que los productos K2-Tape ofrecían unos resultados superiores y, por tanto, podían reducir sus gastos.

Sloane solía afirmar que el enfoque de ventas analítico era un factor primordial del éxito de la empresa: «Nuestros vendedores son el motor de nuestra estrategia de crecimiento. Si entendemos bien los problemas de nuestros clientes y logramos demostrarles las ventajas del producto de más calidad, les hacemos una propuesta de valor más convincente. No hay duda de que PST tiene la mejor fuerza de ventas del sector, la más formada y la más especializada».

En 2009 se había adquirido una empresa de sistemas de embalaje, lo que había desviado parte de la atención de la fuerza de ventas de K2-Tape. Las principales líneas de productos de la División de Sistemas y Soluciones de Embalaje incluían sistemas de embolsado y envasado, máquinas precintadoras y equipos de cierre y formación de cajas compatibles con los productos K2-Tape. Los márgenes brutos de los sistemas de embalaje solían ser más elevados que los de los productos K2-Tape. Antes de esa adquisición, un equipo comercial de 22 personas dedicaba el 85% de su jornada a los productos K2-Tape. Tras la operación, 40 comerciales

dividían su tiempo entre todos los productos. Aproximadamente el 35% de su tiempo lo consagraban a K2-Tape; el 60%, a sistemas y soluciones de embalaje, y el 5% restante, al resto de productos de PST.

La retribución del equipo comercial estaba por encima de la media del sector. Su estructura salarial comprendía un salario base más una comisión del 2% por las ventas de K2-Tape y del 1% para todos los demás productos, con un interesante plus de incentivos por las ventas de sistemas de embalaje.

Distribuidores: PST tenía una relación muy estrecha con su selecta red de distribuidores. En 2012, la red de distribución corporativa incluía a 125 distribuidores; 55 de ellos considerados

«distribuidores distintivos» porque respondían de más del 80% del negocio. Los diez distribuidores más grandes de K2-Tape representaban aproximadamente un 35% de las ventas.

Los distribuidores solían tener en stock una amplia gama de productos y muchos de ellos hacían de punto de venta único para todas las necesidades de paquetería. La mayoría también comercializaba productos de la competencia, pero solían dirigir a los clientes hacia los productos de PST. A cambio, PST mantenía su política de distribución selectiva y limitada. Algunos distribuidores habían pedido a PST una línea de producto más económica, pero otros se quejaban de que ya tenían muchos productos.

La principal función de los distribuidores para K2-Tape era el procesamiento y la entrega de pedidos; no solían explicar las prestaciones de los productos a los clientes. Cuando los distribuidores identificaban nuevo potencial de negocio para K2-Tape, recomendaban al cliente que se pusiera en contacto con el equipo de ventas de PST y organizaban una reunión conjunta. Recientemente ciertos distribuidores se habían quejado de que los equipos comerciales de PST estaban muy ocupados con otros productos y no dedicaban el tiempo suficiente al servicio de la cartera existente

de K2-Tape ni a desarrollar nuevas líneas de negocio. Las encuestas de satisfacción de 2012 indicaban una caída del 20% en las valoraciones de la fuerza de ventas de K2-Tape en comparación con 2009.

Amenaza competitiva

La línea económica de BOPP de Tensile, con tan sólo dos productos, se había hecho ya un sitio en el mercado metropolitano de Boston. A Taylor no le sorprendía que el mercado de Boston se mostrara tan abierto a un nuevo producto de bajo precio. Era de sobras conocido en el sector que Boston era extremadamente sensible al precio. El principal distribuidor de PST en el noroeste de los Estados Unidos comentaba: «Todo el mundo sabe que Boston no es fiel a las marcas. Ciertos clientes no tienen ningún problema en cambiar de marca por una diferencia de pocos dólares si el pedido es importante».

Los precios de distribución de Tensile y los precios sugeridos de reventa a usuarios finales para el mercado de Boston constan en la **Tabla D**:

Tabla D Precios de distribución de Tensile (caja de 36, 50 m)

	Ecoslim (\$)	Ecoplus Wide (\$)
Precio al distribuidor	118,02	134,44
Precio sugerido de reventa	159,85	212,95

El responsable de ventas regional de PST para el Nororeste, Anthony Robinson, estimaba que las ventas anuales de Tensile se situarían en torno a los 2 millones de dólares para Ecoplus Wide (72 mm de ancho y 60,96 µm de espesor) y aproximadamente 675.000 dólares para Ecoslim (48 mm ancho y 55,88 µm de espesor).

Taylor ya conocía las especificaciones del producto y los resultados de laboratorio para su competidor de producto económico más asentado, Ipack, pero de Tensile sólo estaba empezando a recopilar datos. Siempre había considerado que los productos Ipack eran de categoría inferior, y así lo indicaban las pruebas realizadas,

pero debía admitir que a priori los productos de Tensile eran bastante decentes para usos normales, sin demasiadas exigencias. Había que hacer pruebas más completas, pero de momento parecía que, para aplicaciones sencillas, la Ecoslim de Tensile podía hacer la competencia a la RD-48 de K2-Tape, y la Ecoplus Wide podía complicarle las cosas a la RDS-72. En cualquier caso, por mucho que Taylor considerase que los productos Tensile eran aceptables como productos económicos de BOPP, esperaba que su respuesta empeorase ostensiblemente en aplicaciones más exigentes, más allá de los usos normales. Robinson estaba convencido de que el éxito de ventas de Tensile hasta el momento era a costa de Ipack, no de K2-Tape.

¿Mantener la línea de productos *premium* o seguir la apuesta a la baja del mercado?

No era la primera vez que PST se planteaba una incursión en el mercado de precios más bajos. Dada la situación de la competencia, hasta el momento PST había optado por no entrar, pero ahora Tensile les obligaba a replantearse la situación. PST podía crear un nuevo producto económico utilizando una fórmula adhesiva no patentada, más sencilla, con BOPP. Se habían estudiado las necesidades de producción y se había hecho una estimación de costes. El responsable de fabricación había confirmado que en la planta de Atlanta disponían de la maquinaria y la capacidad adecuadas, y la producción podía ponerse en marcha rápidamente. Habría que afrontar unos mínimos gastos iniciales, pero sin grandes inversiones. Las estimaciones preliminares de costes variables totales para las cajas de 36 cintas de 50 m eran de 80,75 dólares para poder competir con la Ecoslim y de 107,95 dólares para la Ecoplus Wide. Según la empresa, unas estimaciones similares a los costes variables de Tensile.

Taylor tenía que tomar una decisión: que la empresa se mantuviera en la misma línea de siempre, con la tecnología avanzada y productos de alta calidad, o que entrara en el segmento de productos más económicos. Durante el mandato de Ethan Sloane, PST había salido airoso de los diferentes ataques de la competencia. No obstante, Taylor sabía que el sector de la cinta de embalaje era un mercado

maduro y la competencia llegaba pisando fuerte. ¿Era una amenaza a la que tenían que responder? ¿La empresa líder en tecnología podía ofrecer un producto de baja gama? Si introdujeran un producto de esas características, ¿cómo tenían que comercializarlo? Taylor se recostó en la silla y empezó a repasar las opciones que tenía y lo que ello implicaba para sus clientes, sus distribuidores, su fuerza de ventas y su marca. El informe de Sloane tenía que estar listo al final de aquella semana.

Anexo 1 Datos financieros seleccionados de PST (en miles de dólares)

	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas netas por clase de producto					
Cinta adhesiva (precintado de cartones y usos industriales)	51.143	58.054	67.826	81.289	93.034
Soluciones/Sistemas de embalaje	8.263	41.975	57.270	78.742	105.153
Otros adhesivos	12.339	9.742	9.358	9.301	9.994
Otros paquetería	-	7.268	12.585	21.547	31.916
Ventas totales	71.745	117.039	147.039	190.879	240.097
Costes y gastos					
Coste de las ventas	44.582	65.772	84.311	117.069	146.679
Marketing, admin., desarrollo	18.146	32.772	39.368	45.677	58.224
Otros ingresos (gastos)	87	-2.211	-2.000	-753	-322
Ingresos antes de impuestos	9.104	16.284	21.360	27.380	34.872

Anexo 2 Precios de distribución a usuario final (caja de 36, 50 m) para productos Ipack seleccionados

Cinta de precintado de cajas (38,1 µm)	\$ 72,88
Cinta de precintado de cajas Economy Plus (55,88 µm)	\$ 160,45
Cinta industrial carga ligera Economy (50,8 µm)	\$ 109,47
Cinta industrial carga pesada Economy (60,96 µm)	\$ 230,84

Anexo 3 Estados Unidos: demanda de adhesivos y selladores por mercado (en millones de libras)^a

			Previsión	TCAC %	
	2007	2012	2017	12-jul	17-dic
Demanda de adhesivos y selladores	9.355	8.750	9.775	-1,30%	2,20%
Embalaje	5.250	5.045	5.330	-0,80%	1,10%
Producción/Montaje	2.505	2.429	2.795	-0,60%	2,80%
Construcción	1.362	1.053	1.415	-5,00%	6,10%
Consumidor/Otros	238	223	235	-1,30%	1,10%

^aThe Freedonia Group, Inc., Adhesive & Sealants: United States marzo de 2013; pág. 15

Anexo 4 Estados Unidos: indicadores clave para la demanda de adhesivos y selladores (Mil millones de dólares, 2005)^a

			Previsión	TCAC %	
	2007	2012	2017	12-jul	17-dic
Producto interior bruto	13.206	13.600	15.500	0,60%	2,60%
Población residente (M personas)	301,2	314	326,3	0,80%	0,80%
Envíos de paquetería	116,0	105,5	113,5	-1,90%	1,50%
Envíos de fábricas	4.617	4.210	4.640	-1,80%	2,00%
Gastos de construcción	1.069	725	1.060	-7,50%	7,90%

^aThe Freedonia Group, Inc., Adhesive & Sealants: United States marzo de 2013; pág. 12.

Anexo 5 Ejemplos de uso para los diferentes productos K2-Tape

Producto	Uso	Espesor	Ancho	Ejemplo de aplicación
GP - 48	Uso general	43,18 µm	48 mm	Cajas hasta 7 kg con contenido estable y sin valor declarado
LD - 48	Peso ligero	50,8 µm	48 mm	Cajas hasta 9 kg con mínimos movimientos de contenido y sin valor declarado
RD - 48	Peso normal	55,88 µm	48 mm	Cajas entre 7 y 14 kg con mínimos movimientos de contenido y valor moderado
HD - 48	Peso pesado	63,5 µm	48 mm	Cajas para más de 13 kg con mínimos movimientos de contenido y valor elevado
RD - 72	Peso normal	55,88 µm	72 mm	Cajas entre 7 y 14 kg, más de 76 x 56 cm, con mínimos movimientos de contenido y valor moderado
HD - 72	Peso pesado	63,5 µm	72 mm	Cajas para más de 13 kg, más de 76 x 56 cm, con mínimos movimientos de contenido y valor elevado
RDS - 72	Peso normal Plus	63,5 µm	72 mm	Cajas entre 7 y 14 kg, más de 13,6 x 56 cm, con contenido inestable y valor moderado

HDS -72	Peso pesado Plus	76,2 μ m	72 mm	Cajas para más de 13 kg, más de 13 x 56 cm, con contenido inestable y valor elevado
SD - 72	Superpeso Plus	86,36 μ m	72 mm	Cajas de más de 13 kg, más de 13 x 56 cm, con contenido inestable y valor elevado que requiere precinto de seguridad

Anexo 6 Lista de precios sugeridos para la reventa de K2-Tape (caja de 36, 50 m)

Producto	Precio (\$)
GP - 48	95,90
LD - 48	142,17
RD - 48	200,56
HD - 48	261,94
RD - 72	239,74
HD - 72	303,73
RDS - 72	303,73
HDS -72	367,73
SD - 72	655,04



CASO 2

DECO

ROOM

INTRODUCCIÓN

La tienda Deco Room es una tienda dedicada a la decoración especializada en cuartos para bebés y niños en sus inicios diseñaban muebles y accesorios novedosos con base a ideas propias y tendencias del mercado, pero, años más tarde recibía quejas frecuentes de los clientes por la calidad de los productos y fechas de entrega fuera del tiempo establecido.

Ante la situación presentada por la tienda se pretende buscar beneficios para mitigar los riesgos, esto con la finalidad de que Deco Room pueda proporcionar productos de mejor calidad y cumpla con los tiempos establecidos de entrega, de lo contrario deberán tomar la decisión de cerrar la tienda.

Debido al incumplimiento de las entregas de los productos y que no realizaban los productos con las especificaciones solicitadas por los clientes, la siguiente investigación busca establecer alternativas que ayuden a tomar la mejor decisión y así darle solución a la problemática suscitada.

Por lo tanto, es indispensable utilizar una herramienta para diagnosticar las circunstancias que enfrenta la tienda Deco Room, como la matriz FODA, que ayuda a detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitió conocer los elementos fundamentales de la tienda.

En el presente informe se encuentran acciones de mejora, y en cual tuvo como objetivo principal definir el modelo de negocio de la tienda Deco Room ubicada en la ciudad de Chiquimula, y a su vez, se plantearon cinco objetivos específicos, el primero diseñar órdenes de compra para mejorar el proceso de adquisición de productos; el segundo, establecer una estrategia de integración vertical hacia atrás; el tercero, determinar un método para la búsqueda de nuevos proveedores; el cuarto, desarrollar inventarios de productos de stock y por último, fomentar el uso de contratos comerciales con nuevos proveedores. A su vez, esta investigación consta de dos capítulos divididos de la siguiente manera:

Capítulo I, Planteamiento del caso, que incluye la descripción del caso, marco teórico fundamentada en un análisis teórico que sustenta la investigación adquirida y presentada, el diagnóstico del caso utilizando la matriz FODA y el planteamiento del problema que contiene las causas, efectos y la definición del problema.

Capítulo II, Desarrollo del Caso, comprende el plan de alternativas y solución óptima del caso.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, lista citada y consultada, apéndices que facilitó la información complementaria y los anexos que respaldan ciertos apartados del informe.

OBJETIVOS

Objetivo General

Definir el modelo de negocio de la tienda Deco Room ubicada en la ciudad de Chiquimula.

Objetivos Específicos

- Diseñar órdenes de compra para mejorar el proceso de adquisición de productos.
- Establecer una estrategia de integración vertical hacia atrás.
- Determinar un método para la búsqueda de nuevos proveedores.
- Desarrollar inventarios de productos de stock.
- Fomentar el uso de contratos comerciales con nuevos proveedores.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del caso.

A Inicio del año 2007, Lorena García comenzó a diseñar y fabricar todo tipo de muebles para la decoración de casas, especialmente de amigos y familiares en la ciudad de Guatemala. Al poco tiempo, notó que muchos de ellos necesitaban asesoría especializada para decorar el cuarto de su próximo bebé o de sus hijos pequeños, así como un fabricante que hiciera realidad sus ideas. Deco Room “Bebés”, fue el nombre que escogieron para llamarle a su tienda, pensaron que sería un nombre fácil de recordar, creativo y tuviera que ver con la relación padres-hijos, además de que todos los muebles que se vendían en la tienda eran de madera. Empezó a buscar a una socia y contactó a su compañera de carrera en arquitectura, Sofía Prado.

En junio del 2016, Lorena García y Sofía Prado, iniciaron “Deco Room” tienda ubicada en la ciudad de Guatemala, dedicada a la decoración especializada en cuartos para bebés y niños. Y fue en abril 2019 abrió la tienda “Deco Room” en Chiquimula con La Lic. Ana María Padilla.

Los productos

El 80% de los productos vendidos en “Deco Room” eran diseños propios, los cuáles se fabricaban ya fuera en un taller propio o se mandaban hacer con distintos proveedores. El 20% restante eran productos que se compraban ya terminados.

Los proveedores

Los proveedores eran principalmente costureras, carpinteros y artesanos que se conseguían a través de recomendaciones, anuncios o ellos mismos se presentaban en la tienda. La forma de trabajar con ellos era muy sencilla: se establecía un contrato verbal, se les proporcionaban los diseños, un anticipo y el resto del pago al término de la producción, contando con plazos de entrega de

entre 3 y 4 semanas. La entrega del producto final se hacía siempre en la tienda, las vendedoras eran las encargadas de recibirlo y revisar que estuviera en buenas condiciones. No existía algún procedimiento establecido para la revisión de la calidad en el producto.

La tienda

El objetivo que buscó la tienda, fue lograr que el cliente se sintiera que estaba dentro del cuarto de su hijo; para conseguirlo, se decoraban cuartos completos con cama, cortinas, cenefa, tapete, lámpara y con accesorios que tuvieran que ver con el motivo de niña o niño. El catálogo de productos era su propia tienda.

La tienda de Chiquimula había experimentado un crecimiento económico importante, en esta tienda se tenía una socia y 2 empleadas directas, 1 era vendedora y otra de limpieza. Los servicios de mudanza y entrega de la mercancía a domicilio eran subcontratados

Internamente se trabajaba de la siguiente forma: Chiquimula hacía los pedidos cada semana y Guatemala le entregaba en 3 semanas; la responsabilidad de la tienda en ciudad de Guatemala terminaba al subir la mercancía a la mudanza.

La operación

Las tiendas de la ciudad de Guatemala contaban con 3 empleados directos: 2 vendedoras de piso y 1 chofer. Las vendedoras además de atender al cliente eran las responsables de levantar pedidos para los proveedores, controlar inventarios, mantener la tienda, hacer depósitos en los bancos y cuando la tienda no contaba con flujo de clientes, dedicaban ese tiempo a trabajar en el taller de armado y pintado. El chofer se encargaba de comprar materia prima, entregar muebles y de algunas pequeñas instalaciones. Las propietarias se dedicaban a diseñar productos, buscar proveedores y a lo administrativo, todas las decisiones se tomaban siempre en conjunto.

Los clientes conocían la tienda especialmente por recomendación, por algún volante recibido en la calle o en un centro comercial, por publicidad en el periódico y en algún tiempo estuvieron saliendo al aire en un programa de televisión por cable de la localidad en donde a las señoritas García y Prado se les pedía asesoría para remodelar un cuarto de bebé. Durante el año se ponían promociones en distintos artículos según su desplazamiento, las promociones duraban alrededor de 1 a 2 meses por artículo o hasta que se agotaran las existencias.

La competencia

No existía ninguna tienda con el formato idéntico al de la tienda; sin embargo, se detectaban distintos competidores que vendían productos iguales o similares, que iban dirigidos al mismo nicho de mercado y se encontraban alrededor de la tienda. Tales competidores sumaban 7, desde tiendas de accesorios para bebés, hasta tiendas de muebles para bebés y niños.

En noviembre del 2020 se empezó a tener quejas frecuentes de los clientes de Chiquimula en cuanto a calidad de los productos y fechas de entrega fuera del tiempo establecido. Las personas que trabajaban en la tienda trataron de mantener a los clientes lo más contentos que se podía, se les daba descuento o algún obsequio para disminuir el desencanto, pero si el producto venía de mala calidad y fuera de tiempo, era poco en realidad lo que se podía hacer.

La dueña de la tienda de Chiquimula pensó que tenía que tomar una decisión muy rápida, ya que si no se podía mejorar el servicio que otorgaban las empresarias en la ciudad de Guatemala a Chiquimula, se seguiría perdiendo a los clientes y por lo tanto la tienda tendría que cerrar. En enero del 2021 la Lic. Ana María Padilla convocó a una junta urgente para expresar a las señoritas García y Prado su preocupación, el objetivo esperado de la junta era que se le presentaran alternativas de solución para no cerrar la tienda, pero éstas nunca se dieron. Por lo que acudió a usted como experto en el tema, para que analizaran la situación

desde la perspectiva de mercadotecnia y le indicaran. ¿Cuáles pueden ser esas alternativas?

1.2 Marco teórico

1.2.1 Modelo de negocio

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.”¹⁷

1.2.2 Principales funciones de logística

“Dado un conjunto de objetivos de logística, la empresa diseña un sistema de logística que minimice el costo de alcanzar estos objetivos. Las funciones

¹⁷ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Generación de modelos de negocio Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. (Barcelona, España : Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011), pp. 14,20

principales de logística son almacenaje, gestión de inventarios, transporte y gestión de información de logística. ”¹⁸

a) Gestión de Stock o inventarios

“La gestión de stocks es un importante factor que atrae el interés de los administradores de cualquier tipo de empresa. Para las compañías que operan con márgenes de ganancias relativamente bajos, la mala administración de stocks puede perjudicar gravemente sus negocios. El desafío no consiste en reducir al máximo el stock para abatir los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia.

El stock se crea cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se recibe es mayor que el volumen de los mismos que se distribuye. El stock se agota cuando la distribución es mayor que la recepción de materiales.

La labor de la persona que administra un inventario consiste en establecer el balance entre las presiones y los costos conflictivos que actúan tanto a favor de los inventarios bajos como de los altos, y así determinar los niveles apropiados de stock.

La principal razón para tener inventarios bajos es que el inventario representa una inversión monetaria temporal en bienes, por la cual la empresa tiene que pagar intereses (en lugar de recibirlos).

El costo de manejo (o mantenimiento) de stock es un costo variable que se paga para tener artículos disponibles. Entre esos costos figuran intereses, almacenamiento y manejo, impuestos, seguros y mermas. Cuando esos

¹⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. tr. por Astrid Mues Zepeda (11 ed, México: Pearson Educación, 2013), pp. 311-312

componentes cambian según el nivel del inventario, lo mismo sucede con el costo de manejo del mismo.”¹⁹

i. Roturas de stock

“Las roturas de stock, esto puede generar pérdidas de ventas o aumentar los costos de adquisición, almacenamiento y transporte de los suministros igualmente se produce pérdida de imagen.

De manera que tener existencias en exceso almacenadas implica tener grandes cantidades de dinero retenido y sin producir, igualmente perjudicial constituyen las roturas de stock, la organización debe hacer que coincidan las operaciones de oferta y demanda, con la finalidad de que las existencias permanezcan en los anaqueles en el tiempo y lugar preciso.”²⁰

1.2.3 Integración Vertical

“Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución. La cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y sucesivas de la actividad principal que comprenden desde la producción de la materia prima necesaria, hasta la etapa final, donde el bien o servicio es recibido por el consumidor.”²¹

¹⁹ Roberto Carro Paz y Daniel González Gómez, Administración de las operaciones Gestión de stock. (Apuntes de estudio, facultad de ciencias económicas y sociales : Universidad Nacional de Mar de Plata), p. 1.

²⁰ Fundación Iberoamericana de Altos Estándares Profesionales FIAEP, 2014. Control y manejo de inventario y almacén. p.9.

²¹ Mery Patricia Tamayo y Juan David Piñeros, “Formas de integración de las empresas”. Ecos de Economía. (Medellín), abril de 2007, p. 33.

a) Clases de integración vertical

“Se pueden diferenciar tres clases principales de integración vertical al interior de una empresa. Sin embargo, estos tipos de integración no son excluyentes, y en algún momento, la empresa podrá encontrarse interesada en realizar una mezcla de los diferentes tipos. Esta mezcla dependerá de diferentes factores como: el tipo de bien o servicio que es ofrecido, la estructura y desempeño de las empresas competidoras y la escasez o no de los factores productivos.

- Integración vertical hacia atrás
- Integración vertical hacia delante
- Integración vertical Afilada

i. Integración vertical hacia atrás

Este tipo de integración vertical se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. Integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central.

Este tipo de integración puede ser beneficiosa para las empresas, por permitir el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costos de producción y/o de transacción que posibilitan.”²²

1.2.4 Órdenes de Compra

“La Orden de compra es el documento por medio del cual las empresas, solicitan de forma oficial al proveedor el suministro de un bien o la prestación de un servicio; constituyéndose este documento en indispensable para todo trámite de cheque. La Orden de compra es el medio mediante el cual las partes se

²² Ibídem, pp.34

comprometen a respetar la compra del bien, así como los términos y condiciones previamente pactados o establecidos en el proveedor favorecido.”²³

a) Órdenes de compra abiertas

“Una orden de compra estándar está limitada a una cantidad de artículos a entregar en un plazo determinado. Una orden de compra abierta permite extender el tiempo y la cantidad de artículos a comprar indefinidamente. Es muy utilizada para aquellos productos que se compran en grandes cantidades y en forma repetitiva, ya que permite ahorros en los costos de preparación de órdenes. Las cantidades estimadas a comprar durante un periodo, así como el precio y las condiciones de entrega, se negocian en la orden de compra abierta original, luego de lo cual se emiten órdenes de compra de cantidades específicas contra la orden original.

b) Compras bajo contrato

Este tipo de compra permite aprovechar los descuentos por volúmenes de compra sin la necesidad de mantener inventarios en la empresa. En un inicio se establece cuáles son los productos objeto del contrato y se garantiza la compra de una cantidad determinada de estos o un monto monetario dado en un periodo de tiempo específico. Las cantidades necesarias se van pidiendo según las necesidades.”²⁴

c) Emisión de la orden de compra al proveedor

“El proveedor que haya sido seleccionado recibirá la orden de compra del fabricante. En este documento se establece una relación contractual entre el proveedor y el fabricante. El proveedor está obligado a suministrar los productos en los plazos estipulados y el comprador al pago de dichos productos según el

²³ Luis Ángel Soto González y Oscar Javier Guevara López. Diseño de un Modelo de Compras Técnicas para Empresas de Manufacturas. (Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingenierías : Universidad Autónoma de Occidente Santiago de Cali, 2005), p. 37.

²⁴ Adolfo Joseph Carreño Solís. Cadena de Suministro y Logística. (Perú : Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2018), pp. 133-134

calendario acordado. La orden de compra es el documento más importante emitido por el área de compras y, por tanto, su preparación debe ser planificada cuidadosamente. ”²⁵

1.2.5 Selección de proveedores

“En la actualidad, se considera de vital importancia y una de las buenas prácticas de gestión empresarial, la necesidad de fortalecer las relaciones Proveedor-Cliente, a partir de verdaderas alianzas estratégicas, basadas en acuerdos colaborativos. Por tanto, la selección de proveedores es un proceso crítico en la gestión de la cadena de suministro y a la competitividad de las empresas.

Sin embargo, para establecer relaciones de colaboración a largo plazo, es necesario, en primer lugar, evaluar y seleccionar de manera permanente a los mejores proveedores, en función del nivel de desempeño integral que estos ofrezcan en torno a los múltiples criterios que la estrategia de la organización persiga a largo plazo. En este sentido, las decisiones en torno a la selección de proveedores, ya no está supeditada a aquellos que ofrezcan el precio más bajo y la mejor calidad de los materiales o servicios que ofertan, pues otros criterios como el plazo de entrega, la flexibilidad, la fiabilidad, el servicio y la sostenibilidad ya han tomado un lugar de importancia frente al reto competitivo actual. ”²⁶

a) Método de Razonamiento Basado en Casos (para selección de proveedores)

“El razonamiento basado en casos (Case-Based Reasoning, CBR) es un sistema de software administrado por una base de datos que recopila información relevante de procesos de decisión y evaluación de situaciones o casos sucedidos con anterioridad. Así, el responsable de la toma de decisiones se puede apoyar en información útil y en experiencias de situaciones conocidas.

²⁵ Ibídem, p. 128

²⁶ Margarita Gil Torrijos, La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamiento. (Trabajo fin de Master Interuniversitario en Dirección de Proyectos : Universidad de Oviedo, 2018), p. 12.

El CBR permite desempeñar una exitosa gestión de aprovisionamiento, ya que tiene la ventaja que al tomar en cuenta los avances alcanzados en procesos anteriores, no da espacio para que se vuelvan a cometer los mismos errores, sobre todo porque reutiliza la información relevante en evaluaciones que han hecho los proveedores con anterioridad. El inconveniente de esta técnica es que no se puede aplicar desde el primer momento en que necesitamos proveedores, al no disponer de datos sobre los mismos.”²⁷

1.2.6 Tipos de contrato con proveedores

“El contrato con proveedores beneficia a ambas partes, ya que la empresa que solicita un bien o servicio se asegura que el proveedor le cumpla con lo establecido, mientras que el proveedor se asegura que le vayan a pagar la suma de dinero acordada.

a) Contratos de precio fijo

En estos tipos de contratos con proveedores tanto la empresa como el proveedor pactan un precio inamovible al bien o servicio. Independientemente de lo que pueda ocurrir de manera externa, el precio pactado inicialmente se debe cumplir.

b) Contratos por costes reembolsables

Los contratos por costes reembolsables son los tipos de contratos con proveedores en los que el cliente acepta pagar a un proveedor todos los costos implicados durante un proyecto. Además, en estos tipos de contratos con proveedores, se agregan los honorarios acordados como parte del pago por el servicio o producto.

c) Contratos por tiempos y materiales

Los contratos por tiempos y materiales son los tipos de contratos con proveedores que constituyen una combinación de los otros dos tipos de contratos con proveedores. Los contratos por tiempos y materiales están compuestos de un

²⁷ Ibídem, p.26

elemento fijo (precio hora o precio por metro cuadrado establecidos) y un elemento variable (la cantidad de horas, el número de metros cuadrados que serán necesarios para llevar a cabo la labor solicitada).”²⁸

1.3 Diagnóstico

1.3.1 Análisis FODA

Analizando la posición de la empresa DECO ROOM a través del análisis FODA se consideraron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se presentan en el cuadro siguiente.

CUADRO 1 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DECO ROOM

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
• Cartera de clientes frecuente • Diferenciación de productos • Simulación de ambiente para bebés y niños (Merchandising) • Creatividad en el diseño de productos. • Segmentación de mercado. • Ubicación estratégica • Taller propio para ensamble y pintado a mano de los muebles		• Falta de contratos con los proveedores • Incumplimiento de tiempo de entrega • Ausencia de control de calidad • Inexistencia de procesos de logística • Ausencia de inventarios de productos terminados • Deficiente administración en la fuerza de trabajo • Falta de sistema computarizados para el diseño y toma de pedidos	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
• Crecimiento económico • Publicidad blanca • Innovación constante en el diseño de productos • Negociación de proveedores • Implementación de entregas propias		• Competencia con productos similares • Insatisfacción de los clientes • Incumplimiento en las especificaciones del pedido del cliente • Dependencia de proveedores • Distanciamiento entre sucursales • Precios bajos por parte de la competencia • Pérdida de prestigio	

Fuente: Elaboración propia según datos del caso

1.4 Definición del problema

La falta de identificación del modelo de negocio de la tienda Deco Room ubicada en la ciudad de Chiquimula, conlleva al posible cierre de operaciones.

²⁸ Lorena Páez. Tipos de contratos con proveedores. [en línea], julio 2021[ref. de 02 de septiembre de 2021], Disponible en Web: <https://www.crehana.com/mx/blog/negocios/tipos-contratos-proveedores/>

1.5 Causas del problema

- Falta de stock de inventarios
- Deficiencia en las entregas
- Inexistencia de contratos formales con los proveedores
- Mala organización en los puestos de trabajo
- Deficiencia en la entrega de productos (plazo y diseño)
- Falta de proceso de gestión de proveedores locales para la tienda de Guatemala
- Ausencia de contrato de distribución Guatemala- Chiquimula
- Falta de registro de propiedad intelectual

1.6 Efectos del problema

- Pérdida de clientes potenciales
- Insatisfacción del cliente
- Deficiencia en el cumplimiento de especificaciones de pedidos
- Sobrecarga laboral
- Disminución en la cartera de clientes
- Atraso en el proceso de manufactura de pedidos de ambas tiendas
- Deficiencia en el proceso de control de calidad del producto terminado
- Replica de diseño no autorizada a los proveedores

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las Alternativas de solución

2.1.1 Alternativa 1 Implementar órdenes de compra para mejorar el proceso de adquisición de productos

La comunicación efectiva en los mercados es clave para garantizar el funcionamiento positivo de los procesos internos y externos dentro de una empresa. Por tal razón una solución a los problemas que presenta la empresa Deco Room que le permitirá tener claridad en cuanto a la comunicación a la hora de realizar compras y evitar cualquier tipo de confusión, es utilizar órdenes de compra puesto que son una herramienta importante que ayuda al manejo de los procesos relevantes de la empresa, además de que funcionan como documentación que protege a ambas partes ante un procedimiento legal o de auditoría.

Dichas órdenes de compra son útiles siempre que sea necesario vender o comprar bienes o servicios a otra empresa. Las órdenes de compra ayudan a rastrear los pedidos desde la solicitud de compra hasta la facturación. Con este documento se puede agilizar el proceso de compra de cualquier empresa.

Se considera como un documento legal que se emite para informarle a un proveedor dónde debe entregar el producto que se le está solicitando. Este documento debe detallar la cantidad y tipo de productos o servicios que se están comprando, el precio, las condiciones de pago y la forma de entrega.

Son útiles tanto para el comprador como para el vendedor, ya que mantienen la comunicación clara y evitan cualquier tipo de confusión en los procesos de compraventa, permite mantener las operaciones de la empresa de manera organizada. Esto ayuda a que los proveedores visualicen el pedido y comprueben si se puede llevar a cabo, antes de que se comprometan a cumplirlo.

La orden de compra ayudaría a la empresa Deco Room a conocer de manera detallada lo que se necesita, cuándo y dónde quiere que se lo envíen, sirve para que ambas partes tengan un registro detallado de la compra. La orden de compra es un documento que puede ser usado para verificar lo que se compró, cuánto costó y cuándo se realizó la compra.

Existen diferentes tipos de órdenes de compra entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Orden de compra estándar.
- Orden de compra planificada.
- Orden de compra abierta.
- Orden de compra por contrato.

La más recomendable para que la utilice la empresa Deco Room es la orden de compra estándar ya que este tipo de orden de compra incluye detalles de la solicitud como precio, cantidad, fecha de solicitud y condiciones de pago y se utiliza cuando se adquieren bienes o servicios de manera regular en un negocio.

Como ya se dijo en lo descrito anteriormente un sistema de gestión de órdenes de compra tiene una funcionalidad que permite a los usuarios crear flujos de trabajo personalizados para las órdenes de compra, donde se describe todo lo que los proveedores deben de cumplir en cuanto al producto que se requiere desde las especificaciones que el cliente desea hasta su fecha de entrega

Por lo tanto, se diseñó un modelo de orden de compra que se utilizaría en la empresa Deco Room, para que pueda mantener su cartera de clientes satisfechos y atraer futuros clientes, por entregar sus productos en tiempo y forma.



ORDEN DE COMPRA DECO ROOM

Nombre de la empresa	_____	Fecha	_____
Domicilio	_____	No. De Orden	_____
Ciudad, Estado, Código postal	_____		
Vendedor		Enviar a	
Compañía	_____	Compañía	_____
Contacto	_____	Contacto	_____
Domicilio	_____	Domicilio	_____
Teléfono	_____	Teléfono	_____

No. DE ENVIO	METODO DE ENVIO	CONDICIONES DE ENVIO	DIA DE ENTREGA

CÓDIGO	PRODUCTO/DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO X UNIT	PRECIO

Notas/Observaciones

SUBTOTAL	_____
DESCUENTO (%)	_____
SUBTOTAL MENOS DESCUENTO	_____
TASA DE IMPUESTO	_____
TOTAL IMPUESTO	_____
ENVIO/ALMACENAJE	_____
TOTAL IMPUESTO	_____

Firma _____

FIGURA 1 **FORMATO DE ORDEN DE COMPRA PARA EMPRESA DECO ROOM**
Fuente: elaboración propia, según órdenes de compra estándar

2.1.2 Alternativa 2: Creación del producto por la misma empresa a través de una integración vertical hacia atrás

La integración vertical hacia atrás es un proceso empresarial más frecuente de lo que uno se piensa. Este se da cuando una empresa crea pequeñas empresas que

producen materiales que posteriormente emplea para la fabricación del producto final. Esto sirve para que la empresa principal cree un suministro estable de materiales y se asegure una calidad constante en el producto final. En ese contexto, Deco Room Chiquimula tendría la posibilidad de crear sus propios diseños sin depender demasiado de la tienda en la ciudad Guatemala.

En ese sentido, la empresa se asegura no tener una rotura en los suministros de los productos que utiliza en su producto final y se asegura el abastecimiento por un precio razonable. Además, con esto, la empresa se protege en el caso que haya varios compradores que compitan por los mismos productos y las mismas cantidades.

Algunos beneficios que con lleva la aplicación de esta integración vertical hacia atrás en Deco Room Chiquimula, podemos citar:

- Ayudaría a reducir los gastos de Deco Room Chiquimula desde el sector primario, así como a eliminar los márgenes que suelen pasar a manos de terceros.
- Permitiría una mayor capacidad de negociación.
- Ofrecería una continuidad del suministro de los productos necesarios, así como su calidad, lo que permite una ventaja frente a la competencia, así como un valor añadido frente a ellos.
- Al reducir la dependencia de terceros, se puede hacer un mejor planteamiento del trabajo y tener un mayor control de los procesos.
- Es la propia empresa Deco Room Chiquimula la que fija los precios por sí misma.
- Al estar más cerca del consumidor final puede obtener información más valiosa sobre el mercado.
- Ayuda a reducir los pasos intermedios como, por ejemplo, los derivados de la logística.
- Reduciría los gastos de las transacciones.
- Además, obtiene un mayor margen, lo que conlleva una mayor rentabilidad del negocio.

En definitiva, la integración vertical hacia atrás para la empresa Deco Room Chiquimula serviría para reducir riesgos basados en la operación su giro de negocio, así como obtener una posición más dominante en el mercado frente a la competencia.

2.1.3 Alternativa 3: Aplicación del método CBR (Case- Based Reasoning) para la búsqueda de nuevos proveedores y mejorar el proceso de producción

La selección de proveedores es una de las decisiones más importantes en una empresa debido a que directamente está relacionada con mantener la competitividad de la misma. La selección de proveedores es un problema multi-criterio, el cual incluye factores cuantitativos y cualitativos. No es fácil tomar la decisión sobre cuál es el mejor proveedor y por ello se han desarrollado métodos que ayuden en este proceso.

Se propone como alternativa ante la problemática presentada en caso de la tienda Deco Room Chiquimula, la aplicación del método CBR (Case-Based Reasoning) para la búsqueda de nuevos proveedores y mejora del proceso de producción.

Actualmente Deco Room Chiquimula, cuenta con una dependencia de proveedores, lo cual afecta a la tienda debido a que se adapta a lo que el proveedor entrega y no a lo que se solicita, esto entorpece la distribución de los productos y ocasiona disminución de ventas, daño a la reputación de la compañía, pérdida e insatisfacción de los clientes.

El método CBR (Case-Based Reasoning), está diseñado a través de un sistema de software administrado por una base de datos que recopila información relevante de procesos de decisión y evaluación de situaciones o casos sucedidos con anterioridad. De esta manera el responsable de la toma de decisiones se puede apoyar en información útil y en experiencias de situaciones conocidas.

La metodología de CBR lograría buenos resultados en la tienda, trabajando sobre los antecedentes y no dando espacio para que se vuelvan a cometer los mismos errores; El CBR debe incluir un buen sistema de recuperación, que debe encontrar casos de forma sistemáticas e inteligente y localizar los atributos de aquellos que más se asemejan al actual. El sistema tiene características de soluciones pasadas, para encontrar soluciones afectivas e innovadoras al problema presente. Por tanto, un caso bien definido, un buen mecanismo de índices, y un efectivo sistema de recuperación son los tres requisitos fundamentales para construir el método CBR.

2.1.4 Alternativa 4: Implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes

Mantener stock o cantidad de productos disponibles en tienda es un aspecto clave a tomar en cuenta para cumplir con la necesidad comercial.

Contar con un stock amplio permitiría que los clientes tengan contacto directo con la variedad de muebles y accesorios que maneja “Deco Room”. Dicho contacto se verá reflejado más adelante en las ventas, ya que el cliente podrá tomar con mayor rapidez la decisión de compra, lo que resulta de gran beneficio para la empresa.

Por lo anterior es importante que “Deco Room” comience a incorporar productos tipo standard para que exista un inventario con artículos de mayor interés para el mercado objetivo, de la siguiente manera:

- Análisis de ventas; recurrir al registro de ventas concluidas durante los últimos 3 años, le permitirá a la empresa obtener un listado de artículos con mayor rotación.
- Catalogación de productos que le permita contar con el listado de productos con mayor rotación, es importante catalogarlos de acuerdo al estilo, tamaño, color y uso, para mantener control de inventario.
- Almacenamiento; contar con espacio amplio de almacenamiento para ubicar los muebles y accesorios de manera fácil y rápida, evitará interrumpir el proceso de venta para la satisfacción del cliente, incluso con entrega inmediata.

- Exhibición de productos; crear espacios en tienda para exhibir los artículos, es una estrategia utilizada actualmente que “Deco Room” debería continuar manejando, ya que esta forma resulta más atractiva para el comprador, lo que representaría una compra más segura en la cual le permite hacer combinaciones que le resulten atractivas para la habitación.

“El modelo de control de inventarios Cantidad Económica de Pedidos maneja tres constantes dentro de su fórmula:

- La demanda del producto (conocida y constante)
- El costo de mantener el inventario
- El costo de ordenar un pedido.

Según Martínez, María Elena Suarez este modelo de gestión se ha transformado en el tiempo en una herramienta que minimiza los costos de inventario para las empresas que lo aplican, por su facilidad al momento de aplicar y calcular el pedido, cabe recalcar que este modelo no reconoce los descuentos en grandes volúmenes que se puede beneficiar la empresa en el momento de calcular la cantidad de pedido.”²⁹

a) Alternativas posibles dentro del Modelo Cantidad Económica de Pedido

Existen tres posibles alternativas que se pueden dar en el mercado:

i) Demanda variable y tiempo de anticipación constante.

En la presente se detalla a la demanda como fortuita en el tiempo, lo que es igual a no ser constante ni conocida, provocando que en cualquier instante se tenga un pedido; pero se toma en cuenta que los días de reproducción del proveedor si se conocen con puntualidad.

²⁹ Maria Luisa Suárez Cervera, Comercio Internacional, Ed: Bogotá (Colombia): Ediciones de la U, Ad-Qualite Editorial, 2012.pag, 89-90.

ii) Demanda constante y tiempo de anticipación variable.

En este caso se cambia totalmente lo anteriormente descrito ya que la demanda es constante en el tiempo y los días de reproducción de los proveedores se desconocen y no son claros por la empresa (no fijos).

iii) Demanda variable y tiempo de anticipación variable.

En esta se tiene inseguridad con la demanda que se espera tener y de los días de reproducción que tendrá el proveedor, por lo mismo en este caso suele utilizarse los métodos probabilísticos conjuntamente con sus fluctuaciones más comunes teniendo así una idea cercana a la realidad.

b) Pasos para la Aplicación del Modelo Cantidad Económica de Pedido

El modelo de gestión desarrollado en el año W. Harris y F. E. Raymond es un proceso a través de pasos: Se calcula el pedido óptimo: para la que se aplica la fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2KD}{g}}$$

FIGURA 2 CANTIDAD ECONÓMICA DE PEDIDO

Fuente: Maria Luisa Suárez Cervera, Comercio Internacional, (Bogotá: Ediciones de la U, Ad-Qualite Editorial, 2012), p. 93.

En donde:

Q = Volumen óptimo de pedido

K = Coste de realización de un pedido

D = Volumen de la demanda

g = Coste anual de mantener almacenada una unidad de producto

i. Cálculo del número de pedidos al año que se debe realizar.

A continuación, se presenta la fórmula para obtener la cantidad de pedidos al año en la figura 3.

$$\frac{360}{\text{Días de reposición}}$$

FIGURA 3 FÓRMULA DEL CÁLCULO DE PEDIDOS AL AÑO

Fuente: Maria Luisa Suárez Cervera, Comercio Internacional, (Bogotá: Ediciones de la U, Ad-Qualite Editorial, 2012), p. 94.

i. Hallar el tiempo que pasa entre dos pedidos

Una vez encontrado el pedido óptimo, se puede calcular el paso número dos, Número de Pedidos que se realiza anualmente con estos datos el tiempo entre dos pedidos (T):

$$T = \frac{360}{N}$$

FIGURA 4 TIEMPO ENTRE DOS PEDIDOS

Fuente: Maria Luisa Suárez Cervera, Comercio Internacional, (Bogotá: Ediciones de la U, Ad-Qualite Editorial, 2012), p. 94.

Dado con anterioridad datos como el plazo de aprovisionamiento y el stock de seguridad, se puede proceder a calcular el punto de pedido.

Punto de Pedido = Demanda estimada en el plazo de aprovisionamiento + stock de seguridad.

Demanda estimada en el plazo de aprovisionamiento = demanda diaria * plazo de aprovisionamiento”

$$\text{Demanda diaria} = \frac{\text{Demanda Anual}}{360}$$

FIGURA 5 FÓRMULA PARA CALCULAR LA DEMANDA DIARIA

Fuente: Maria Luisa Suárez Cervera, Comercio Internacional, (Bogotá: Ediciones de la U, Ad-Qualite Editorial, 2012), p. 94.

2.1.5 Alternativa 5: Desarrollar contratos comerciales con nuevos proveedores

En la empresa Deco Room de Chiquimula la Licda. Ana María Padilla atraviesa una problemática por no tener un contrato legal que respalde las informalidades de las entregas tardías, productos incompletos, desorden logístico o bajos estándares de calidad.

Los elementos que debe considerar en un contrato son:

- Objeto del contrato.
- Identificación de las mercancías, cantidades y calidades.
- Precio de las mercancías.
- Forma de envío de las mercancías.
- Momento y forma de pago.
- Entrega de las mercancías.
- Entrega de los documentos.
- Certificación del producto.
- Obligaciones de las partes.
- Patentes y marcas.
- Vigencia del contrato.
- Legislación aplicable.
- Sometimiento a arbitraje.
- Firma del contrato.

Un contrato comercial legal es un acuerdo entre dos partes para crear una relación jurídica, la empresa Deco Room solo cuenta con un contrato verbal con los proveedores; esto no da un respaldo donde se comprometan con llevar o traer la mercadería en el tiempo estipulado. Por eso es necesario que con sus nuevos proveedores establezca este tipo de contratos.

Para los contratos legales con nuevos proveedores se debe tener en cuenta las características siguientes:

a) Envíos

La tienda de Chiquimula dará una semana de periodo de gracia a la fecha establecida para la entrega de la mercadería solicitada, de lo contrario se impondrá una sanción monetaria. Las entregas serán realizadas únicamente a la sucursal de Chiquimula para la revisión correspondiente de las características del pedido solicitados.

b) Estándares de calidad

Los productos deberán ser sometidos a evaluaciones de calidad entre los cuales se verificará los materiales con los cuales los productos son fabricados (clavos, bisagras, tornillos, madera, playwood, pintura, barnices, vidrios, entre otros) con el fin de maximizar la durabilidad, resistencia de los materiales y estética en el acabado de los productos.

La tienda Deco Room de Chiquimula debe usar un contrato de compra y venta; significa que una de las partes se obliga a entregar un producto o servicio a cambio de un beneficio económico. Los contratos legales son de gran utilidad y estos son los que respaldan en el mundo financiero. Por lo cual, al implementar este tipo de contrato se verá comprometido el proveedor con Deco Room de cumplir las obligaciones acordadas.

c) Obligaciones de ambas partes

El contrato comercial requiere de dos partes para poder ser perfeccionado, donde una es el proponente, ósea quien se obliga a dar las cosas o hacerlas, y la otra es el aceptante este se compromete a pagar el precio pactado o establecido dentro del contrato.

d) Cláusulas de confidencialidad

Son párrafos dentro del contrato donde especifica que las partes que conforman el contrato se comprometen a guardar la información entre ambas, y si alguien llega a divulgar o pasar dicha información a la competencia, serán sancionadas de forma legal. Esto se debe pactar dentro de un contrato porque se sospechaba que uno de

los proveedores de Deco Room, estaba pasando los modelos propios a otras empresas y esto ocasionaba que la competencia aumentara en el mercado.

2.2 Solución Óptima: Implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda de los clientes

El objetivo de una administración de inventarios, tiene dos realidades contradictorias: por un lado, se requiere minimizar la inversión del inventario, ya que los recursos que no son destinados para su compra se pueden invertir en otros proyectos para la empresa sin la necesidad de pedir financiamiento para los mismos. Por otra parte, debe asegurarse que la compañía cuente con el inventario suficiente para satisfacer la demanda de los clientes cuándo ésta se presente y para que las operaciones de venta y de producción no tengan obstáculos, es decir maximizar el servicio al cliente y maximizar la eficiencia de los productos o materias primas comprados.

Un control del inventario realizado de forma eficaz tiene sus ventajas y desventajas. La gran ventaja es que la demanda puede ser satisfecha y con rapidez. Como desventajas se imponen el alto costo del inventario en su compra, manejo y almacenamiento y existe siempre la posibilidad de su caducidad y obsolescencia, con el paso del tiempo o la moda.

La propuesta consiste en obtener un manejo de inventario más estricto por medio de la priorización de los materiales, en base al método de control de inventarios ABC con el que se puede efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente, considerando los de clasificación A, los más importantes. Esto se obtiene con base al historial de ventas reportadas con el encargado de compras, esto con el fin de obtener una clasificación ABC por el valor total invertido.

De igual manera se propone que se implanten políticas de compras bien definidas para el proceso de adquisición de las materias primas y de los artículos; se necesita

dejar de manejar el inventario de forma empírica para poder aplicar indicadores de gestión que reflejen un resultado positivo y de reabastecimiento óptimo, para esto es necesaria la ayuda del departamento de sistemas.

El sistema informático se ha convertido en una herramienta básica para cualquier organización, y en la compañía Deco Room aún no es aprovechado ampliamente, se requiere desarrollar la implantación de reportes e indicadores de gestión para todos los materiales pues por la cantidad de ítems que posee la empresa no es posible hacerlo de otra manera.

El departamento de compras debe apoyarse en informes mensuales para conjuntamente con el departamento de ventas coordinar el cambio de sus productos por moda, baja rotación, desaparecimiento del producto y poder realizar planes de promociones, ventas y una publicidad enfocada de forma correcta para la consecución de los objetivos y así evitar el inventario obsoleto y así tener un inventario rotativo que hará eficiente la exhibición dentro de la tienda.

También se recomienda realizar análisis periódicos de la situación de la empresa, de tal manera que se pueda tomar medidas correctivas en un tiempo adecuado para no cortar el ritmo de producción.

Debe mantenerse la calidad de los productos y de los servicios y es por esto que el control del inventario debe darse para evitar desprestigio y pérdidas de recursos como tiempo, dinero, clientes etc., este es el pilar fundamental de subsistencia de la compañía.

Es importante que la empresa al momento de desarrollar un sistema de control de inventarios informe y concientice al personal de la importancia del mismo y de los beneficios de dicho cambio para la organización, a fin de recibir de parte de ellos su colaboración y el compromiso para cumplir los objetivos, asegurando de esta forma el éxito en la implementación del sistema. Además de que se tome en consideración

de que el valor más importante de que dispone la compañía es el capital humano ya que por su colaboración, entrega y aportación pueden identificar procesos y actividades necesarias para la venta de los productos y servicios. También se sugiere establecer políticas de comunicación efectivas para la coordinación de todas las áreas.

La eficiencia del proceso de administración de un sistema de inventarios, es el resultado de la buena coordinación entre las diferentes áreas de la empresa, teniendo el conocimiento de sus objetivos generales.

La gestión de compras se vincula directamente a la satisfacción de cada uno de los clientes por lo tanto las mejoras que se realicen, los procedimientos adecuados al momento de la compra de productos o materias primas harán que marche bien tanto en su operación de compras como ventas o producción.

Se realiza una selección de producto según las de ventas recurrente, los cuales son productos que, si cumplen con las características y perspectiva del cliente y que logran tener una mayor rentabilidad para la tienda, y se hace un line up de los productos más vendidos, por medio de un Pareto de productos en este caso el método ABC, en la cual es una herramienta para tomar una decisión y tener una mejor visión de los productos que se deben de tener en stock.

El objetivo de este método es poder tener un mayor control de inventario, es decir, analizar que el inventario sea rotativo, que los productos estén en buen estado, que pasen por el control de calidad y que se tenga el número de productos necesarios para no sobre pasar producto que no sean vendibles.

Este método ayuda a poder saber cómo están clasificados los productos de la tienda Deco Room, es decir, el grupo A son los productos que ocupan el mayor porcentaje con un 80% del inventario por ser producto con mayor rentabilidad y el más vendido en monto, el grupo B son los productos que tiene un cierto porcentaje con el 15% de

rotación y que ayudan con aumentar las ventas después del grupo A al lograr cierto monto, y el grupo C ocupan un porcentaje menor del 5% en los cuales nos permite darse cuenta de que productos no se deben de comprar por la poca rotación que existe en la tienda.

Luego de tener claro que productos se deben de tener en stock por su mayor rotación, se opta por tener una bodega donde permita el almacenamiento de los productos solicitados al proveedor y tener producto disponible y anticiparse a la necesidad del cliente, y así hacer una revisión de control de calidad.

Con el proveedor se puede llegar a una negociación de tener productos a consignación, pagar los productos al final de lograr las ventas, con esto se generará un compromiso del proveedor hacia la tienda Deco Room, en la cual se obtienen beneficios para ambas partes ya que tiene una mayor rotación y se asegura más venta.

CONCLUSIONES

- El mejoramiento de las órdenes de compra para adquisición de productos permitirá a Deco Room, agilizar los procesos tomando en cuenta una buena gestión de compras, la empresa conseguirá ahorrar costes, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, así mismo obtendrá beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso. Las compras tienen su origen en las necesidades y éstas pueden ser por compras especiales, anticipadas, rutinarias, de oportunidad y urgencia. En el proceso de compra es muy importante estudiar el ciclo de decisión de la compra analizando con detalle el círculo de compradores de cada proveedor y sus peculiaridades para realizar una correcta negociación.
- Una estrategia vertical hacia atrás le permitirá reducir los costos a la empresa Deco Room desde el sector primario, así como eliminar los márgenes que suelen pasar a manos de terceros, permitiendo una mayor capacidad de negociación, la integración vertical hacia atrás ofrece una continuidad del suministro de los productos necesarios, así como su calidad, lo que permite una ventaja frente a la competencia, así como un valor añadido frente a ellos; Al reducir la dependencia de terceros, se puede hacer un mejor planteamiento del trabajo y tener un mayor control de los procesos, la propia empresa es la que fija los precios por sí misma, al estar más cerca del consumidor final puede obtener información más valiosa sobre el mercado, ayuda a reducir los pasos intermedios como, los derivados de la logística, reducirá los gastos de las transacciones, además, obtiene un mayor margen, lo que conlleva una eficiente rentabilidad del negocio. En definitiva, la integración vertical hacia atrás para la empresa servirá para reducir riesgos basados en la operación de un negocio, así como obtener una posición más dominante en el mercado frente a la competencia.
- Para la empresa Deco Room es de vital importancia cambiar de proveedores, para ello se debe basar en un método para la selección de los nuevos, porque si

no los evalúan antes de seleccionarlos va a seguir con la misma problemática, por eso se tomó en cuenta el método CBR (Case-Based Reasoning) el cual consiste en un sistema de software administrado por una base de datos que recopila información importante para poder tomar una decisión de aprovisionamiento para el buen desempeño de las actividades. Y así poder elegir a los proveedores más aptos para su funcionamiento.

- Para darle solución a la problemática que Deco Room ha venido sobrellevando se tomó como alternativa optima desarrollar inventarios de productos de stock, porque consiste en que la empresa contara con productos en existencia, para poder satisfacer las necesidades de la demanda en un tiempo record y así poder evitar la insatisfacción de los clientes porque se atenderán de una forma rápida y segura al momento de entregar el pedido. Será de vital importancia para la empresa, porque entre las ventajas que se obtendrán es que se evitara la escasez del producto, entre más unidades pedidas menor es el costo unitario y también se contara con disponibilidad inmediata para atender a la demanda.
- Otra opción que se consideró viable es fomentar el uso de contratos comerciales con nuevos proveedores, para garantizar responsabilidad y evitar incumplimientos de los mismos. Un contrato legal forma un acuerdo entre ambas partes, las cuales están sujetas a cumplirse, evitando errores, procesos inadecuados y entregas tardías, para afianzar el compromiso que se tiene en ambas partes y cumplir las condiciones establecidas.

RECOMENDACIONES

- Definir y verificar la realización correcta de la gestión de compras, y mejorar el proceso de adquisición aumentando el rendimiento y la productividad a través de la satisfacción demandada de los clientes de forma oportuna, aumentando los niveles de beneficios empresariales directos y la reducción de los tiempos de entrega de la tienda Deco Room.
- Es importante establecer una estrategia vertical hacia atrás en la empresa Deco Room, con el propósito de reducir costos desde el sector primario, y así eliminar los márgenes que suelen pasar a manos de terceros. La estrategia vertical hacia atrás ofrece una continuidad del suministro de los productos necesarios, esto con el fin de tener un control en los procesos, logrando de esta manera estar más cerca del consumidor final y poder obtener información valiosa sobre el mercado, esto permitirá reducir los pasos con los intermediarios, se evitan los gastos de transacción y conlleva a una eficiente rentabilidad del negocio.
- Es necesario implementar un método donde la búsqueda de nuevos proveedores no sea un problema para la empresa Deco Room y pueda cambiar de proveedores siempre y cuando considere oportuno, evaluando ciertos aspectos a través del método CBR. Este método de cierta manera ayuda al responsable de la toma de decisiones con información útil y en experiencias de situaciones conocidas porque la metodología del CBR incluye un buen sistema de recuperación de datos, y encuentra casos de forma sistemática e inteligente y localiza los atributos de aquellos que se asemejan al caso actual dentro de la empresa. Este sistema tiene atributos característicos de soluciones pasadas para encontrar soluciones efectivas e innovadoras al problema presente.
- Debido a la problemática que sucede en la tienda Deco Room, implementar un sistema de stock de inventario es de suma importancia para un mejor funcionamiento de los envíos de productos, además de la satisfacción de los

clientes, las ventas incrementaran, si se ofrece un servicio de calidad a los consumidores y siempre se está preparado para hacer la venta con el producto necesario, se cumplirá con el objetivo de vender más, agregado a todo esto se mejorara el servicio al cliente, un almacén que es eficiente puede dar salida a todos los pedidos que lleguen de forma rápida y excelente. Esto hace que la tienda Deco Room sea más competitiva y, probablemente genere un mayor número de ingresos, debido a todo esto el sistema de stock de inventarios es muy fundamental para la operación de la tienda, esto nos garantizara una distribución mejor coordinada, clientes satisfechos y por lo tanto gestión de ventas en mayor número.

- La tienda Deco Room actualmente cuenta con una dependencia de proveedores en el cual no hay ninguna estipulación clara y precisa de las consecuencias y beneficios de ambas partes en las negociaciones, por lo tanto se recomienda a la compañía la utilización de contratos comerciales con los cuales permiten definir las responsabilidades que cada una de las partes tiene durante la negociación ya que por medio de ellos se establece los términos de entrega y de riesgos en los tratos acordados, así como los costos, plazos para la entrega y el método que se va a emplear para ejecutar el proyecto, también adicionalmente, permitirá determinar entre el comprador y vendedor el momento y lugar en el que se puede producir un riesgo en los productos y la forma en que cada una de las partes responderá, el transporte, seguro, y todo lo que será relacionado con la entrega del bien y el pago de la misma, por lo tanto la formalización en el uso de contratos hará que cada una de las partes se sientan responsables de sus hechos y actos a beneficio de los clientes para cumplir con un nivel de estándares altos en la coordinación de los productos, gracias a esto se ocasionara una mejor satisfacción en los consumidores.

LITERATURA CITADA

Carro Paz, Roberto y González Gómez, Daniel. Administración de las operaciones Gestión de stock.Apuntes de estudio, facultad de ciencias económicas y sociales : Universidad Nacional de Mar de Plata.

Carreño Solís, Adolfo Joseph. Cadena de Suministro y Logística. Perú : Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial, 2018.

Fundación Iberoamericana de Altos Estándares Profesionales FIAEP, 2014. Control y manejo de inventario y almacén, 2014.

Gil Torrijos, Margarita. La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamiento. Trabajo fin de Master Interuniversitario en Dirección de Proyectos : Universidad de Oviedo, 2018.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. tr. por Astrid Mues Zepeda 11 ed, México : Pearson Educación, 2013.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. Generación de modelos de negocio Un manual paravisionarios, revolucionarios y retadores. Barcelona, España : Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011.

Páez, Lorena. Tipos de contratos con proveedores. [en línea], julio 2021[ref. de 02 de septiembre de 2021], Disponible en Web: <https://www.crehana.com/mx/blog/negocios/tipos-contratos-proveedores/>

Soto González, Luis Ángel y Guevara López, Oscar Javier. Diseño de un Modelo de Compras Técnicas para Empresas de Manufacturas. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingenierías : Universidad Autónoma de Occidente Santiago de Cali, 2005.

Suárez Cervera, Maria Luisa. Comercio Internacional, Bogotá: Ediciones de la U, Ad-
Qualite Editorial, 2012.

Tamayo, Mery Patricia y Piñeros, Juan David. "Formas de integración de las
empresas". Ecos de Economía. Medellín, abril de 2007.

ANEXOS

ANEXO I

DECO ROOM

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA 2021
RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 2. DECO ROOM

En junio del 2016, Lorena García y Sofía Prado, iniciaron “**Deco Room**” tienda ubicada en la ciudad de Guatemala, dedicada a la decoración especializada en cuartos para bebés y niños. La Lic. Ana María Padilla era originaria de Chiquimula, tenía algunos años viviendo en la ciudad de Guatemala cuando conoció a Lorena García por casualidad y se hicieron muy amigas. La Lic. Ana María Padilla visitaba Chiquimula muy a menudo y se dio cuenta que no existía ninguna tienda como “Deco Room”, por lo tanto, decidió ponerse a trabajar con las señoritas García y Prado, y en el 2019 abrió la tienda “Deco Room” en Chiquimula con grandes expectativas.

Después de 2 años de operación, la dueña de la tienda de Chiquimula convocó a una junta a las señoritas García y Prado para informarles que había tomado la decisión de cerrar la tienda. Las señoritas se dieron cuenta que la tienda de Chiquimula representaba flujo de efectivo para ellas y sabían que dependiendo del desempeño con esta tienda iban a lograrse sus sueños de expansión a otras ciudades, pero ¿cómo le hacían para lograrlo?

El inicio

A Inicio del año 2007, Lorena García comenzó a diseñar y fabricar todo tipo de muebles para la decoración de casas, especialmente de amigos y familiares en la ciudad de Guatemala. Al poco tiempo, notó que muchos de ellos necesitaban asesoría especializada para decorar el cuarto de su próximo bebé o de sus hijos pequeños, así como un fabricante que hiciera realidad sus ideas. Es así como

empezó a diseñar muebles y todo tipo de accesorios para decorar los cuartos de los hijos de sus clientes, dejando de lado la fabricación de otro tipo de muebles para el hogar.

Al paso del tiempo, Lorena García descubrió que existía un mercado específico e insatisfecho y vio una oportunidad de negocio. Empezó a buscar a una socia y contactó a su compañera de carrera en arquitectura, Sofía Prado. Comenzaron a diseñar muebles y accesorios novedosos con base en ideas propias y tendencias del mercado, así como a buscar proveedores adecuados que pudieran hacer realidad todos sus diseños. Descubrieron que sus productos necesitaban un lugar donde exponerse para que el cliente los encontrara.

Deco Room “Bebés”, fue el nombre que escogieron para llamarle a su tienda, pensaron que sería un nombre fácil de recordar, creativo y tuviera que ver con la relación padres-hijos, además de que todos los muebles que se vendían en la tienda eran de madera.

Para hacer realidad el concepto novedoso de tienda, las señoritas García y Prado pensaron que se necesitaba de un local que simulara una casa habitada para poder decorar cuartos completos y que el cliente, al entrar a la tienda, se sintiera que estaba dentro del cuarto decorado de su hijo.

Empezaron por buscar un local en la ciudad de Guatemala que estuviera en una zona residencial de clase media alta, ya que era el segmento de mercado al que se dirigían. Se rentó un local en la planta baja de un edificio de departamentos que se encontraba ubicado en Avenida Roosevelt en la Colonia Las Flores rodeado de comercios, tales como: Bancos Comerciales, tiendas de conveniencia, supermercados, restaurantes de comida rápida, entre otros. Esta Avenida era una calle amplia, muy transitada y de fácil acceso.

La tienda abrió sus puertas en junio del 2016 y poco a poco se posicionó en el

mercado, logrando ser pauta de diseño de muebles y accesorios para cuarto de bebés de 0 a 3 años. La mejor promoción que tuvo la tienda fue las recomendaciones entre amigos, por lo cual se logró al poco tiempo tener una cartera de clientes frecuentes.

En el 2018, se abrió una segunda tienda con el nombre de Deco Room “niños”, continuando con el mismo concepto de la anterior, sólo que los muebles y accesorios eran dirigidos al mercado de niños de 3 a 12 años aproximadamente. Se encontró un local casi junto al local rentado anteriormente, las 2 tiendas se unieron a través de un pasillo, logrando contar con estas 2 opciones bajo un mismo techo.

En ese mismo año, la Lic. Ana María Padilla se interesó en abrir una tienda en la ciudad de Chiquimula. La Licenciada conocía muy bien la tienda de la ciudad de Guatemala, ya que llevaba buena amistad con Lorena García y era cliente frecuente. Las señoritas García y Prado, conjuntamente con la Licenciada trabajaron durante un año para estructurar la forma de trabajo, así como para aprender el “modus operandi” de la tienda. Para abril del 2019, “Deco Room” Chiquimula, abrió sus puertas, siendo la primera tienda en la ciudad especializada en decoración de cuartos de bebés y niños.

Los productos

El 80% de los productos vendidos en “Deco Room” eran diseños propios, los cuáles se fabricaban ya fuera en un taller propio o se mandaban hacer con distintos proveedores. El 20% restante eran productos que se compraban ya terminados. La mezcla de productos estaba compuesta por muebles de madera (camas, cunas, cómodas, libreros, jugueteros, escritorios, moisés, burós, cabeceras, entrepaños, espejos, entre otros), muebles de tela (sillones y camas), blancos (edredones, toallas, cobijas, sábanas), accesorios (lámparas, cenefas, cuadros, portarretratos, percheros, cajas para guardar juguetes, canastas, muñecas, kleeneras, cojines, botes de basura), cortinas y tapetes.

Dentro de la mezcla de productos existía gran variedad de cada uno de ellos, divididos principalmente de la siguiente manera: bebés en general, bebés-niñas, bebés-niños, niñas y niños. Cabe mencionar que en muchos de los diseños de los productos, las señoritas García y Prado fueron pioneras; por ejemplo, introdujeron el concepto de cenefa en pequeños cuadros de madera pintados a mano (tradicionalmente las cenefas que se colocaban en los cuartos eran de tapiz) y así se pueden ir nombrando innovaciones de cada uno de los productos.

El diseño de nuevos productos fue una actividad constante y continua. No existían tiempos determinados para contar con productos nuevos, sino con fundamento en las tendencias del mercado y de acuerdo a la temporada; por ejemplo, algunos de los edredones se diseñaban con base en telas de la temporada y a lo que los mismos clientes iban pidiendo se elaboraban los diseños a lápiz y se iban concentrando en una carpeta destinada a esta finalidad. Se conseguían a los proveedores que pudieran fabricar el producto y se hacían pruebas de la aceptación poniéndolo a la venta. Si se vendía el producto se integraba a la lista de productos. Este proceso podía llevar desde un mes hasta seis meses.

En cuanto a los productos que se compraban ya terminados, siempre se tomaba en cuenta la imagen de la tienda, pero principalmente que fueran productos distintos que los diferenciaban de la competencia.

Los proveedores

Los proveedores eran principalmente costureras, carpinteros y artesanos que se conseguían a través de recomendaciones, anuncios o ellos mismos se presentaban en la tienda. La forma de trabajar con ellos era muy sencilla: se establecía un contrato verbal, se les proporcionaban los diseños, un anticipo y el resto del pago al término de la producción, contando con plazos de entrega de entre 3 y 4 semanas. La entrega del producto final se hacía siempre en la tienda, las vendedoras eran las encargadas de recibirlo y revisar que estuviera en buenas condiciones. No existía algún procedimiento establecido para la revisión de la calidad en el producto.

Los diseños de los productos que se les entregaban a los proveedores era un dibujo hecho a mano con todas sus especificaciones de medidas, materiales y colores. Frecuentemente se enfrentaban con que el proveedor no seguía las especificaciones y el producto final era distinto al que inicialmente se había mandado a hacer, también había incumplimiento de los tiempos de entrega. No existían sanciones establecidas para este tipo de situaciones.

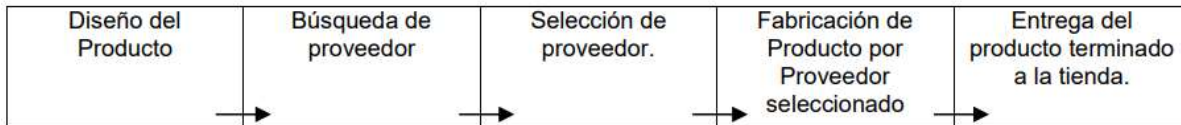


Fig. 1 Proceso de producción fabricada al 100% por el proveedor.

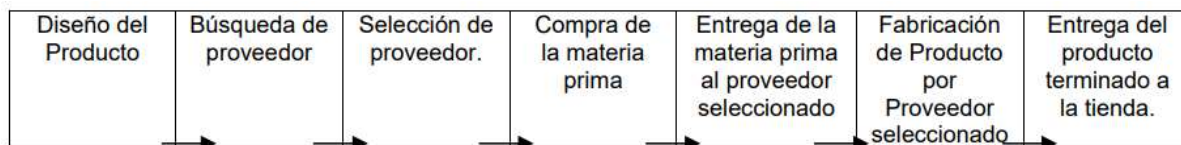


Fig.2. Proceso de producción fabricada 100% por el proveedor, pero con materia prima proveída por "Deco Room".

Aparte de los proveedores, se estableció un taller propio donde se ensamblaban y pintaban a mano gran parte de los accesorios, tales como cenefas, cuadros, percheros, que estaba ubicado dentro de la tienda.

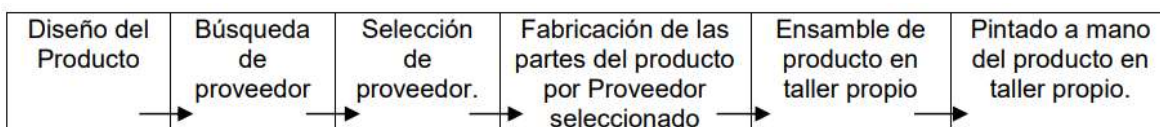


Fig.2. Proceso de producción fabricada 100% por el proveedor, pero con materia prima proveída por "Deco Room".

El factor proveedores era un tema delicado en cuestión de propiedad intelectual. De hecho, ya habían pasado por una mala experiencia con un proveedor de mucha confianza que empezó a hacer sus diseños por fuera. La marca se registró, pero era muy difícil registrar cada uno de los diseños, por lo tanto, era importante cuidar la selección de proveedores, ya que en el diseño de productos radicaba su ventaja competitiva.

La tienda

El diseño de la tienda fue primordial, se cuidó desde el diseño del letrero exterior, hasta la presentación de cada uno de los productos. El objetivo que buscó la tienda, fue lograr que el cliente se sintiera que estaba dentro del cuarto de su hijo; para conseguirlo, se decoraban cuartos completos con cama, cortinas, cenefa, tapete, lámpara y con accesorios que tuvieran que ver con el motivo de niña o niño.

De esta manera, el cliente podía conocer todos los productos que se vendían con ese diseño en particular. El catálogo de productos era su propia tienda, la mayoría de los productos existentes estaban presentados en ella. El acomodo de los productos casi siempre fue el mismo, sólo dos cuartos se renovaron en un periodo de cinco años. En cada una de las tiendas se tenían exhibidos alrededor de seis cuartos distintos. La combinación de colores, texturas y diseños era muy innovadora, logrando un ambiente distinto, agradable y acogedor que invitaban a la adquisición de los productos.

La operación

Las tiendas de la ciudad de Guatemala contaban con 3 empleados directos: 2 vendedoras de piso y 1 chofer. Las vendedoras además de atender al cliente eran las responsables de levantar pedidos para los proveedores, controlar inventarios, mantener la tienda, hacer depósitos en los bancos y cuando la tienda no contaba con flujo de clientes, dedicaban ese tiempo a trabajar en el taller de armado y pintado. Para terminar con el trabajo del taller tenían a otra persona que, trabajada a destajo desde su casa, así como también en épocas de mucho trabajo contrataban temporalmente a un ayudante para empacar, cargar y entregar mercancía. El chofer se encargaba de comprar materia prima, entregar muebles y de algunas pequeñas instalaciones. Las propietarias se dedicaban a diseñar productos, buscar proveedores y a lo administrativo, todas las decisiones se tomaban siempre en conjunto.

Las tiendas abrían sus puertas de 10:30 am a 2:00 pm y de 4:30 pm a 7:30 pm de

lunes a viernes y los sábados de 10:30 am a 2:00 pm. Era común ver gente observando por el aparador los sábados por la tarde y los domingos. Las tiendas contaban con un inventario de accesorios que el cliente podía disponer de inmediato.

El producto pequeño se entregaba en una bolsa de papel estraza o de celofán, los blancos se entregaban en una bolsa de plástico y si se compraba un regalo se obsequiaba el empaque. En cuanto al mueble grande, el cliente lo ordenaba con un 50% de anticipo y se tenía que pagar el otro 50% contra entrega, que era en un plazo de 40 a 50 días, pues no se contaba con inventario de muebles.

El proveedor empacaba ligeramente el mueble, lo entregaba en la tienda y el chofer lo llevaba al domicilio del cliente, en algunos casos como las literas y cama cuna, la instalación estaba incluida en el precio. Algunas de las quejas frecuentes de los clientes era que se les hacía mucha la espera para tener el mueble en su casa, sobretodo en el caso de mujeres embarazadas a punto de dar a luz.

En un principio, algunos productos los adaptaban a las necesidades del comprador, por ejemplo, el cliente podía cambiar colores en las cenefas o pedir algún diseño específico en tapete. Esta situación empezó a complicar la operación y las propietarias decidieron no dar este servicio y vender solamente lo que estaba previamente diseñado.

Los clientes conocían la tienda especialmente por recomendación, por algún volante recibido en la calle o en un centro comercial, por publicidad en el periódico y en algún tiempo estuvieron saliendo al aire en un programa de televisión por cable de la localidad en donde a las señoritas García y Prado se les pedía asesoría para remodelar un cuarto de bebé.

Durante el año se ponían promociones en distintos artículos según su desplazamiento, las promociones duraban alrededor de 1 a 2 meses por artículo o hasta que se agotaran las existencias.

La competencia

No existía ninguna tienda con el formato idéntico al de la tienda; sin embargo, se detectaban distintos competidores que vendían productos iguales o similares, que iban dirigidos al mismo nicho de mercado y se encontraban alrededor de la tienda. Tales competidores sumaban 7, desde tiendas de accesorios para bebés, hasta tiendas de muebles para bebés y niños.

Los precios de algunos productos en la competencia eran similares, pero “Deco Room” tenía precios más elevados en cunas, cómodas y camas de madera, respecto a la competencia; en estos muebles, estaban entre un 5 y 15% arriba del precio.

La tienda en Chiquimula

La ciudad de Chiquimula había experimentado un crecimiento económico importante, empresas importantes se habían establecido en la ciudad, las que contaban con gran aceptación. En la ciudad no existía alguna tienda especializada en muebles de bebés y niños, sólo existían mueblerías que ofrecían todo tipo de muebles, entre ellos de niños, es por eso que la Lic. Ana María Padilla vio una oportunidad de negocio en Chiquimula.

El acuerdo al que se llegó entre la dueña de la tienda de Chiquimula y las señoritas García y Prado, era que sólo se podían vender los productos y precios autorizados por las tiendas en la ciudad de Guatemala, también en cuanto al diseño y presentación de tienda tenía que ser el mismo formato.

Las tiendas de la ciudad de Guatemala le vendían a la tienda de Chiquimula a un precio de mayoreo y Chiquimula revendía los productos, las dos partes ganaban igual, aproximadamente el 28% de utilidad. La idea era establecer un contrato de distribución exclusiva, los acuerdos se iban poniendo en papel, pero nunca existió un documento que formalizara la relación.

El formato de la tienda de Chiquimula siguió con las mismas estrategias que la de

ciudad de Guatemala, se consiguió un local que antiguamente era una casa habitación, en la zona central de la ciudad. El local estaba rodeado de comercios, se encontraba al lado de un restaurante muy popular. Anteriormente en ese local, estaba ubicada una mueblería (de muebles para casa en general) muy conocida.

La dueña de la tienda era de Chiquimula, pero radicaba en la ciudad de Guatemala y era la encargada de la relación con “Deco Room” Guatemala; hacía visitas a Chiquimula cada 2 meses y el contacto con la tienda era constante vía Internet y telefónica.

En Chiquimula, se tenía una socia y 2 empleadas directas, 1 era vendedora y otra de limpieza. Los servicios de mudanza y entrega de la mercancía a domicilio eran subcontratados. Según lo expresa la dueña de la tienda en Chiquimula, ésta se abrió con muchas expectativas y gran entusiasmo un 21 de abril del 2019, Chiquimula ofrecía 2 servicios que no se tenían en la ciudad de Guatemala.

Uno era la asesoría en decoración, se conseguían citas en las casas de los clientes y se les presentaban opciones de decoración; este servicio tuvo muy buena aceptación, aproximadamente el 30% de las ventas eran derivadas de este servicio.

El otro servicio era mesa de regalos para “Baby-Showers”, de esta forma se lograba que visitaran la tienda personas que quizás nunca hubieran llegado solas.

Las ventas mensuales de la tienda en Chiquimula se presentan en la Tabla 1. Dichas cifras eran similares a las tiendas que se encontraban ubicadas en la ciudad de Guatemala.

Por lo que la tienda de Chiquimula representaba del 30 a 50% de las ventas totales, según los meses, ya que había ocasiones en que Chiquimula vendía más o viceversa.

Tabla 1. Ventas “Deco Room”, Chiquimula, 2020. En Q.

Mes 2020	Ventas	Mes 2020	Ventas
Enero	107,899.00	Julio	130,854.32
Febrero	109,350.50	Agosto	93,846.25
Marzo	89,675.35	Septiembre	74,995.86
Abril	139,742.59	Octubre	95,125.98
Mayo	118,695.12	Noviembre	86,778.96
Junio	115,475.60	Diciembre	95,486.25

Era común escuchar de los clientes comentarios muy positivos, tales como, ¡Qué bueno que ya tenemos algo así en Chiquimula!, ¡Hasta se me antoja tener otro bebé para volver a decorar el cuarto!, ¡Qué bonito está todo!, la dueña se sentía muy contenta porque sabía que podía ser un buen negocio con miras a expandirse a otras ciudades como Esquipulas y Zacapa.

La forma de trabajar con el cliente era la misma que las tiendas de la ciudad de Guatemala, se contaba con un inventario de accesorios que se podían entregar de inmediato y los muebles grandes se pedían a Guatemala.

Los tiempos de entrega para el cliente eran de 30 a 45 días, se hacían los pedidos con un 50% de anticipo y se liquidaban a la entrega. A los pocos meses de operación, en Chiquimula se dieron cuenta que los clientes estaban acostumbrados a llegar a una tienda y recibir inmediatamente la mercancía, por lo que empezaron a tener quejas por los lapsos de entregas, que muchas de las veces se pasaban del tiempo preestablecido, debido a problemas con proveedores en ciudad de Guatemala.

Internamente se trabajaba de la siguiente forma: Chiquimula hacía los pedidos cada semana y Guatemala le entregaba en 3 semanas; la responsabilidad de la tienda en ciudad de Guatemala terminaba al subir la mercancía a la mudanza.

La forma de pedido se tenía que enviar a Guatemala con la ficha de depósito del

50% de la cantidad, la mercancía se liquidaba 2 días después de recibir el pedido. La mercancía se recibía en la tienda, lo que venía para entrega a domicilio, se entregaba en el mismo día. Al cabo de 6 meses de la apertura, la dueña de la tienda de Chiquimula hizo una evaluación de la eficiencia de las entregas y se encontró con que el desempeño en cuanto a los tiempos de entrega era deficiente, por ejemplo, si se habían pedido 3 camas en el pedido #1, se entregaba 2 camas en la fecha de entrega correcta, y el resto del pedido lo completaban 15 días después.

En cuanto al número de entregas por pedido, cuando se hacía un pedido se tenía que entregar todo completo de Guatemala a Chiquimula en una sola entrega; sin embargo, en varias ocasiones los pedidos se completaban hasta en 3 entregas, esto quiere decir que todo lo que se tenía que entregar en el pedido #1, se mandaba hasta en el pedido #2 o hasta en el pedido #3.

Aproximadamente⁴, el 47% de las entregas se hacían en una sola entrega, el 42% de los pedidos se entregaba en 2 envíos y el 11% del total de los pedidos se hacían en 3 entregas. El problema se agravaba más cuando no se avisaba de Guatemala a Chiquimula que el pedido iba incompleto, los clientes se molestaban mucho, ya que a ellos se les había avisado previamente que se les entregaría toda su mercancía.

Otra de las cuestiones con las que se enfrentaban en Chiquimula era respecto a la calidad, algunas veces la mudanza que salía cargada de producto de Guatemala, entregaba directamente en casa de los clientes, sin pasar por la tienda de Chiquimula.

El producto llegaba con distintas especificaciones ya sea en cuanto a color, medidas o diseño, Chiquimula respondía a esas deficiencias, cobrando todo lo que se pagaba a la tienda en ciudad de Guatemala, pero no se evitaba la insatisfacción del cliente de recibir algo distinto a lo que había pedido.

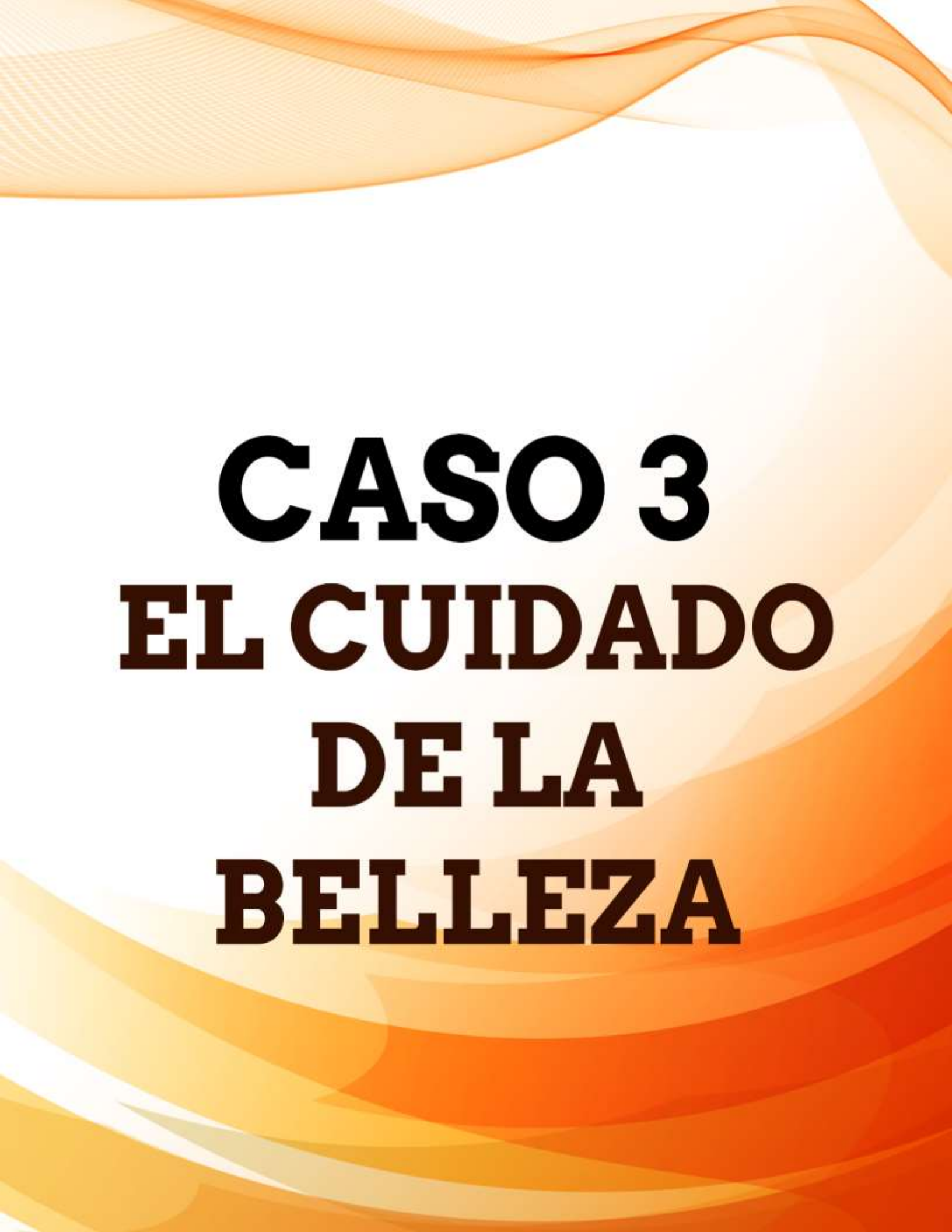
En noviembre del 2020 se empezó a tener quejas frecuentes de los clientes de

Chiquimula en cuanto a calidad de los productos y fechas de entrega fuera del tiempo establecido.

Las personas que trabajaban en la tienda trataron de mantener a los clientes lo más contentos que se podía, se les daba descuento o algún obsequio para disminuir el desencanto, pero si el producto venía de mala calidad y fuera de tiempo, era poco en realidad lo que se podía hacer.

La dueña de la tienda de Chiquimula pensó que tenía que tomar una decisión muy rápida, ya que si no se podía mejorar el servicio que otorgaban las empresarias en la ciudad de Guatemala a Chiquimula, se seguiría perdiendo a los clientes y por lo tanto la tienda tendría que cerrar.

En enero del 2021 la Lic. Ana María Padilla convocó a una junta urgente para expresar a las señoritas García y Prado su preocupación, el objetivo esperado de la junta era que se le presentaran alternativas de solución para no cerrar la tienda, pero éstas nunca se dieron. Por lo que acudió a usted como experto en el tema, para que analizaran la situación desde la perspectiva de mercadotecnia y le indicaran. ¿Cuáles pueden ser esas alternativas?



CASO 3

EL CUIDADO DE LA BELLEZA

INTRODUCCIÓN

La industria de la belleza o cosmetología es un negocio que crece en forma acelerada. En estos tiempos se han logrado catalogar los diferentes tipos de salones de belleza, y de un grupo de personas que gasta una considerable suma de dinero en la utilización de los múltiples servicios que ofrecen, conociendo la alta demanda de estos, como también la fuerte competencia que existe.

Actualmente los sectores femeninos utilizan con mayor frecuencia los salones de belleza para mejorar su presentación y sentirse bien con ellas mismas. Esto tiene un efecto positivo en la autoestima o su estado emocional, algunas personas lo utilizan como terapia de relajación y otros la usan para iniciar una nueva etapa en su vida.

La apertura de un salón de belleza en la ciudad de Chiquimula cuenta con un nivel alto de riesgo, por ello se necesita un estudio de mercado que permitirá identificar el estado actual de la industria, seguidamente es necesario implementar una estrategia con la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) para poder posicionarse y diferenciarse de los salones de cuidados de belleza existentes.

Con el tema de las instalaciones, los usuarios siempre buscan un lugar agradable con un buen ambiente, donde sentirse cómodos mientras esperan su turno. Siempre es importante entender las necesidades de los clientes, ya que de estas depende las mejoras que se puedan implementar en el servicio, precio e instalaciones, para lograr cumplir con sus expectativas, así mismo fidelizarlos para lograr un efectivo crecimiento.

El servicio que presta un negocio es fundamental para el consumidor, por lo tanto, es importante que el negocio ofrezca un servicio de calidad, contando con el personal adecuado, instalaciones cómodas, precios accesibles y productos de alta calidad, con ello un negocio puede diferenciarse de otro.

Es por ello que se ha elaborado el siguiente documento, donde se muestra la descripción por capítulos para su mejor comprensión y análisis de estudio, teniendo como objetivo general: Analizar de acuerdo con un estudio de mercado y así mismo establecer estrategias mercadológicas y operativas, esto para obtener una ventaja competitiva sostenible y el uso de recursos para lograr la apertura del salón de belleza de la emprendedora Ana Olivares, asimismo el crecimiento profesional y económico de ella; a la vez se formularon objetivos específicos: siendo el primero: Analizar la viabilidad y estrategia de Promoción del salón de belleza en el área urbana de Chiquimula. Segundo: Definir la viabilidad y estrategia de Producto del salón de belleza en el área urbana de Chiquimula. Tercero: Evaluar la viabilidad y estrategia de Precio del salón de belleza en el área urbana de Chiquimula. Cuarto: Estimar la viabilidad y estrategia de Plaza del salón de belleza en el área urbana de Chiquimula. Quinto: Evaluar la investigación de mercado.

El contenido del informe se divide en capítulos conformados de la siguiente manera:

Capítulo I Planteamiento del problema. El cual contiene una descripción del caso analizado, describiendo la situación actual en la que se encuentra Ana Olivares y que se propone hacer para iniciar su negocio, el marco teórico que le da fundamento a las alternativas, estrategias y propuesta óptima. Así mismo un análisis mediante las 5 fuerzas de Porter, determinando el problema principal, las causas y los efectos.

Capítulo II, en este apartado se describe las técnicas de las alternativas que se presentan, las propuestas, la estrategia que utilizará para que Ana pueda apertura su negocio en el área urbana de Chiquimula.

Finalmente se da conocer las conclusiones, recomendaciones y la literatura citada y consultada, además incluye anexos, apéndice que respalda ciertos apartados del informe.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la viabilidad mercadológica para la apertura de un salón de belleza en la ciudad de Chiquimula.

Objetivos específicos

- Definir la viabilidad y estrategias del elemento producto para la apertura del salón de belleza en el área de Chiquimula.
- Definir la viabilidad y estrategias del elemento precio para la apertura del salón de belleza en el área de Chiquimula.
- Estimar la viabilidad y estrategias del elemento plaza para la apertura del salón de belleza en el área de Chiquimula.
- Analizar la viabilidad y estrategias del elemento promoción para la apertura del salón de belleza en el área de Chiquimula.
- Evaluar la investigación de mercado actual para la apertura del salón de belleza

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL CASO

1.1. Descripción del caso

Durante el último siglo, surgió una de las más grandes ramas de la industria, la de la belleza, que floreció gracias al progreso de la ciencia bioquímica durante ese periodo de tiempo. Actualmente, se trata de un grupo que gasta anualmente una considerable suma de dinero en el lanzamiento y promoción de nuevos productos, asimismo se enfocan en reforzar y renovar los atributos más destacados de las diferentes formulaciones.

Ana Olivares, es una joven que siempre le ha gustado el trabajo relacionado a la belleza, cabello, uñas, manos, pies, por lo cual, a sus 22 años, inició sus estudios en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP. Su objetivo era claro, emprender su propio proyecto, que le permita implementar todas las técnicas de belleza en forma estratégica para crecer no sólo profesionalmente sino también económica.

Su objetivo era claro y definido, emprender su propio proyecto, que le permita implementar todas las técnicas de manera estratégica para crecer no sólo profesional sino también económicamente. Luego de 3 años de estudio y práctica, se considera que tiene las bases necesarias para la apertura de su propia empresa a través de un préstamo bancario que tendría acceso.

Debido al nivel de riesgo que puede implicar la apertura del salón, ella desea estar segura sobre la estrategia de su salón de belleza a implementar, considerando que actualmente existe mucha competencia.

Por esta razón, se plantea una serie de interrogantes debido a que no tiene idea de que debería hacer, acerca de: ¿Que nombre sería de su empresa?, ¿Qué isotipo?

¿La estrategia de negocio?, ¿Qué servicios ofrecer?, ¿Qué precios?, ¿Qué características de instalaciones?, ¿El segmento?, ¿La ubicación?, entre otras.

La madre de Olivares recomendó que debe buscar ayuda profesional, para obtener la información necesaria y tomar la mejor decisión para su negocio. Para ello, contrató a su prima para que realice una investigación de mercado, mediante el trabajo de campo y la tabulación de datos, quedando incompleto el análisis de estos.

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, y transversal, lo cual permitiría obtener información objetiva para la toma de decisiones. La población está conformada por los habitantes del área urbana del municipio de Chiquimula, con base a ello, se determinó que la muestra estaría conformada, por 400 personas a investigar (aunque al final solo lograron obtener 381 datos confiables).

Por la experiencia de la prima, quien realizó la investigación, consideró que únicamente con una investigación cuantitativa sería suficiente para obtener el análisis de datos y ejecutar la mejor estrategia.

El cuestionario, se elaboró con base a preguntas cerradas, tanto dicotómicas como de opción múltiple, teniendo un total de 63 ítems. Sin embargo, por el trabajo que lleva realizar una investigación de mercado y por los altos precios quedo inconclusa, contando únicamente con la data obtenida, por esto, nos solicita, como profesionales en la materia, que se le pueda ofrecer la mejor estrategia mercadológica y operativa para que su negocio, garantice el éxito.

Decisión

Con base a lo anterior, es importante definir la estrategia mercadológica y operativa que formularía el salón, y evaluar el potencial que pueda tener el mercado en el área de Chiquimula.

1.2. Marco Teórico

1.2.1 Mercado

“Lugar donde se encuentra la oferta y demanda de productos y servicios y se determinan los precios. Es cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdo de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos.

1.2.2 Investigación de mercados

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.”³⁰

1.2.3 Marketing estratégico

“Implica el análisis detallado de la situación actual de las ofertas de la empresa y una comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades, que combinados con los recursos y capacidades con las que cuenta la empresa, permiten definir una ventaja competitiva.”³¹

1.2.4 Estrategia operativa

“La estrategia operativa es un proceso complejo que tiene como objetivo diseñar una cadena de suministro que permita llevar a cabo la estrategia corporativa de acuerdo con la propuesta de valor que la compañía haya definido. Para ello, el primer paso es definir cuáles son las dimensiones en las cuales debemos competir (cuáles serán los atributos/cualidades de nuestro producto), y luego contestar una serie de preguntas estratégicas que definirán el mapa de las operaciones en la organización.”³²

³⁰ Naresh K. Malhotra. Investigación de mercados (México: Editorial Pearson Educación, 2008), p. 7.

³¹ Kotler y Armstrong. Op. Cit., p.431.

³² Definición, que es estrategia operativa. Estrategia operativa [en línea] de la biblioteca Website Educación para la vida, <https://www.atlasconsultora.com/> [Consulta: 23 de septiembre de 2021].

1.2.5 Estrategia de diferenciación

“La forma más evidente de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es la que se basa en las características del producto o servicio.

1.2.6 Tipos de estrategia de diferenciación

a) Diferenciación por medio de los empleados

Las empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente.

b) Diferenciación por medio del canal

Las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y gratificante.

c) Diferenciación por medio de la imagen

Las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores.

d) Diferenciación por medio de los servicios

Las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápida, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. En este sentido existen tres niveles de diferenciación.

i. El primer nivel es la confiabilidad

Algunos proveedores son más confiables en lo que se refiere a la entrega oportuna, la integridad de la orden y el tiempo del ciclo solicitud-entrega.

ii. El segundo es la elasticidad

Algunos proveedores son mejores en el manejo de emergencias, la retirada de productos y las consultas.

iii. El tercero es la innovación

Algunos proveedores crean mejores sistemas de información, introducen códigos de barras, presentan embalajes variados y ayudan a los clientes de otras maneras.”³³

1.2.7 Diseño de investigación

a) Investigación cualitativa

“Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema.

b) Investigación cuantitativa

Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico. Cada vez que se trate un nuevo problema de Investigación de mercados, la investigación cuantitativa debe estar precedida por la investigación cualitativa adecuada. Cierta investigación cualitativa se realiza para explicar los hallazgos obtenidos de estudios cuantitativos.”³⁴

c) Diferencia entre la investigación cualitativa y cuantitativa

“El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.³ El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. El enfoque cualitativo⁵ también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.”³⁵

³³ Kotler Philip y Keller Kevin. México: Dirección de Marketing (México: Editorial Pearson Educación, 2012), p.290

³⁴ Ibid.p.143.

³⁵ Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. Metodología de la investigación. (México McGraw-Hill, 2006), pp. 4 y 5.

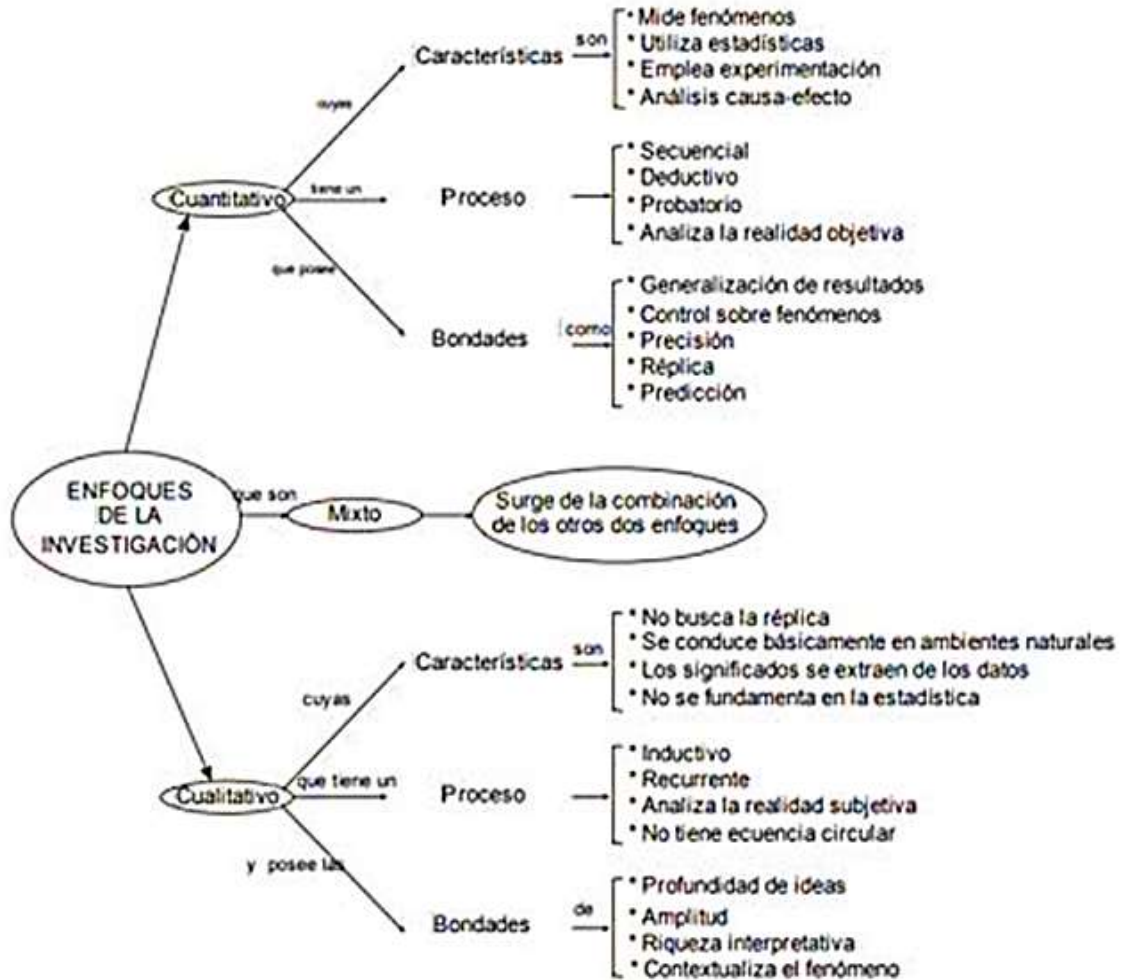


FIGURA 1 DIFERENCIAS ENTRE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Fuente: Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. Metodología de la investigación. (México McGraw-Hill, 2006), pp. 4 y 5

1.2.8 Muestra

“En estadística una muestra estadística (también llamada muestra aleatoria o simplemente muestra) es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo.

a) Muestreo aleatorio

En el muestreo aleatorio todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que formarán parte de la muestra se elegirán al azar mediante números aleatorios.

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo sistemático
- Muestreo aleatorio estratificado
- Muestreo aleatorio por conglomerados
- Muestreo mixto
- Muestreo por conveniencia"³⁶

b) Muestra Probabilística

“En la muestra probabilística todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

c) Muestra no probabilística

La muestra probabilística es la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

d) Muestra representativa

Es un modelo reducido de la población y de aquí se desprende un argumento de validez sobre la muestra. Una buena muestra es aquella que se parece a la población, de tal forma que las categorías aparecen con las mismas proporciones que en la población." ³⁷

1.2.9 Marketing mix

“El marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de

³⁶ Charles W. Lamb, Jr. Joseph F. Hair, Jr. y Carl Mc Daniel. México; Marketing, (México: Thompson Editores S.A., 2016) p.278.

³⁷ Gilbert A. Churchill Jr. Investigación de mercados. (México: Thompson Editores S.A., 2003) p. 15.

marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializan en cuatro instrumentos: Producto, precio, distribución y comunicación.”³⁸

1.3. Diagnóstico

1.3.1 Análisis FODA

A continuación, se presenta un análisis FODA realizado para lograr identificar factores internos y externos con los que se cuenta para considerar o no emprender el negocio dedicado a la industria de la belleza en el municipio de Chiquimula, para que de esta forma se analicen los pros y contras y así Ana Olivares tomar la mejor decisión.

CUADRO 1 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Calidad y variedad de productos • Espíritu emprendedor • Capacitación técnica • Estudio de mercado en proceso • Conocimiento sobre la naturaleza del negocio.	• Nicho extenso en el mercado • Precios competitivos • Ampliación en la variedad de productos para el cuidado de la piel • Competir en calidad con otros salones de belleza • Reside en el lugar donde quiere aperturar el salón • Crear alianzas estratégicas • Capacitación constante
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Desconocimiento de posibles proveedores • No se tiene definido un plan de negocio • Adquisición de crédito • Desconocimiento del mercado • Desconocimiento de las 4P's de mercadotecnia • Falta de experiencia en el manejo del negocio	• Alta competencia directa • Desconfianza por parte del cliente en la calidad del producto/servicio • Falta de posicionamiento en el mercado

Fuente: Elaboración propia con base en Caso 3

³⁸ Alicia Martínez García. Marketing en la actividad comercial. (Madrid: McGraw Hill Interamericana de España, 2014), p.13.

1.3.2 Diamante de Porter



FIGURA 2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER APLICADO AL CASO 3 “EL CUIDADO DE BELLEZA”

Fuente.

Elaboración propia con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”.

1.4. Definición del problema

La falta de una estrategia mercadológica y operativa impide a Ana Olivares ingresar en el mercado del cuidado de belleza en el área urbana del municipio de Chiquimula.

1.5. Causas del problema

- Estudio de mercado incompleto
- No tener definido el segmento de mercado
- Análisis de la investigación de campo en proceso
- Competencia en el mercado

1.6. Efectos del problema

- Ausencia de un plan de negocio
- Falta de una estrategia de mercado
- Poca información válida para establecer el salón de belleza
- Carencia de oportunidades de crecimiento del negocio

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de las alternativas de solución

2.1.1 Alternativa 1: estrategias del elemento producto para el salón de belleza

Para la apertura del salón de belleza, la señorita Ana Olivares debe implementar un conjunto de estrategias con base en el elemento producto, las cuales se definen a continuación:

a) Estrategia de especialización en el servicio más solicitado

La gestión del producto centrará sus esfuerzos en los cortes, cepillado, planchado de cabello y uñas acrílicas pues fueron los servicios más solicitados por los clientes en el municipio de Chiquimula de acuerdo al análisis del estudio de mercado, los cuales serán considerados como los servicios principales a ofrecer por parte del salón de belleza, brindándose de forma personalizada para alimentar la fortaleza del salón en atender las necesidades inmediatas de sus clientes, generando seguridad y confianza, y de esta manera fidelizar a los clientes y posicionar la imagen del salón de belleza a nivel local y regional.

Debido a que el corte de cabello es el más solicitado por los clientes en el mercado, seguidamente por cepillado/planchado, debe de tomar en cuenta ofrecer servicios de acuerdo con las últimas tendencias de la moda. A pesar de que los servicios anteriores son los de mayor demanda también se debe tener la capacidad de ofrecer tinte de cabello, manicura y depilación facial para no desatender ese segmento de mercado, antes de proceder a realizar el servicio respectivo, se ofrecerá un mini masaje el cual será gratis temporalmente como estrategia de introducción pues el 95% de la muestra se interesa en este servicio.

Los servicios deben ser brindados por la dueña de la empresa o por colaboradores capacitados pues un porcentaje alto de la muestra indicó que no estaría dispuesto a

permitir que alguien inexperto le brinde los servicios solicitados, además es necesaria la contratación de más colaboradores pues el 62% de la muestra no está dispuesta a esperar más de media hora para que se les atienda por lo que si hay demasiadas personas en la sala de espera y no se cuenta con personal que las atienda se perderá la preferencia del cliente por la empresa.

b) Estrategia de diferenciación del servicio

La apertura de un nuevo salón de belleza frente a la competencia es un desafío muy grande que enfrenta Ana Olivares, ya que, según el análisis realizado de la data obtenida, se puede observar que son muchos los aspectos en los que se debe prestar mayor atención.

Para ello, se propone una estrategia de diferenciación, la cual se recomienda ejecutar de la siguiente manera:

- Se debe definir el objetivo de la diferenciación, ya que este será la dirección, sobre los servicios que se brindaran y así será percibido por los clientes como único, aunque exista en ellos gran diversidad.
- Para lograr la diferenciación y una percepción de exclusividad, es importante definir el marco filosófico del salón de belleza, con el fin de darse a conocer en el mercado y así mismo, ser reconocida por los clientes potenciales.
- Por último, es necesario planificar estratégicamente y así crear una buena relación con los clientes para lograr las expectativas de este.

c) Estrategia de servicios combinados (cruzados)

Esta estrategia de marketing conocida como cross-selling o venta cruzada consiste en vender productos complementarios u ofrecen servicios adicionales para incrementar los ingresos de un negocio, por tal razón, se sugiere que el salón de belleza ofrezca lo siguiente:

CUADRO 2 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Productos para el cuidado del cabello	Champú, acondicionador, crema para peinar, tratamientos capilares, protectores térmicos.
Productos para el cuidado de la piel	Limpiador, cremas faciales, protector solar.
Productos de maquillaje	Base, polvos, rubor, sombras, labiales.

Fuente: Elaboración propia

Es importante la comunicación de estos productos complementarios en diferentes medios, ya sea en una página web, redes sociales o volantes.

2.1.2 Alternativa 2: Estrategias del elemento precio para el salón de belleza

El precio es un elemento concreto en la economía, así como también en la relación de intercambio entre el cliente y empresa por la adquisición de un producto o servicio. Es un punto que debe ser cuidadosamente estudiado en el área del marketing. Asimismo, Kotler lo define como la suma de todos los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

Las estrategias de precios consisten en tácticas que una marca o empresa desarrolla para el lanzamiento o modificación de los costos de sus productos, basada en una imagen perceptible y clara para que sea percibida por sus futuros clientes.

Para establecer los precios en cada servicio brindado por el salón de belleza, Ana Olivares debe tomar en cuenta todos los costos incurridos (directos e indirectos) en cada servicio, ya que la información proporcionada por la data externa, según datos estadísticos del estudio de mercado realizado; nos lleva a analizar que los clientes del municipio de Chiquimula están dispuestos a pagar un precio intermedio.

Si el servicio es de calidad y cumple con las expectativas de los usuarios, la empresa incluso puede aumentar el precio, tomando en cuenta que el salón brindará mayor comodidad y un servicio de excelencia.

Por lo tanto, se le presenta a la señorita Ana Oliveres las estrategias de: penetración en el mercado, precio descremado y fijación de precio por paquete de producto,

dichas estrategias son sugeridas para la implementación en la apertura del salón de belleza, siendo las siguientes:

a) Estrategia de penetración en el mercado de precios

La penetración de precios trata de que en lugar de fijar un precio inicial alto para dividir en capas segmentos del mercado pequeño rentables, fijan un precio intermedio inicial con el fin de penetrar en el mercado de manera rápida y profundo, así atrayendo a un gran número de clientes en muy poco tiempo y consiguiendo una participación de mercado muy importante.

Para la implementación de la estrategia de precio intermedio es preciso que se presenten varias condiciones, siendo las siguientes:

- Buscar alianzas estratégicas con proveedores para lograr tener precios atractivos en la materia prima de sus servicios y así poder brindar al cliente un servicio de calidad a un precio accesible.
- Tomar en cuenta los costos operacionales; toda empresa tiene costos que cubrir para llevar a cabo sus procesos de servicios.
- Establecer los márgenes de ganancias que se necesita obtener para mantener el negocio al flote mientras se posiciona.
- Considerar si la competencia ofrece un servicio de calidad a un precio accesible.

Para la señorita Ana Olivares aplicar la estrategia de precios de penetración del mercado en el salón de belleza implementando los servicios más relevantes en el estudio de mercado con base a la data externa son: servicios de corte de cabello, lavado y planchado de cabello, manicura, pedicura, tinte de cabello, depilación facial. Por lo tanto, dicha estrategia se realizará de manera más sutil e idónea tratando de llegar a todos los posibles clientes, prestando un servicio con excelente calidad a precios bajos.

Aunque esta estrategia de penetración en el mercado de precios no garantiza el cien por ciento de encuestados lo visiten, ya que en la investigación de mercado se puede

notar que el 56% de la población encuestada se inclinan por los precios bajos y promociones, omitiendo otros elementos, mientras que al 43% le es indiferente los precios y promociones de la empresa, asimismo el 1% prefirió no contestar la pregunta, por otra parte habrá posibilidades que cierto porcentaje de la data externa no asista, debido a que la empresa será nueva en el mercado, lo primordial de esta estrategia es que los servicios de mayor precio creen una percepción distinta del mercado generando mayores ingresos.

Por lo tanto, el principal objetivo de la estrategia de penetración en el mercado es posicionar al salón de belleza, con una primicia alta en clientes al momento de su apertura, mediante precios intermedio sobresaliendo ante la competencia sin perjudicar la percepción que el cliente espera del salón ni dañar sus ingresos económicos para mantenerse dentro del mercado de belleza. Sin embargo, en cuanto a los servicios, los clientes no tienen idea de que cantidad pagar por ellos, por lo que es recomendable, realizar un análisis de los precios de la competencia, además de determinar los ingresos y costos por medio de una proyección financiera.

b) Estrategia descremada de precios

Fijar el precio de un producto es un factor esencial para cualquier empresa, considerando que es la forma con la que se obtendrán ingresos. Existen muchas estrategias para establecerlo de manera adecuada y una de ellas es la estrategia de descremado de precios, una estrategia que aprovecha la novedad y la exclusividad de los productos para maximizar los ingresos.

La estrategia del descremado de precios se da mediante la fijación de nuevos productos, lanzados con un precio elevado para gradualmente ser rebajados. Lo anteriormente mencionado es con el objetivo de llegar a un segmento de mercado de poder adquisitivo alto y de destacar, aprovechando la exclusividad e innovación que representa la novedad del producto.

Se puede hacer mención que la característica más favorable de esta estrategia es la maximización de beneficio en cuanto a retorno de la inversión se refiere. Por lo

consiguiente, es más común utilizar esta estrategia para lanzar productos por primera vez en el mercado y que son innovadores. Esto se debe a que los precios altos se suelen asociar con calidad o con exclusividad e incluso con estatus. Con el paso del tiempo, el producto pierde gradualmente su novedad, más compradores acceden a él y, en consecuencia, el precio disminuye.

Las tiendas de cosméticos son conocidas por cambiar sus precios estacionalmente a medida que se introducen nuevos productos o servicios que cambia la temporada del año. Debido a que la mayoría de las tiendas solo producen una cantidad establecida de cada estilo de cosméticos, el descremado de precios aquí funciona perfectamente.

Para algunos productos o servicios en belleza, los consumidores esperan ansiosamente la oportunidad de comprarlo o consumirlo cuando el precio es más bajo, especialmente por no poder pagarlo en un principio. En ese sentido, utilizar el descremado de precios para mantenerlo alto al principio en el salón y luego colocar los artículos de belleza en los estantes de descuentos cuando sea el momento adecuado es una estrategia eficaz para este tipo de negocios.

c) Estrategia de fijación de precios por paquete de producto

Para la apertura de salón de belleza, Ana Olivares debe implementar una estrategia de precios con el fin de atraer clientes, por lo tanto la estrategia de fijación de precios por paquete del producto, tiene como fin que el propietario mantenga la línea de sus servicios o productos con la condición de implementar una combinación de ellos, armando el paquete a un precio reducido con la disposición a pagar generando un aumento en sus ganancias vendiendo paquetes de servicios y productos en lugar de servicios o producto individualmente, para que puedan manejar los precios tanto altos como los bajos.

En la investigación realizada, se puede considerar que el precio sugerido por la data externo se encuentra en un intermedio para que asistan a los salones, porque a la

perspectiva del cliente no ven un buen servicio cuando los precios son muy bajos, podría generar una sensación contraria y perjudicar la percepción del cliente hacia la empresa.

Con la estrategia de fijación de precios por paquete de productos, Ana Olivares puede crear paquetes que se adapten a las necesidades específicas del cliente, contando con servicios por unidad, siendo los siguientes: peinado, cortes, maquillaje, cuidado facial, tratamiento corporales y depilación, por lo que los usuarios que adquieren los servicios pueden cobrar mayor relevancia, logrando hacer combinación de varios servicios y ofreciendo paquetes a precios preferenciales. Los paquetes con precios altos podrían promover las ventas de los servicios o productos que, de lo contrario, los consumidores no comprarían, pero el precio combinado debe ser bajo como para que compren.

De acuerdo con la encuesta realizada y después de efectuar los análisis posibles de los precios a considerar por parte del salón de belleza al iniciar sus operaciones en el mercado puede implementar la estrategia de la fijación de precios por paquete, siendo más eficaz adquirirlo cuando el valor del paquete es bajo para los clientes, la mayoría de los usuarios se puede ajustar en el precio básico y así mismo quedar satisfechos por el servicio brindado, generando una perspectiva agradable para recomendar a más usuarios que visiten al salón de belleza.

La combinación de servicios que puede brindar Ana Olivares no solo es una forma efectiva de reducir valor, sino que también puede incrementar el concepto de valor a los ojos de los clientes relacionado con los fondos que invierten.

2.1.3 Alternativa 3: estrategias de plaza para el salón de belleza

Entender el mercado y las necesidades del cliente permite diseñar una estrategia de marketing dirigida a nuestro mercado meta, por ende, para la apertura del salón de belleza, la Srita. Olivares debe de implementar estrategias basadas en la Plaza, las cuales se definen de la siguiente manera:

a) Estrategia de especialización en las instalaciones del salón de belleza

Entender las necesidades y deseos del usuario permite crear un ambiente agradable y atractivo para el consumidor, como también ayuda de gran manera a la fidelización y atracción de nuevos clientes. El salón de belleza se ubicará en la ciudad de Chiquimula con un clima bastante caluroso, para el 91% de la muestra es importante que el salón cuente con aire acondicionado, esto permitirá no solo que el ambiente se encuentre fresco, sino que también que el cliente se sienta confortable, disminuyendo la humedad y colocando el nivel del aire acondicionado a temperaturas precisas.

La decoración del salón de belleza debe de ser atractivo a la vista del cliente, por lo cual se debe de elegir colores claros y limpios, como el blanco, gris, beige o colores pastel, esto permitirá mantener una buena iluminación y aumentará la sensación de amplitud en el salón de belleza. La sala de espera es el espacio que le proporcionará al cliente la primera impresión del salón de belleza, ya que será un área donde deben de sentirse cómodos. El mobiliario debe de ser estético y funcional; las sillas y sillones deben de proporcionar una postura cómoda y saludable, y estas deben de ser resistentes y duraderas, ya que muchas personas pasaran por este lugar.

Para la decoración se sugiere que sea estético y que vaya en función al confort del cliente, para que la espera sea agradable, por lo tanto, se debe de colocar una mesa auxiliar, con revistas, periódico y libros, para mitigar la espera. Asimismo una televisión con cable y conexión a wifi, ya que un gran porcentaje de la muestra desea estos servicios, sin embargo.

b) Estrategia de diferenciación en las instalaciones del salón de belleza

En el estudio de mercado realizado, se observan datos relevantes de las preferencias de los clientes respecto a las instalaciones de los salones de cuidado de belleza que se encuentran en el municipio de Chiquimula, las cuales ayudan para

tomar decisiones con respecto al proyecto de la pastelería y así cubrir las necesidades que los clientes tienen respecto al punto de venta o plaza y poder diferenciarse de los demás.

La experiencia del concepto del salón de debe tener originalidad en los diseños, sencillos, pero a la vez modernos, tanto en texturas y colores que inviten a las personas a regresar, un lugar cómodo de acuerdo con las necesidades de los consumidores. Otro factor importante que es casi obligatorio ofrecer, es la de contar con una red Wi-Fi dentro del negocio para mantener conectados a los clientes.

Productos para llevar: En la que los clientes además del servicio pueden optar por elegir accesorios para el cuidado personal y de belleza. para tener en casa. La ventaja de este modelo es que se puede hacer en una estantería ya que no se necesitaría demasiado espacio.

Para exponer los productos que tendrá a la venta el salón de cuidados de belleza, los estantes de vidrio son la opción ideal. Inclusive ayudan a la iluminación de la estética, dejando correr la luz natural y a su vez no ocupan demasiado espacio. Elegancia y confort en una sola decisión. Asimismo, estantes abiertos y de madera ofrecerán este mismo efecto.

c) Estrategia combinada

Para los clientes que frecuentan los salones de belleza es importante la accesibilidad que puedan ofrecer, como también poseer un ambiente confortable y tranquilo para el cliente y sus acompañantes, por ello se recomienda tener dentro de las instalaciones una cafetería. Esto permitirá que mientras los clientes y sus acompañantes se encuentren en espera puedan tener acceso a comprar bebidas y algún refrigerio; esto proporcionara ingresos adicionales al salón de belleza.

La cafetería debe de ser atendida por un colaborador y no debe de estar demasiado surtida, únicamente que cuente con botanas que puedan satisfacer temporalmente el apetito y la sed.

2.1.4 Alternativa 4: estrategia de publicidad y promoción en el salón del cuidado de la belleza

La publicidad se ha convertido en un impulsor muy importante para las empresas en la actualidad, cuando la tecnología hizo la producción y difusión de los bienes en masa, la publicidad ha incrementado y fomentado el desarrollo de las empresas, la estrategias de publicidad y promoción ha sido concebido para que los lectores comprendan a fondo la publicidad y las promociones y puedan entonces desarrollar estrategias exitosas en la práctica, por lo que es importante para el salón de belleza hacer énfasis en esta solución.

a) Estrategia de diferenciación mediante el marketing directo

Pagar publicidad en redes sociales: Una de las estrategias más eficientes hoy en día es pagar publicidad; logrando llevar un mensaje a miles de personas. Además, si se utiliza una muy buena estrategia de publicidad las ventas podrían aumentar, también otro beneficio que presenta es la segmentación que las plataformas pagadas ofrecen y las estadísticas que ayudarán en las publicaciones posteriores para enfocar la publicidad en el área que realmente le presta atención.

i. Crear un sitio web para el salón de belleza

Ofrecer contenido especializado en la belleza para los clientes, y conformar una comunidad alrededor de tu negocio, publicar ofertas, videos mostrando la calidad de los servicios que se ofrecen, exhibición de productos a la venta para el cuidado e higiene personal.

ii. Vender en grupos de Facebook

Se realiza a partir de la selección de grupos de Facebook en donde se encuentren personas que puedan interesarse en los productos de la empresa, se realiza a través

de una buena publicación. Es importante pensar bien la publicación, pensar en el cliente y crear ofertas que suplan las necesidades de los clientes.

iii. Ventas a través de la aplicación de WhatsApp

Es una estrategia que está siendo muy utilizada, la plataforma de WhatsApp crea un sitio práctico y fácil para realizar ventas a través de internet y mandar promociones a los clientes. Además, ofrece servicio de mensajería instantánea que hace quedar bien a la empresa con los posibles clientes.

iv. Creación de un anuncio publicitario

Consiste en la búsqueda de personal calificado para la realización de un anuncio publicitario de calidad; en el cual se brinde la información necesaria para que los televidentes puedan sentirse atraídos a visitar las instalaciones de la empresa. Este anuncio es importante que sea transmitido en el canal de la localidad con una determinada frecuencia de repeticiones y en un excelente horario de transmisión.

v. Displays publicitarios

El diseño juega un papel importante aquí, así como los contenidos. El banner o display debe incluir una lista de los servicios y productos, contactos y algunas líneas sobre el salón. Darles razones a los clientes potenciales para visitar y elegir el salón sobre la competencia; es un detalle importante que puede marcar una gran diferencia en la eficiencia de esta técnica publicitaria.

vi. Ofertas Flash

Este tipo de ofertas son muy atractivas para implementar en el salón de cuidados de belleza, se realiza en tiempos relevantes o cortos con diferentes productos o servicios, entrando de manera directa en la mente del cliente, es muy favorable realizarlo a través de los medios sociales que actualmente se están utilizando, es por eso que esta estrategia es ideal para los programas de ofertas.

Una oferta flash es inmediata y se dan pocos minutos para que el comprador tome una decisión. Es importante mencionar que el salón de belleza debe contar con importantes descuentos que sean difíciles de conseguir, y por periodos pequeños de tiempo, o tiempo limitado, también puede realizarse de forma aleatoria o sorteada entre los clientes más frecuentes.

vii. Ventajas que proporciona

- Atención de muchos clientes en poco tiempo, y a pesar de que se estaría trabajando a un precio más bajo de lo normal, atraen muchos clientes que conocerán del servicio que realiza el salón de cuidados de la belleza por lo que darse a conocer también beneficia mucho.
- Utilizar productos que ya estarían a punto de perder.
- Mejora la publicidad del negocio.

2.1.5 Alternativa 5: Posibilidad de apertura y no apertura del salón de cuidados de belleza, fundamentado con la evaluación de la investigación de mercado actual.

Es necesario que la inversionista considere para la apertura o no de su propia empresa información como: el ingreso económico, el estado civil, edad, servicio que solicita, posicionamiento y mezcla promocional; es decir, cual es el estado económico/social que influye en la disposición de los consumidores.

Por lo tanto, se tomó la decisión de analizar ambos escenarios, para poder brindar ideas más claras. Se detallan a continuación:

a) Apertura del salón de cuidados de belleza en el área urbana del municipio de Chiquimula.

Ana Olivares es una Joven emprendedora que desea iniciar un proyecto de cuidados de belleza en el municipio de Chiquimula, y con base a los datos obtenidos con la investigación de mercado realizada por la prima que estudia administración de empresas en el Centro Universitario de Oriente CUNORI, se puede determinar que sí

es posible la apertura del salón, por lo que, a continuación, se detallan algunas de las razones del por qué se recomienda:

- La industria de los cuidados de belleza en Chiquimula se ha observado que es un negocio rentable si se toman buenas decisiones estratégicas, actualmente se encuentra una gran cantidad de salones de cuidados de belleza en el comercio, cada una con sus características que la diferencian, porque de la muestra tomada para el estudio, la mayoría respondió que si han asistido.
- Por lo que, Ana Olivares si implementa las estrategias adecuadas, dándose a conocer por sus diseños, innovación, calidad, y servicio, puede ser el salón de belleza por el que las personas prefieran visitar para sus cuidados de belleza.
- Ana Olivares cuenta con el espíritu emprendedor que lo llevará a ser una persona perseverante, con iniciativa, creatividad y capacidad de asumir cualquier riesgo que se le presente. Además, cuenta con conocimientos de cuidados de belleza y está preparado las técnicas estratégicas para poder brindar un buen servicio a sus clientes.

b) No apertura del salón de cuidados de belleza

Con esto no se pretende desmotivar a la Joven Ana Olivares al querer ser emprendedora, al abrir un nuevo salón de cuidados de belleza, pero debe de estar consciente de todos los riesgos que implican aperturar. Los riesgos son:

- No conocer el negocio: Ana Olivares desconoce el tema del marketing por lo que no sabría cómo dar a conocer sus servicios, teniendo como resultado que las personas no conozcan de la existencia del salón de cuidados de belleza y, por lo tanto, no tenga ingresos y el negocio no le sea rentable.
- Perder dinero: este es uno de los riesgos más comunes que hacen fracasar los nuevos proyectos empresariales, y radica precisamente en desatender las

necesidades financieras, y este es mayor debido a que se optara por un préstamo para la realización del proyecto. Ana Olivares no domina la parte financiera ni el marketing, y si no se asesora puede tomar decisiones que la pueden llegar a perjudicar.

- No tener clientes: Las personas del municipio de Chiquimula que visitan un salón de belleza no lo hacen frecuentemente, significando que es la necesidad del servicio lo que hace que se convierta en una oportunidad para entrar en el mercado y al mismo tiempo una desventaja al no ser un salón reconocido. Al existir mucha competencia, los clientes ya tienen establecido a que salón ir para obtener el servicio que necesitan, por lo que la mayoría no querrá asistir a un salón nuevo.
- La ubicación del local: escoger la ubicación del negocio no es sencillo, primero se debe de comprobar la visibilidad, accesibilidad, la cercanía del público objetivo y las condiciones naturales del mismo. En consideración con el lugar donde se desea ubicar el salón de belleza, se refleja que el consumidor potencial de la ciudad de Chiquimula frecuenta las zonas 1, 4 y 7; no obstante, es importante mencionar que en esas zonas la competencia existente es relativamente alta, contando con una variedad de salones que proveen servicios de belleza; algunos reconocidos por su atención unisex, antigüedad en el mercado, calidad, innovación y diferenciación.

Al dar a conocer los riesgos anteriores se le aconseja a Ana Olivares no aperturar el salón de belleza en la ciudad de Chiquimula, debido a que la población manifiesta contar con un salón de confianza, así también se considera la poca frecuencia en la búsqueda de los servicios, convirtiéndolo en una desventaja al momento de apertura el salón de belleza.

Si en realidad desea arriesgarse, se le recomienda que se dé a conocer, por medio de las redes sociales como Instagram, Facebook, o WhatsApp con la opción de

servicio a domicilio, buscando la manera de ir ganando clientes y estas mismas clientas le den la publicidad de boca en boca, recomendándolo entre amigas y familiares, puesto que una ventaja que Ana Olivares tiene es que es un salón de belleza que se especializara en brindar atención solo para el segmento femenino.

2.2 Solución óptima: Viabilidad mercadológica para Attraction Beautiful Salón mediante la implementación de estrategias de diferenciación de las 4 PS

2.2.1 Attraction Beautiful Salón

La diferenciación es el proceso de distinguir un producto o servicio de la competencia, para hacerlo más atractivo mediante una cuidadosa selección de personal de atención directa con el cliente, para crear una imagen fuerte y distintiva ante la competencia. Siendo muchos los cambios y mejoras que se pueden realizar en el salón en el ámbito de los servicios y diferenciarse de la misma. Se propone una estrategia de diferenciación, la cual se recomienda ejecutar de la siguiente manera:

- Debe definirse el objetivo de la diferenciación, ya que este será la dirección, sobre los servicios que se brindarán y que sea percibido por los clientes como único, aunque exista gran diversidad. Esto implicará, que debe brindar servicios que la competencia ofrece, pero agregarle valor, es decir, exceder las expectativas de los clientes cuando visiten el salón, ya sea brindando atención personalizada, utilizar productos de calidad para realizar su trabajo sin que estos repercutan notablemente en el precio o utilizando técnicas innovadoras, ya que esto generará en los clientes confianza, satisfacción y frecuencia de visita al salón.
- Es importante destacar, que deben considerarse los costos que esto implica para poder establecer los precios de los servicios que se brindarán. Para lograr la diferenciación y una percepción de exclusividad, es importante que se defina el marco filosófico, con el fin de darse a conocer en el mercado y ser reconocida por los clientes potenciales:

a) Marco filosófico

Este manifiesta los principios y valores que el salón profesará, por lo que constituye el fundamento ideológico y las bases doctrinales que sustentan su razón de ser:

b) La empresa

ATTRACTION BEAUTIFUL SALON será una empresa dedicada a brindar servicios especializados y personalizados de estética y belleza, con alta calidad tecnológica y procesos inigualables en su desarrollo productivo y operativo, proyectada a satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo los mejores y más modernos tratamientos de estética y belleza, con precios al alcance de su mano y servicio único en el mercado.

c) Misión

Ofrecer las mejores alternativas de belleza con calidad y buen servicio utilizando tecnología con respaldo profesional, enfocando sus esfuerzos en suplir las necesidades estéticas y de belleza de los clientes, ofreciendo servicios novedosos y modernos, con el fin de contribuir al bienestar mental y físico de las personas, mejorando su calidad de vida.

d) Visión

Ser reconocida como una de las empresas líderes en el mercado de la estética y la belleza a nivel nacional, por su calidad en los procesos operativos y buen servicio, tecnología de punta e infraestructura, con tratamientos especializados.

e) Valores corporativos

- **Actitud:** en Attraction Beautiful Salón la actitud con la que se trabaja debe ser la mejor, ya que esta es la forma de comprometerse con un cliente; cuando tenemos una actitud positiva hacia los demás podemos desempeñarnos mucho mejor y mostrar las destrezas y habilidades con la que laboramos.
- **Comportamiento:** debe ser el mejor dentro de nuestras posibilidades acomodándonos al entorno y a las circunstancias, el buen comportamiento nos

abre las puertas a donde quiera que vayamos, es una carta de presentación para nuestra organización.

- **Honestidad:** para Attraction Beautiful Salón la honestidad es un valor con el que debe contar el personal de esta compañía, ya que esto garantiza confianza, seguridad y respeto en los demás, es uno de los valores máspreciados en las empresas.
- **Lealtad:** se la debemos a aquellas personas para las cuales trabajamos, lealtad es sinónimo de compromiso y entrega a nuestro trabajo. Este valor nos permite cuidar el presente y futuro de nuestro centro de estética Attraction Beautiful Salon.
- **Ética:** ética tanto personal como profesional, en Attraction Beautiful Salon el personal debe actuar en todo momento con bases éticas a la hora de relacionarse con un compañero de trabajo, proveedor o cliente. Esto garantizará confiabilidad y respeto en todos los aspectos.

f) Objetivo general

Establecernos como una empresa líder en el mercado, captar el mayor número posibles de clientes, ofreciendo servicios de calidad, novedosos, actualizados y especializados.

g) Objetivos específicos

- Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes.
- Ofrecer las mejores alternativas de belleza.
- Conseguir el mejor ambiente laboral con el fin de lograr un excelente trabajo en equipo.
- Ser reconocidos a nivel local, departamental y nacional como uno de los mejores centros de estética y belleza.

h) Imagen corporativa (Isotipo)



FIGURA 3 ISOTIPO DE ATTRACTION BEAUTIFUL SALON

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Estrategia de diferenciación del elemento producto (servicio), para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula

Este tipo de estrategia se basa en ofrecer a los clientes en cuanto al producto en este caso servicio, características diferentes a las de la competencia ya ha posicionado en el mercado, estas características pueden ser:

a) Autenticidad del producto y servicio

Para que pueda lograr este objetivo debe brindar servicios de calidad, esto le permitirá que las personas que asistan al salón puedan identificarlo como un salón que presta servicios de calidad para sus clientes, esto permitirá que prefieran y valores los productos y servicios. Por tal motivo se deben tomar en cuenta las especificaciones de las personas en cuanto al tipo de servicio que requieran, que sea al gusto del cliente, que tenga algún servicio adicional darle un valor agregado, como el de servicio en casa o en donde lo dese el cliente.

b) Calidad de los materiales utilizados para el cuidado de la belleza

Teniendo en cuenta que son los elementos esenciales e importantes, para el servicio que se brindara a las personas se debe considerar utilizar productos de alta calidad, para ofrecer un servicio de calidad y que supere las expectativas de los clientes.

c) Atención personalizada del servicio

Todas las personas tienen distintas expectativas del servicio que desean que se les brinde por lo que es importante prestarle mucha atención y tener la capacidad para captar lo que necesitan.

Se debe lograr un posicionamiento en la mente de los clientes basado en características distintivas, para que posteriormente estas se conviertan en la ventaja competitiva del negocio.

Ana Olivares puede ofrecer una o varias características que logren que su servicio sea de calidad y diferenciado al de la competencia, con el fin de lograr posicionarse en la mente de los clientes y así al momento en que alguien piense en un salón de belleza sea el de ella el que se visualice en la mente de los consumidores.

d) Implementar de más productos de belleza en el salón

Ana Olivares que, para la apertura de su salón de belleza, también debe considerar incorporar la venta de distintos productos que se utilizan para el cuidado de la belleza.

2.2.3 Estrategia de diferenciación, mediante la penetración de precios en el mercado para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula

Siendo el precio un elemento importante, el salón de belleza tiene oportunidades de negocio en el área urbana del municipio de Chiquimula, ya que la información proporcionada por la data externa de los resultados de la población encuestada nos podemos observar que las personas consideran que el precio es conveniente por la

calidad de estos. Según los datos recolectados en el estudio de mercado, Ana Olivares cuenta con probabilidades de éxito al momento de llevar a cabo el proyecto, debido a que los encuestados están dispuestos a pagar un precio intermedio al que oscila en el mercado de belleza con base a la competencia.

a) Precios de penetración del mercado

Una estrategia de precios de penetración es la que consiste en fijar precios bajos al intentar ingresar en el mercado de forma más rápida y eficiente, es decir para captar más rápido un número elevado de clientes y conseguir una mayor parte del mercado. Cuando ya se ha logrado obtener una parte significativa de los clientes, el negocio comienza a aumentar el precio de sus productos y sus servicios.

Con la aplicación de la estrategia de precios de penetración del mercado el salón de belleza buscaría incursionar en el mercado con servicios diferenciados de los que ya ofrecen los demás.

Esta estrategia se realizará de la manera más sutil e idónea tratando de llegar a todos los posibles consumidores, por medio de servicios y productos de excelente calidad a precios bajos, el principal objetivo de esta estrategia es posicionar el salón de belleza como la primera opción para el cuidado de la belleza.

Es importante resaltar que en el estudio de mercado realizado el 56% de los clientes encuestados se inclinan por los precios bajos y promociones, omitiendo otros elementos de la empresa, mientras que el 43% le es indiferente los precios y promociones de la empresa, asimismo el 1% prefirió no contestar la pregunta, siendo esto un dato importante a considerar.

De acuerdo con la encuesta realizada y después de efectuar los análisis, se brindan los posibles precios actuales a considerar por parte del salón de belleza al iniciar sus operaciones en el mercado, dichos precios se muestran a continuación en el cuadro 3.

**CUADRO 3 PREFERENCIA EN PRECIO DE UN SALÓN DE BELLEZA DE
ACUERDO A LA MUESTRA ENCUESTADA**

PRECIOS SUGERIDOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA	
SERVICIO	PRECIOS SUGERIDO
Corte	Q. 25.00
Cepillado/ planchado	Q. 80.00
Tintes	Q.100.00
Manicura	Q. 75.00
Pedicura	Q.100.00
Depilación facial	Q. 15.00

Fuente: Elaboración propia con base a data proporcionada en curso de seminario de mercadotecnia 2021

En el cuadro 3 se puede observar que los precios sugeridos a considerar para la apertura del salón de belleza de la señorita Ana Olivares, son mediante un estudio en el mercado realizado en la cabecera de Chiquimula, obteniendo como resultados que los clientes están dispuestos a pagar un precio intermedio.

**2.2.4 Estrategia de diferenciación, del elemento plaza para la apertura del
salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula**

Esta estrategia permite definir la forma de brindar el servicio; en este caso no se contará intermediarios; así que la forma de venta será directa en el salón y por medio del servicio a domicilio, según la comodidad del cliente. Por lo anterior se hace necesario que el negocio tome las decisiones adecuadas respecto a la plaza; teniendo las siguientes alternativas:

a) Se sugiere la iluminación natural y artificial

La iluminación debe instalarse con precisión milimétrica, las lámparas sobre los puestos de trabajo son una de las peores elecciones: generan sombras en el rostro y dependiendo de la tecnología, aumentan la temperatura del lugar; un panorama poco alentador si quien se sienta en nuestro sillón desea verse bien y tener una experiencia agradable.

Evitar la luz fría o fluorescente, en la medida de lo posible usar iluminación natural complementándola con luces que emitan tonos cercanos a ésta, es recomendable

usar la tecnología LED, pues te representará un ahorro significativo en tu factura de energía eléctrica.

Muchas peluquerías tienen instalados focos halógenos tradicionales de 50W justo encima de cada sillón para el corte, lo que además de dar mucho calor y tener consumo elevado, produce sombras en la cara y el cliente no acaba de ver bien el corte de pelo. O incluso hay instalados puntos de luz fluorescente fría, lo que hace que las personas se vean pálidas.

b) Se proponen las siguientes paletas de colores

- Utilización de paleta colores cálidos: Divisiones de ventanales color blanco roto, techo y paredes de color marrón muy, muy suave o también con la combinación divisiones de ventanales color marrón, techo blanco y paredes de color amarillo huevo.
- Utilización de paleta de colores fríos: Paredes con variación lineales gruesas entre celeste agua y blanco roto. Decoración con plantas verdes en masetas y plantas colgantes en las divisiones de mesas.
- Utilización de paleta de colores mixtos: colores pastel para paredes y techo, y divisiones de ventanales color gris.

c) Creación de un área para brindar los servicios

Para mejorar las ventas en el salón de cuidados de belleza se recomienda crear un entorno cómodo y atractivo, esto hará que sus clientes quieran pasar más tiempo en su negocio. En este tipo de negocios se habla de crear un espacio, que no es nada más que el espacio donde las personas pueden desconectarse un poco de la casa y el trabajo, para acompañarlo de algún refrigerio o una bebida fría o caliente, creando momentos de convivencia y de relajación, hoy en día las personas buscan este tipo de negocio para realizarse tratamientos para el embellecimiento, conservación e higiene de la piel.

- d) Es necesario disponer de un local que reúna una serie de condiciones necesarias para brindar el servicio, y así mismo exhibición y ventas de los productos.**

El aspecto visual es una característica muy esencial, si se desea incrementar las ventas o que el cliente se pueda sentir como en casa, es importante identificar correctamente el tipo de cliente y posteriormente realizar un diseño acorde.

Crear un espacio determinado de espera. La mejor técnica es amoblarlo con sofá cómodo y espacioso, que al mismo tiempo no incomode. Podemos también incluir información de la empresa en este espacio, para que la clientela se involucre más con la marca. Una pantalla, o una laptop serían ideales para atraer la atención de nuestros clientes.

Uso de espejos le darán sensación de amplitud al espacio y ayudan a proyectar mayor iluminación, además son de utilidad para que las clientas vean el resultado final de su estadía. Usar velas aromáticas; cuidar los olores y la suavidad de los elementos dentro de la estética, son técnicas seguras a la hora de ofrecer sensaciones de relajación a la clientela. Utilizar velas aromáticas es la opción más recomendada.

e) Para la ventilación se propone

i. Implementación de ventilación natural

Garantizar que el usuario final cuente con un espacio para protegerse de la radiación solar, de la humedad implica un análisis del espacio y diseñar un lugar agradable con base en dicho análisis. De esta manera, se entiende que el confort térmico se alcanzará cuando se tengan las condiciones óptimas para realizar cualquier actividad, sin importar el momento ni las características del espacio.

ii. Ventilación artificial

Es importante debido a que Chiquimula es un lugar donde hace mucho calor, y para poder brindar una mejor comida a los clientes, y un agradable tiempo de espera. Y

en las encuestas realizadas se revela que la mayoría de los clientes optan por el servicio de aire acondicionado y están dispuestas incluso a pagar más por esto.

Es importante resaltar el valor de un ambiente climatizado e impecable, con colores armónicos y música ambiente. Hacer todo posible para que el cliente se sienta cómodo, al punto de sentir que el salón de belleza es una extensión de su casa.

iii. Implementación de televisión en la sala de espera

Es importante que los clientes en sala de espera tengan una forma de estreñimiento, en este caso la más adecuada sería la televisión, las personas encuestadas optan por que se incluya el servicio y pagar por ello.

iv. Implementación de Wifi en el salón de belleza

Uno de los valiosos detalles es mitigar el incómodo momento de la espera del servicio por parte de tus clientes, ayudar a que su experiencia dentro del salón sea la más confortable posible, por lo que la estrategia de brindar wifi gratuito y de calidad es un beneficio que muchos no lo saben aprovechar. Mientras que el cliente se encuentre esperando su turno, existe la oportunidad de que explore tus redes sociales, conozca tu marca y conozca un poco más de tus ofertas.

Para el lugar donde se establezca el local se recomienda buscar en zonas de mayor población en el área urbana del municipio de Chiquimula, tales como zona 7, 4, 1 y 6.

2.2.5 Estrategia de diferenciación, del elemento promoción para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares en el municipio de Chiquimula

El uso del internet ha generado un aumento en la implementación de la publicidad digital por parte de pequeñas, medianas y grandes empresas; esta se ha convertido en la herramienta principal y a su vez de gran valor a la hora de promover un producto, servicio o una marca en general, gracias a que permite el cumplimiento de los objetivos planteados por el negocio de manera más rápida y sencilla. Para poder

hacer la diferencia en todos los aspectos y proporcionar exitosamente el salón de belleza Ana Olivares deberá implementar una adecuada publicidad ya que con esto logrará llegar a su mercado objetivo.

a) Publicaciones de ofertas y promociones

Si no conocen de la empresa, no compran. Por ende, se tiene que publicar contenido de promociones y ofertas para que los clientes puedan conocer de la empresa y el servicio que se brinda, saber quiénes son, dónde están ubicados, quienes trabajan en la misma, cuáles son las especialidades, entre otras.

b) Publicaciones para vender

Estas publicaciones están destinadas específicamente a vender los productos. Las características principales que deben tener son: una imagen muy buena, una oferta maravillosa, el precio del producto y una llamada a la acción. Con eso, ya se tiene una publicación que tiene más probabilidades de vender que otras.

c) Entrega de volantes

Es una estrategia muy utilizada, en la cual se busca dar a conocer las ofertas que la empresa brinda por medio de una hoja en la cual se detalla la información. Se entregan personalmente a las personas en diferentes lugares de la ciudad.

d) Listas de clientes

Estas listas van a permitir tener los datos de contacto de personas que podrían interesarse en los productos. Estas personas, van a ser las primeras a las que se les van a compartir las ofertas, promociones y nuevos productos. No se necesita nada sofisticado, sólo una lista con el nombre, el email, el WhatsApp y la fecha (o las fechas) de sus celebraciones.

e) Reservas online

Brinda comodidades a los clientes y hacer que sea una experiencia agradable y un placer visitar el negocio y gozar de los servicios. Con el uso de esta clave de

marketing digital se logra brindar al cliente la comodidad de que puedan reservar una cita a través de las redes sociales. Así mismo, beneficia al negocio para contabilizar cuántas reservas se realizan en periodos determinados, ya que todo se encuentra computarizado, por lo dejarán de depender de los fastidiosos papeles.

f) Ofertas, promociones, concursos y sorteos

Uno de los contenidos con mayor relevancia dentro de este rubro y que genera atracción a nuestros clientes son los concursos y sorteos, puesto que permite la interacción de los clientes a través de secuencias a seguir para lograr la posibilidad de obtener un premio. Así mismo, al generar esta interacción, permite que la marca sea conocida por clientes potenciales.

g) Descuentos por un servicio (unas, tintes, planchados, alisados)

Es un tipo de descuento aplicado a la compra de algún servicio, el cual se logra al sobrepasar la cantidad de doscientos quetzales por compra; aplicando un porcentaje de 20% o 30% en el total de la factura generada. Día de descuento en toda la tienda: Consiste en la aplicación de una oferta por un solo día, en el cual se pueda otorgar un 5% de descuento en toda la tienda. Para lograr que más clientes puedan acercarse a conocer los servicios y los productos que ofrece el salón de belleza.

h) Trae una amiga

La oferta "trae a una amiga" es una de las promociones de salones de belleza clásicas y se ha utilizado para llenar salones por mucho tiempo. Es un ganar-ganar para todos los involucrados porque el salón está ganando un cliente adicional, mientras que el cliente que trajo a la amiga puede recibir un descuento u otra recompensa.

i) Tarjeta de fidelidad

Aquí es donde el sistema de recompensa de lealtad entra en juego, cada vez que visiten el centro obtienen puntos y estilos lleva un paso más cerca de recibir su recompensa. Estos incentivos y recompensas pueden ser desde una cantidad de

dinero abonada en un servicio, pasando por champú gratis, hasta un 20% en su próxima visita.

j) Vale de descuentos por cumpleaños

Envía a un cliente un correo electrónico o un mensaje de WhatsApp para obtener un vale de descuento, regalarle un producto por su cumpleaños, o un planchado, sin duda hará que se sienta importante para la empresa, y motivarlo a seguir visitando.

k) Paquetes especiales para clientes nuevos

Paquetes realmente llamativos, con precios que no consigan fácilmente en otro salón. Podría ser 50% de descuento en tratamiento tonificante a los 20 primeros clientes en comprarlo, no aplica para clientes antiguos o si nos visitas por primera vez obtén un 10% de descuento en tu servicio, solo este mes.

CONCLUSIONES

- Ana Olivares para la apertura de su salón de belleza y abordar el elemento de producto, cuenta con estrategias como lo es estrategias de especialización en el servicio más solicitado siendo estos los cortes, cepillado, planchado de cabello y uñas acrílicas de acuerdo al análisis de estudio de mercado, ofreciendo las últimas tendencias en moda y fortaleciendo la ventaja de satisfacer las necesidades más inmediatas del cliente; por otro lado, la estrategia de diferenciación del servicio, con el fin que el cliente lo perciba como único aunque la competencia sea fuerte y genere fidelización por parte de este; y por último, una estrategia de servicios combinados o venta cruzada, al ofrecer productos complementarios o adicionales, dividiéndolos en 3 categorías: productos para el cuidado del cabello, para el cuidado de la piel y productos de maquillaje. Siendo en esta ocasión, la segunda estrategia la más apropiada para emprender en esta industria.
- Para la apertura de salón de belleza de Ana Olivares, requiere de una capacidad ventajosa para diferenciarse de la competencia, la probabilidad de éxito con la adecuada implementación de la estrategia de penetración de mercado de precio es el paso fundamental para lograr una aceptación en el segmento de belleza. La determinación del precio inicial de los servicios del salón es esencial para conseguir lealtad hacia la empresa y de atraer nuevos clientes en el futuro, los precios intermedios pretenden superar las expectativas del salón, siendo los siguientes servicios que brindará: peinado, cortes, maquillaje, cuidado facial, tratamientos corporales y depilación, con la calidad y brindar la mejor atención.
- Las instalaciones de toda empresa siempre es un factor importante para los clientes, tomando en cuenta los servicios que presta a los usuarios, sin embargo, no se trata solo el espacio físico sino también del lugar donde se desarrolla las actividades de este. Para la señorita Ana Olivares conocer las preferencias que tienen los clientes en cuanto a las instalaciones de los salones de belleza en la

ciudad de Chiquimula, según la data obtenida, a los clientes les interesa asistir a un negocio que tenga área de juegos para niños, como también que posea aire acondicionado y servicio de wifi, no obstante, los resultados reflejan que gran porcentaje no están dispuestos a pagar el servicio de televisión por cable y WIFI. Las personas que visitan los salones de belleza en el área urbana de Chiquimula siempre buscan instalaciones que brinden un ambiente agradable, como una decoración con sensación de plenitud y tranquilidad y con equipos modernos para llevar a cabo las tareas encomendadas.

- Con base a las expectativas que poseen los clientes de un producto, la señorita decidió realizar un estudio de mercado para determinar la viabilidad que posee la implementación del salón de belleza, con relación al estudio detallado de la información obtenida se determinó que la empresa busca integrar técnicas para que las clientes conozcan su trabajo, implemento estrategias que le permiten acaparar segmentos de mercado, incorporando promociones, en el análisis grafico se determina que a el 94% personas les agradaría que el salón contara con promociones de descuento, en tintes, cuidado de uñas, las promociones son atractivas para los clientes al permitir tener un rápido acceso a el servicio deseado.
- Para la apertura o no de su propia empresa Ana Olivares debe considerar la siguiente información: el ingreso económico, el estado civil, edad, servicio que solicita, posicionamiento y mezcla promocional; es decir, cual es el estado económico/social que influye en la disposición de los consumidores. La industria de los cuidados de belleza en Chiquimula se ha observado que es un negocio rentable si se toman buenas decisiones estratégicas, actualmente se encuentra una gran cantidad de salones de cuidados de belleza en el comercio, cada una con sus características que la diferencian, porque de la muestra tomada para el estudio, la mayoría respondió que sí han asistido. Por lo que, Ana Olivares si implementa las estrategias adecuadas, dándose a conocer por sus diseños, innovación, calidad, y servicio, puede ser el salón de belleza por el que las personas prefieran visitar para sus cuidados de belleza aunado a esto Ana

Olivares debe ser consiente de los riesgos que implica la apertura de un nuevo salón.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a Ana Olivares la implementación de una estrategia enfocada en el elemento de producto del marketing mix, siendo esta la siguiente: estrategia de diferenciación del servicio, con el fin de posicionarse y destacarse en la industria de la belleza en el municipio de Chiquimula, en donde actualmente el nivel de competencia es muy alto. Por lo cual, el elemento diferenciador de esta estrategia representará una ventaja competitiva para el salón de belleza, permitiéndole lograr tanto la satisfacción de los clientes como su fidelización, por medio de servicios únicos y exclusivos con altos niveles de calidad. Un punto muy importante al aplicar esta estrategia es investigar el mercado constantemente para ofrecer servicios innovadores al nicho de mercado al cual enfocará su negocio.
- Se recomienda implementar la estrategia de penetración de mercados con precios intermedios con el objetivo de captar la atención del cliente, sin embargo, el salón también debe de implementar dicha estrategia en conjunto con la innovación del salón, permitiendo romper el esquema actual de todos los salones tradicionales de Chiquimula. Por lo tanto, la anterior alternativa mencionada proporcionará a Ana Olivares una base sólida sobre la cual construir una gestión exitosa.
- Tomando en cuenta que el mercado meta que va dirigido el proyecto de un salón de belleza es muy exigente en puntos específicos (como área de juegos, aire acondicionado, accesibilidad de ubicación, entre otros), se recomienda a la Srita. Olivares la implementación de una estrategia enfocada en el elemento Plaza, el cual está contenido dentro del marketing mix, en donde se detalla la estrategia de especialización y diferenciación de las instalaciones del salón de belleza, esto con el fin de darle un plus único al salón, ofreciendo un ambiente agradable. Las instalaciones, como la decoración, servicios adicionales y su ambiente deben de ser armónicos para el cliente, con ello se pretende poder destacar entre otros y

así darle un buen posicionamiento en la industria de la belleza dentro del área de Chiquimula, lugar en el que la competencia actualmente es altamente significativa. Este elemento diferenciador, será inicio de un cambio total en cuanto demanda se refiere, por lo que permitirá brindar una satisfacción en sus clientes, logrando así la fidelidad de estos.

- El salón de belleza realizó un estudio de mercado para definir, ventajas y desventajas que de lo cual dispone el fracaso o éxito del salón de belleza, determinando con base a un análisis de los datos graficados, la señorita Ana Olivares debe implementar estrategias de promoción, integrando viabilidad para lograr establecer su marca en el mercado.
- Para la apertura del salón de belleza de Ana Olivares debe tomar en consideración si se apertura o no, por lo tanto, para ayudarlo a tomar su decisión se recomienda aperturar el salón implementando las estrategias adecuadas, dándose a conocer por sus diseños, innovación, calidad, y servicio, llegando a ser el salón de que las personas prefieran visitar para sus cuidados de belleza. A la vez se indica tomar en cuenta los riesgos que implica la apertura de un nuevo negocio, considerando aspectos como hacer un uso adecuado de las finanzas, escoger la ubicación del negocio y considerando que las personas del municipio de Chiquimula que visitan un salón de belleza no lo hacen frecuentemente.

LITERATURA CITADA

Charles W. Lamb, Jr., Joseph F. Hair, Jr. y Carl Mc Daniel, Marketing, México: Editorial Thompson Editores S.A., 2016.

Definición, que es estrategia operativa. Estrategia operativa [en línea] de la biblioteca Website Educación para la vida, <https://www.atlasconsultora.com/> [Consulta: 23 de septiembre de 2021].

Gilbert A. Churchill Jr. Investigación de mercados. México: Editorial Thompson S.A., 2003.

Kotler, Philip Y Keller, Kevin, Dirección de Marketing México: Editorial Pearson Educación, 2012.

Naresh K. Malhotra, Investigación de mercados México: Editorial Pearson Educación, 2008.

Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, Metodología de la investigación, México McGraw-Hill, 2006.

ANEXOS

ANEXO I

EL CUIDADO DE BELLEZA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PLAN FIN DE SEMANA

CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA2021, RESP. E.

CALDERON GUZMAN, MSc.

CASO 3 EL CUIDADO DE BELLEZA

Ana Olivares, es una joven que siempre le ha gustado el trabajo relacionado a la belleza, cabello, uñas, manos, pies, por lo cual, a sus 22 años, inició sus estudios en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP, con el fin de aprender todo lo que fuera posible sobre el tema. Su objetivo era claro, emprender su propio proyecto, que le permita implementar todas las técnicas de belleza en forma estratégica para crecer no sólo profesionalmente sino también económica.

Luego de 3 años de estudio y práctica, se considera que tiene las bases necesarias para la apertura de su propia empresa, lo cual se haría a través de un préstamo bancario que tendría acceso.

Debido al nivel de riesgo que puede implicar, ella desea estar segura sobre la estrategia de su Salón de Belleza, considerando que actualmente existe mucha competencia. La señorita Olivares sabe de que puede haber un nicho a aprovechar.

Hay una serie de interrogantes que se plantea, y que no tiene idea que debería hacer, sobre: ¿Que nombre sería de su empresa?, Que isotipo? ¿La estrategia de negocio?, ¿qué servicios ofrecer?,
¿Qué precios?, ¿qué características de instalaciones?, ¿el segmento?, la ubicación?, etc.

La madre de Olivares, le recomendó que debe buscar ayuda profesional, para obtener la información necesaria y tomar la mejor decisión para su negocio.

Para ello, contrató a su prima, que estudia administración de empresas en el Centro Universitario de Oriente -CUNORI- para que le realice una investigación de mercados, la cual realizó el trabajo de campo y la tabulación de datos, quedando pendiente el análisis de datos.

Con la data obtenida, le pide a usted, como profesional en el tema, que le pueda ofrecer la mejor estrategia para su negocio, que garantice su éxito.

1. LA INDUSTRIA DE LA BELLEZA

Durante el último siglo, surgió una de las más grandes ramas de la industria, la de la belleza, que floreció gracias al progreso de la ciencia bioquímica durante ese periodo de tiempo. Actualmente, se trata de un grupo que gasta anualmente una considerable suma de dinero en el lanzamiento y promoción de nuevos productos, asimismo se enfocan en reforzar y renovar los atributos más destacados de las diferentes formulaciones.

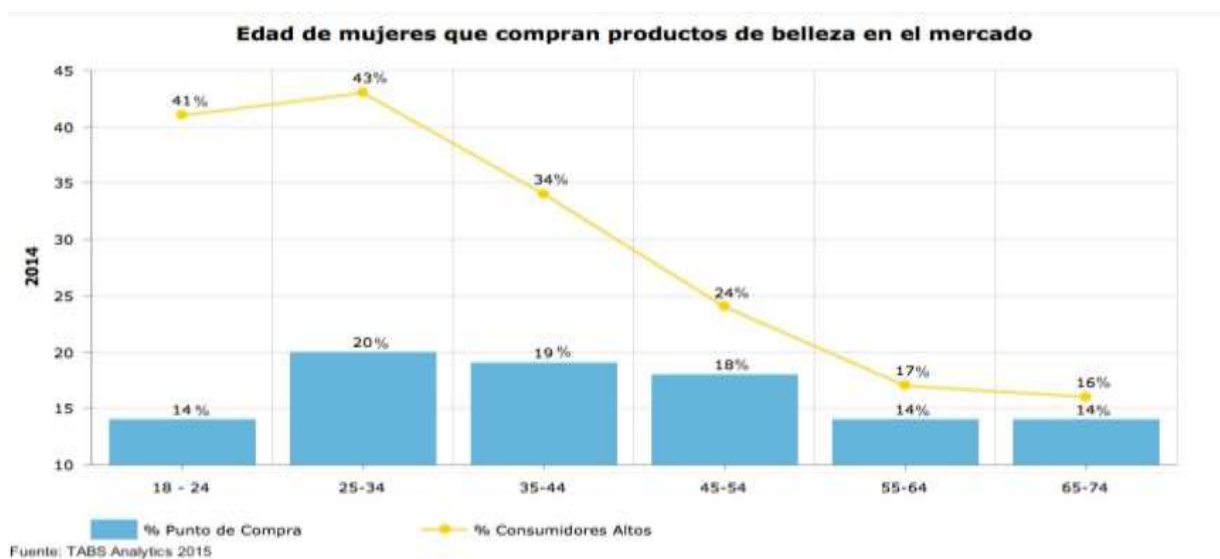
Fueron los egipcios quienes tuvieron la idea de conseguir la perfección estética, experimentando a través de artefactos donde pusieron a prueba su creatividad. Tanto los hombres como las mujeres comenzaron a delinearse los ojos con un material llamado “kohl”, que aún en la actualidad es considerado como un cosmético, esta principalmente compuesto de galena molida (mineral con propiedades bactericidas) y otros ingredientes, el tono negro denso de este material les servía para cubrir algunas imperfecciones y protegerse del brillo solar.

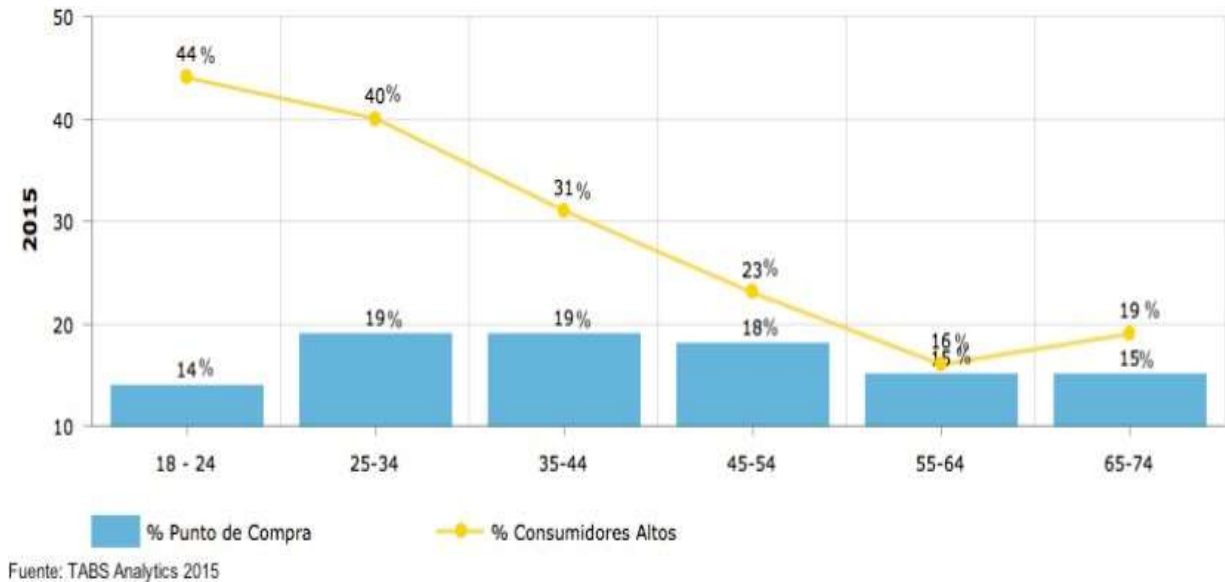
Pero no fue hasta en la antigua Grecia donde los cosméticos empezaron a tener un lugar en la sociedad, en donde únicamente se peinaban las personas más privilegiadas. Esto tuvo inicio a partir del surgimiento de las expresiones artísticas y la vanidad adquirida gracias a que se empezó a utilizar grasa animal y cocteles de

hierbas que recolectaban para inventar cremas y maquillajes que eran exclusivos de la clase pudiente para adornarse un poco más, dando lugar a todo tipo de soluciones, peinados, joyas, vestimenta, etc.

La repercusión de la Revolución Industrial y el incremento de la producción en masa transformaron una vez más las costumbres de la belleza. La nueva tecnología originó desde postales con hermosas damas de la alta sociedad hasta anuncios publicitarios de varios productos de cosméticos. A finales del siglo XIX, ya existían alrededor de 200 salones de belleza abiertos en Estados Unidos, poco tiempo después, en 1920 aproximadamente la cifra era de 500 salones, incluyendo franquicias en algunas partes de Europa como Alemania y Escocia.

La movilidad y dinamismo registrados en los últimos años en la industria de la belleza hace que la industria de la belleza en Guatemala se entrevea un buen futuro para este sector. La industria de la belleza y el cuidado personal ha ido ganando terreno en América Latina. Circunstancias como la persistente necesidad de las mujeres por experimentar tratamientos nuevos, tendencias en maquillaje y peluquería, entre otros, han llevado a incrementar el desarrollo de esta industria y la han transformado en una atmósfera atractiva para marcas globales y locales.





PRINCIPALES PRODUCTOS/SERVICIOS QUE SE OFRECEN

- **Maquillaje**

Se ofrece el maquillaje que más le guste y combine con el rostro del cliente. Suelen realizar un estudio del tipo de piel, y analizan cuál puede llegar a ser el estilo más indicado según la ocasión, el vestuario, el lugar, etc. El maquillaje debe dar un aspecto fresco y despejado, sin embargo, siempre se deben tener en cuenta los gustos personales del cliente.

- **Tratamientos corporales**

Este tipo de servicio va enfocado a los masajes, peelings corporales, limpiezas para mantener una piel bella y saludable a base de mascarillas y cremas hidratantes, son terapias que ayudan a mejorar la apariencia, eliminar imperfecciones de la piel, donde se acumulan las células muertas que impiden la correcta oxigenación, para permitir que exista una mayor acción de los tratamientos humectantes. En este tipo de tratamientos se encuentran los masajes para favorecer la función de los diferentes órganos del cuerpo, proporcionar una gran relajación, activar la circulación, ayudar a redistribuir las grasas corporales y disminuir el peso en el caso de los masajes reductores.

- **Tratamientos faciales**

Es un tratamiento que consiste en aplicar los mismos tratamientos que se aplican para el cuerpo, pero adaptados al rostro. Permiten realizar una limpieza profunda del rostro, mejorar la textura de la piel, eliminar arrugas y manchas leves, que no requieran de tratamientos más enérgicos.

- **Depilaciones**

Se realizan depilaciones temporales con cera en las diferentes áreas del cuerpo como: piernas, axilas, cejas, bigote, bikini.

- **Peluquería**

Los servicios a brindarse son algunos de los que se brindan en las peluquerías como corte, peinados, manicure y pedicure.

2. DATA EXTERNA

La investigación que se realizó fue de tipo descriptivo, y transversal, lo cual permitiría obtener información objetiva para la toma de decisiones.

La población o universo, está conformado por los habitantes del área urbana del municipio de Chiquimula. Con base a ello, se determinó que la muestra estaría conformada, por 400 personas a investigar (aunque al final solo lograron obtener 381 datos confiables).

Aplicaron un muestreo no probabilístico, en la realización del trabajo de campo, lo que permitió obtener la información en forma más rápida.

Por la experiencia de la prima, quien realizó la investigación, consideró que únicamente realizarían una investigación cuantitativa, lo que sería suficiente para obtener el análisis de datos y ejecutar la mejor estrategia.

El cuestionario, se elaboró con base a preguntas cerradas, tanto dicotómicas como

de opción múltiple, teniendo un total de 63 ítems. En el apéndice I, se muestran las preguntas incluidas en el cuestionario.

Luego de haber realizado el trabajo de campo, la investigadora manifestó que por el tipo de análisis que realizarían para la empresa, el precio a cobrar por la investigación podría incrementarse; lo cual a la señorita Olivares no le pareció, y consideró que buscaría otros medios para hacer el análisis, por lo tanto, obtuvo únicamente la data ya tabulada de la prima. La data se incluye en un archivo de Excel.

3. DECISIÓN

Con base a lo anterior, es importante definir la estrategia mercadológica y operativa que formularía el salón, y evaluar el potencial que pueda tener el mercado en el área de Chiquimula.

Elaborado por MSc. AlexC. Con fines didácticos. 2021

APÉNDICES

APÉNDICE I

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE –CUNORI-
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar la situación actual de los gustos y preferencias del mercado de salones de belleza en el área urbana del municipio de Chiquimula.

Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas relacionadas con los diferentes factores que influyen en los salones de belleza en el área urbana del municipio de Chiquimula. Marque con una “X” la respuesta que considere correcta.

Información General

Estado Civil: Soltera _____ Casada _____

Edad: 12-17 _____ 18-25 _____ 26-35 _____ 36-45 _____ más de 45 _____

Ingreso familiar: Q. 1,000.00 - _____ Q. 5,000.00 _____ Q. 5,001.00 - _____ Q. 10,000.00 _____ más de Q. 10,001.00 _____

Zona: 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____

Nivel académico: Primaria _____ Básico _____ Diversificado _____ Universitario _____

Posicionamiento.

1. Podría mencionar usted un salón de belleza en el municipio de Chiquimula
2. ¿Cómo conoció el salón de belleza que frecuenta? **Marque solo una respuesta.**
 - a) Por si misma _____ b) Recomendación _____
 - c) Medios de comunicación _____ d) Redes sociales _____
3. ¿Considera usted que entre los salones de belleza en Chiquimula hay alguno

diferente a los demás?

Sí _____ No _____

Servicio

4. ¿Qué servicio es el que más solicita en un salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

- a) Corte _____ b) Cepillado/planchado _____ c) Manicura/pedicura _____
 d) Uñas acrílicas _____ e) Tintes _____ f) Mechas _____
 g) Rayitos _____ h) Depilación facial _____

5. ¿Cuál es la razón por la que asiste más a un salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

- a) Arreglo personal _____ b) Eventos sociales _____
 c) Presentación laboral _____

6. ¿Con que frecuencia visita el salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

- a) Semanal _____ b) Quincenal _____ c) Mensual _____
 d) Trimestral _____ e) Poco frecuente _____

7. ¿Con que frecuencia se realiza un corte de cabello? **Marque solo una respuesta.**

- a) Mensual _____ b) Bimestral _____ c) Trimestral _____
 d) Semestral _____ e) Anual _____

8. ¿Con que frecuencia se realiza un tinte de cabello? **Marque solo una respuesta.**

- a) Mensual _____ b) Bimestral _____ c) Trimestral _____
 d) Semestral _____ e) Anual _____ f) No se realiza _____

9. ¿Con que frecuencia se realiza uñas acrílicas? **Marque solo una respuesta.**

- a) Quincenal _____ b) Mensual _____ c) Trimestral _____
 d) Poco frecuente _____

10. ¿Con que frecuencia se realiza manicura/pedicura? **Marque solo una respuesta.**

- a) Mensual _____ b) Trimestral _____ c) Poco frecuente _____

11. ¿Qué día le gusta visitar más el salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

- a) Lunes _____ b) Martes _____ c) Miércoles _____ d) Jueves _____
 e) Viernes _____ f) Sábado _____ g) Domingo _____

12. ¿Cuándo se realiza un servicio en el salón de belleza que jornada prefiere más? **Marque solouna respuesta.**
 a) Matutina b) Vespertina ____ c) Nocturna ____
13. A usted ¿En qué horario le gustaría ser atendida por el salón de belleza al que asiste? **Marquesolo una respuesta.**
 a) 6:00 am ____ b) 7:00 am ____ c) 8:00 am ____ d) 9:00 am ____
 e) 10:00 am ____ f) 11:00 am ____ g) 12:00 pm ____ h) 1:00 pm ____
 i) 2:00 pm ____ j) 3:00 pm ____ k) 4:00 pm ____ l) 5:00 pm ____
 m) 6:00 pm ____ n) 7:00 pm ____ o) 8:00 pm ____ p) 9:00 pm ____
14. ¿En qué horario le gustaría que cerrara el salón de belleza que usted visita? **Marque solo una respuesta.**
 a) 8:00 pm ____ b) 9:00 pm ____ c) 10:00 pm ____
15. ¿Usted prefiere que se le atienda con cita o por orden de llegada? **Marque solo una respuesta.**
 a) Con cita b) Por orden de llegada ____ c) No importa ____
16. ¿Cuánto tiempo está dispuesta a esperar para que le atiendan? **Marque solo una respuesta.**
 a) Menos de media hora ____ b) Una hora ____
 b) c) Más de una hora ____
17. ¿Usted prefiere que la atienda la dueña del salón?
 Sí ____ No ____
18. ¿Aceptaría que en el salón de belleza le atendiera un empleado muy capacitado?
 Sí ____ No ____
19. ¿Usted se realiza todos los servicios en el mismo salón de belleza?
 Sí ____ No ____
20. ¿Ha utilizado usted el servicio a domicilio?
 Sí ____ No ____
21. ¿Qué servicio a domicilio ha adquirido más? **Marque solo una respuesta.**

- a) Corte____ b) Cepillado/planchado_____ c) Manicura/pedicura _____
 d) Unas acrílicas_____ e) Tintes_____ f) Mechas _____
 g) Rayitos_____ h) Depilación facial _____

22. ¿Usted que prefiere, ir al salón de belleza, o que la atiendan en casa?

Casa_____ Salón de belleza _____

23. ¿Por qué motivo elegiría un servicio de belleza a domicilio? **Marque solo una respuesta.**

- a) Comodidad_____ b) Poco tiempo_____ c) Dificultad de transporte _____
 d) Dificultad para movilizarse por edad _____

24. ¿En qué tipo de eventos le gustaría más, ser atendido a domicilio? **Marque solo una respuesta.**

- a) Cumpleaños_____ b) Quince años_____ c) Bodas _____
 d) Graduaciones _____

25. ¿Le gustaría que el salón de belleza que usted visita implementara el servicio de SPA? **Marquesolo una respuesta.**

- a) Sí_____ b) No_____ c) Indiferente ____

26. Si su salón de belleza implementa el servicio de Spa ¿Qué tipo de masaje solicitaría más?

Marque solo una respuesta.

- a) Relajante_____ b) Reductor_____ c) Terapéutico _____

27. A la hora de un masaje ¿cuál sería su esencia favorita? **Marque solo una respuesta.**

- a) Lavanda b) Canela_____ c) Girasol_____ d) Rosas _____
 e) Eucalipto _____

28. Mientras espera ser atendida ¿Le gustaría recibir un mini masaje de 10 minutos?

Sí_____ No _____

29. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por el servicio de mini masaje de 10 minutos? **Marque solouna respuesta**

- a) Q. 10.00 o menos_____ b) Q. 15.00_____ c) Q. 20.00 o más _____

Precio

30. Entre los salones de belleza que a continuación se mencionan, según usted ¿cuál es el más caro en el municipio de Chiquimula? **Marque solo una respuesta.**

- a) Eyebrow Design _____ b) Fucsia _____ c) Blanca Alicia _____
d) Egos salón _____ e) Otro (Especifique) _____

31. ¿Escogería ir a un salón de belleza solo por los precios bajos y promociones que ofrece?

Sí _____ No _____

32. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un corte de cabello? Elija una opción

Marque solo una respuesta.

- a) Q. 20.00 o menos _____ b) Q. 25.00 _____ c) Q. 30.00 _____
d) Q. 35.00 _____ e) Q. 40.00 _____ d) Q. 45.00 o más _____

33. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar para realizarse un lavado y planchado de cabello? **Marque solo una respuesta.**

- a) Q. 50.00 _____ b) Q. 80.00 _____ c) Q. 100.00 _____
d) Q. 125.00 o más _____

34. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una manicura? (Que incluye limpieza profunda en las manos, uso de aceites y sales, exfoliantes, mascarillas hidratantes, crema, y masaje) **Marque solo una respuesta.**

- a) Q. 50.00 o menos _____ b) Q. 75.00 _____ c) Q. 100.00 o más _____

35. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por una pedicura? **Marque solo una respuesta.**

- a) Q. 100.00 o menos _____ b) Q. 150.00 _____ c) Q. 200.00 o más _____

36. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por hacerse un tinte en el cabello?

Marque solo una respuesta.

- a) Q. 50.00 _____ b) Q. 75.00 _____ c) Q. 100.00 _____
d) Q. 150.00 _____ e) Q. 200.00 o más _____

37. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por hacerse una depilación facial? **Marque solo una respuesta.**

- a) Q. 10.00 _____ b) Q. 15.00 _____ c) Q. 20.00 _____
 d) Q. 25.00 _____ e) Q. 30.00 _____ f) Q. 40.00 _____
 g) Q. 50.00 o más _____

38. Cuando va a un salón, ¿Qué forma de pagó utiliza frecuentemente? **Marque solo una respuesta.**

- a) Efectivo _____ b) Tarjeta _____ c) cheque _____

Instalaciones

39. ¿A usted le gustaría un salón de belleza que tenga un área de juegos para niños? **Marque solo una respuesta.**

- a) Si _____ b) No _____ c) Indiferente _____

40. ¿Para usted es importante que el salón al que asiste tenga aire acondicionado?

Sí _____ No _____

41. ¿Usted estaría dispuesta a pagar un poco más por el servicio de aire acondicionado?

Sí _____ No _____

42. ¿Para usted es importante que el salón de belleza al que asiste cuente con servicio de televisión con cable?

Sí _____ No _____

43. ¿Usted estaría dispuesta a pagar un poco más por el servicio de televisión con cable?

Sí _____ No _____

44. ¿Para usted es importante que el salón de belleza al que asiste cuente con servicio de Wi-Fi?

Sí _____ No _____

45. ¿Usted estaría dispuesta a pagar un poco más por el servicio de Wi-Fi?

Sí _____ No _____

46. ¿Para usted es importante una decoración muy atractiva dentro del salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

- a) Sí _____ b) No _____ c) No es necesario _____

47. ¿Considera necesaria una sala de espera muy cómoda en un salón de belleza?

Marque solo una respuesta.

a) Sí _____ b) No _____ c) No es necesario _____

48. ¿Para usted es muy importante que el equipo de trabajo que se utilizan en un salón de belleza sean lo más nuevo posible? **Marque solo una respuesta.**

a) Sí _____ b) No _____ c) No es necesario _____

Mezcla Promocional Publicidad

49. ¿Cree usted que la publicidad que hacen los salones de belleza sea la adecuada?

Sí _____ No _____

50. ¿Ha visto usted publicidad por Facebook de salones de belleza?

Sí _____ No _____

51. ¿Ha visto usted alguna valla publicitaria de salones de belleza en Chiquimula?

Sí _____ No _____

52. ¿Con que frecuencia ve o escucha el anuncio publicitario del salón de belleza que visita? **Marque solo una respuesta.**

a) Siempre _____ b) Casi siempre _____ c) Algunas veces _____

d) Nunca _____

53. ¿Para usted es importante, que el salón de belleza al que asiste cuente con una página Web?

Sí _____ No _____

54. ¿De qué manera prefiere agendar una cita en el salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

a) Por teléfono _____ b) Por medio de una página Web _____

c) En persona _____

Plaza

55. ¿Visitaría usted un salón de belleza solo porque la ubicación es accesible para llegar?

Sí _____ No _____

56. ¿Cree usted que es bueno que los salones de belleza cambien de lugar frecuentemente?

Sí _____ No _____

57. ¿El salón de belleza al que asiste, cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo su trabajo?

Sí _____ No _____

Vendedores

58. ¿Es importante para usted que el personal de salón de belleza que visita este uniformado?

Marque solo una respuesta.

a) Sí _____ b) No _____ c) Sin importancia _____

59. ¿Qué factores considera importante para regresar a un salón de belleza? **Marque solo una respuesta.**

a) Atención _____ b) Calidad de servicio _____ c) Precios _____
d) Producto de calidad _____

Promoción

60. ¿Le gustaría que el salón de belleza al que asiste cuente con promociones?

Sí _____ No _____

61. ¿Qué promociones le gustaría más? **Marque solo una respuesta.**

a) Descuentos _____ b) Vales _____ c) Cupones _____

62. ¿Qué promoción de descuento le gustaría en tintes? **Marque solo una respuesta.**

a) 10% _____ b) 20% _____ c) 30% _____

63. ¿Qué promoción de descuento le gustaría en uñas acrílicas? **Marque solo una respuesta.**

a) 10% _____ b) 20% _____ c) 30% _____ 40% _____

APÉNDICE II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este apartado se realiza la descripción de los resultados obtenidos de la información proporcionada por el caso. Se incluirá todos los aspectos relacionados con el producto, el precio, la plaza y la promoción. Cada uno de los cuáles será analizado de acuerdo con los indicadores que incluye cada variable, las encuestas se dirigieron al segmento de mercado femenino.

1. Datos Generales

1.1 Estado civil

En base a la información obtenida, del total de las mujeres encuestadas más de la mitad indican que su estado civil es soltero, el resto está casada y se puede observar que todas respondieron a las preguntas realizadas, esto se puede observar en la siguiente figura.

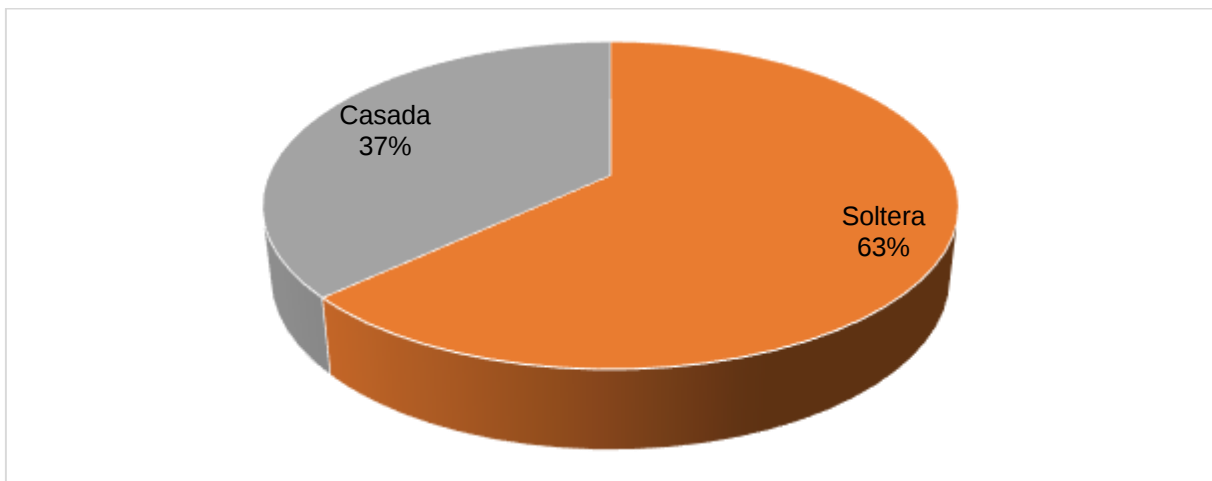


FIGURA 1 ESTADO CIVIL DE LAS PERSONAS.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

El segmento femenino, tiene un estado civil diferente, sin embargo, un 63% de la población son solteras, siguiendo las personas casadas con un 37%, es importante conocer el estado civil, porque es un factor importante que influye en las decisiones de este mercado, esta información se muestra en la figura anterior.

1.2 Edad

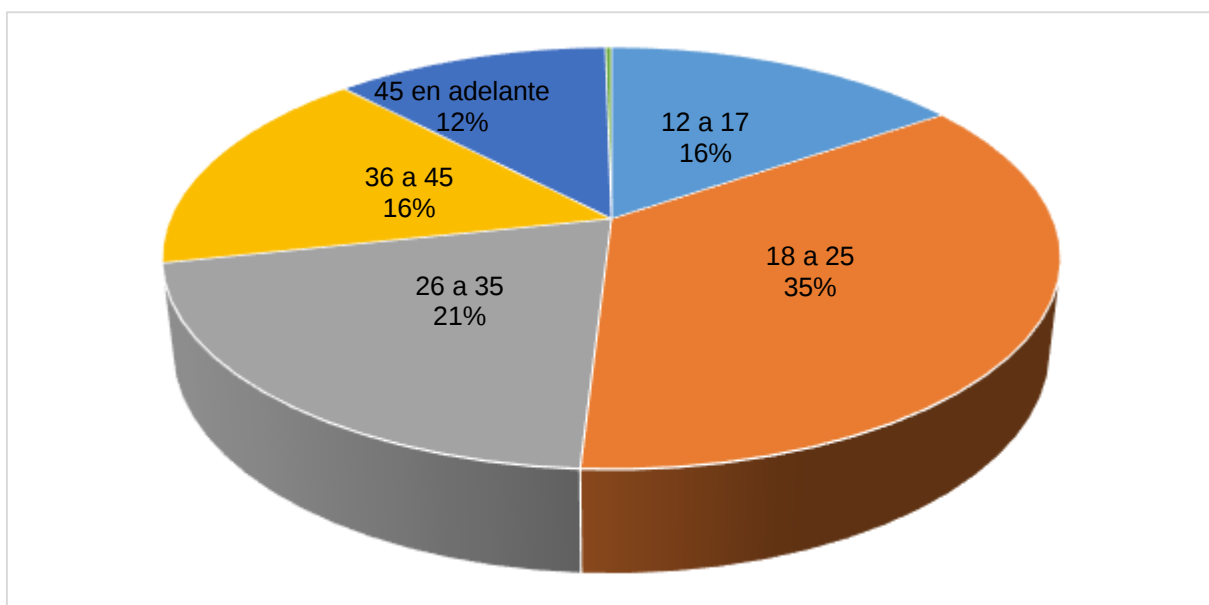


FIGURA 2 EDAD DE LAS PERSONAS QUE VAN AL SALON DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

Asímismo, las personas poseen diferentes edades, pero su mayoría se encuentran en la edad de dieciocho a veinticinco años con un 35%, seguido de la edad de veintiséis a 35 años con 21%, y el resto corresponde a los diferentes rangos contemplados pero que tienen igual relevancia para los resultados obtenidos, debido a que son factores que de una u otra manera intervienen en la toma de decisiones, esto se refleja en la figura anterior.

1.3 Ingreso familiar

Se logra observar que el nivel de ingresos de las personas, la mayoría corresponde a ingresos entre los mil y cinco mil quetzales con un 78%, seguido de un 10% que corresponde a ingresos entre cinco mil un quetzal a diez mil, y un 11% del segmento que no respondió, el ingreso familiar es uno de los datos más relevantes que debemos tener a la hora de establecer una estrategia para fijar un precio, debido a que influye de una manera directa en la compra, esto se puede observar en la siguiente figura.

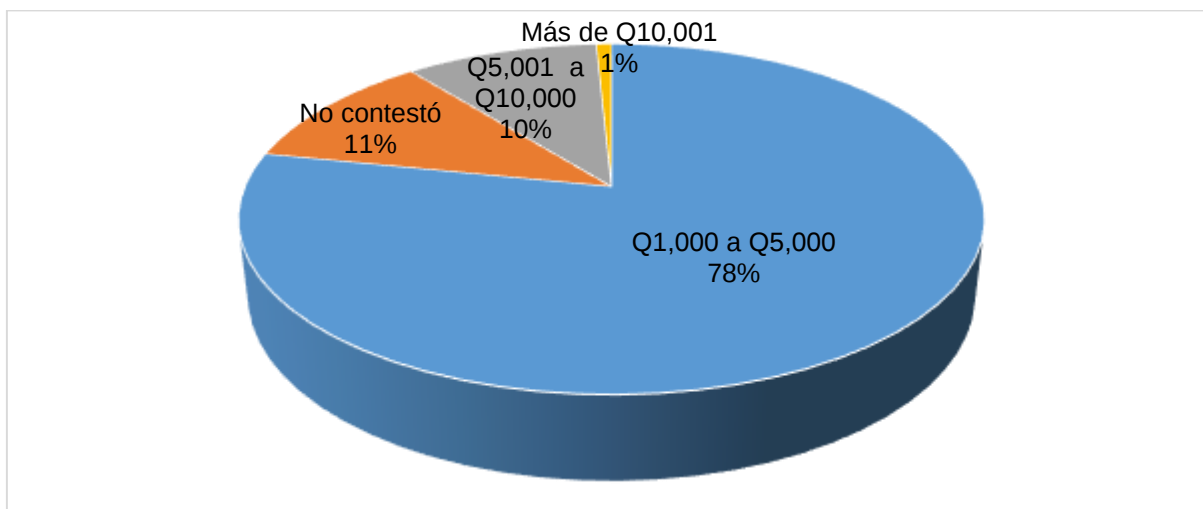


FIGURA 3 RANGO DE INGRESOS FAMILIARES.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”.

1.4 Zona

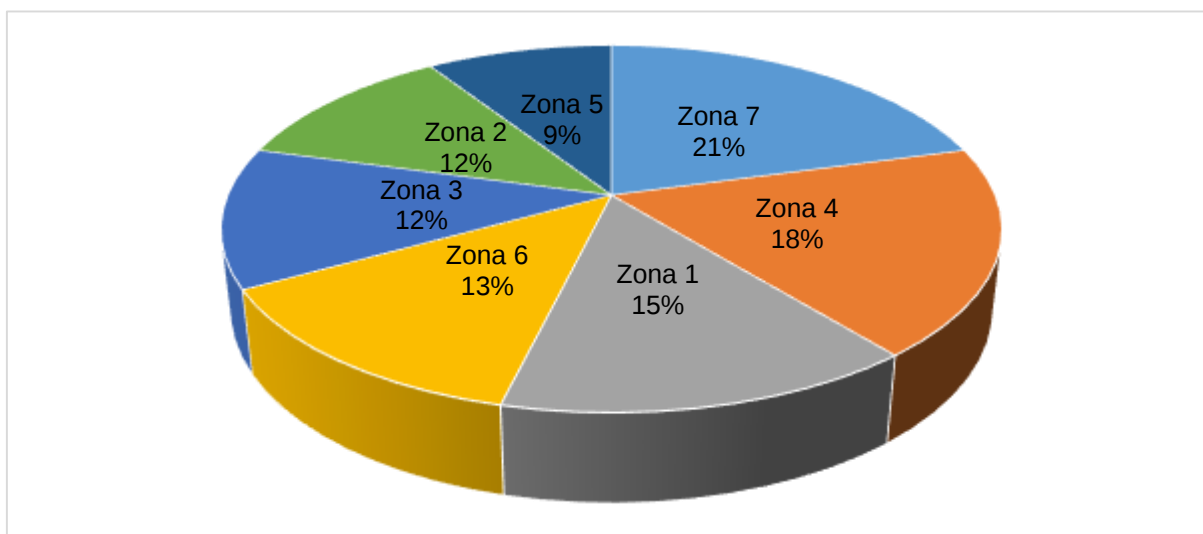


FIGURA 4 ZONAS DE FRECUENCIA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”.

Lo que respecta a la residencia de las mujeres encuestadas, la mayor parte se ubica en la zona siete del municipio de Chiquimula con un 21%, en segundo lugar, las personas de zona 4 con un 18% y tercer lugar zona 1 con un 15%, esta información es importante, puesto que se podrá utilizar como base para

establere una estrategia para la plaza del salón de cuidados de belleza, esto se refleja en la figura anterior.

1.5 Escolaridad

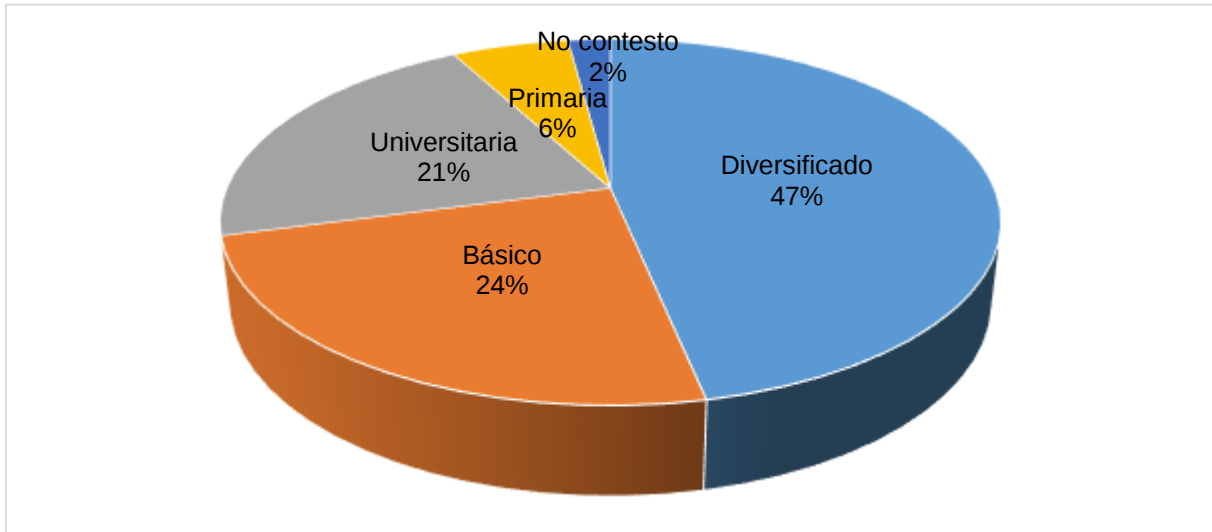


FIGURA 5 GRADO DE ESCOLARIDAD.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En lo que respecta a la información recolectada también se hizo necesario obtener datos respecto a la escolaridad de las personas, el primer lugar corresponde a personas que han logrado cubrir la educación media con un 78%, un segundo lugar para básicos con el 24% y el tercer lugar para universitaria con un 21%, el nivel académico es otro factor que contribuye al momento de tomar decisiones estratégicas para los negocios, debido a que es un indicador de las posibilidades que tienen los consumidores de incrementar sus ingresos, así mismo en precios, estilos etc., en la figura anterior se podrán observar dichos datos.

2. Posicionamiento

El posicionamiento es la capacidad con que las empresas son conocidas y mantienen un rango de estabilidad en la mente del consumidor. Por lo que es muy importante saber que salones son los más posiciones ya que con esto se

tendrá una idea del tipo de competencia que existe en el nicho de mercado al que se quiere llegar, así mismo se podrá obtener una base para crear las estrategias más eficientes, que permitirán al salón cuidados de belleza posicionarse exitosamente en la mente del consumidor.

2.1 Salón

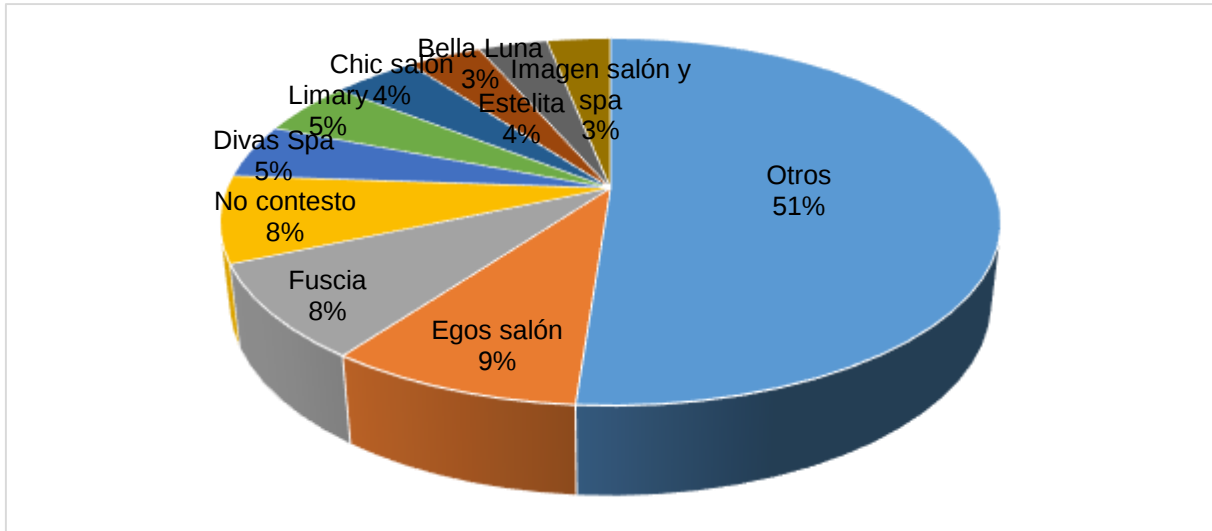


FIGURA 6 SALONES DE BELLEZA MÁS POSICIONADOS.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior se observa el salón más posicionado es Egos con un 9%. Esto se debió a que Egos son salones de belleza con más tiempo en el mercado, así mismo cuenta con más sucursales, atienden de lunes a sábado, son expertos en innovación, tiene 21 años en el mercado y es unisex. Seguido de salón fucsia con un 8%, ofrecen calidad y diferenciación, es unisex, solo están establecidos en Chiquimula, tienen 11 años en el mercado, y un 51% del segmento encuestado responde la opción otros.

2.2 Conocimiento del salón de belleza

Con un 46% de resultado de las personas encuestadas se conoce que la forma más común por la que la personas conocen los salones de belleza es a través de la recomendación por parte de otra persona, ya sea un familiar, amigo o

conocido. Con un 34% se observa que llegan por sí mismas a conocer el servicio que se presta el salón de belleza.

Con base a lo anterior se pueden generar estrategias que garanticen la fidelidad, a través de la satisfacción por un servicio de calidad, para los clientes que visiten el salón para convertirlos en nuestro mayor medio de publicidad, con la propaganda de boca en boca.

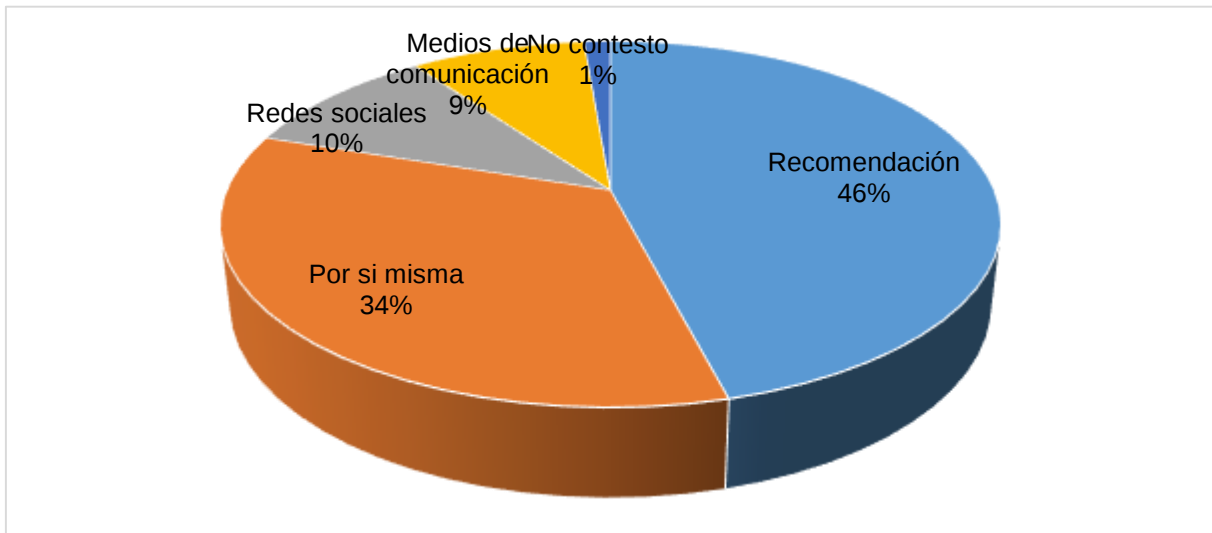


FIGURA 7 COMO CONOCEN EL SALON DE BELLEZA AL QUE ASISTE.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

2.3 Diferenciacion de salones de belleza

En el grafico se observa que el 81% de la población encuestada respondió que sí reconocen un salón de belleza diferente a los demás, y un 19% respondió que no diferencia los salones de belleza.

Un porcentaje alto de personas toman en cuenta el servicio que se les brinda en un salón y lo comparan con los demás, para determinar cuál es salón que más les gusta y que mejor trabaja, esto se refleja en la siguiente figura.

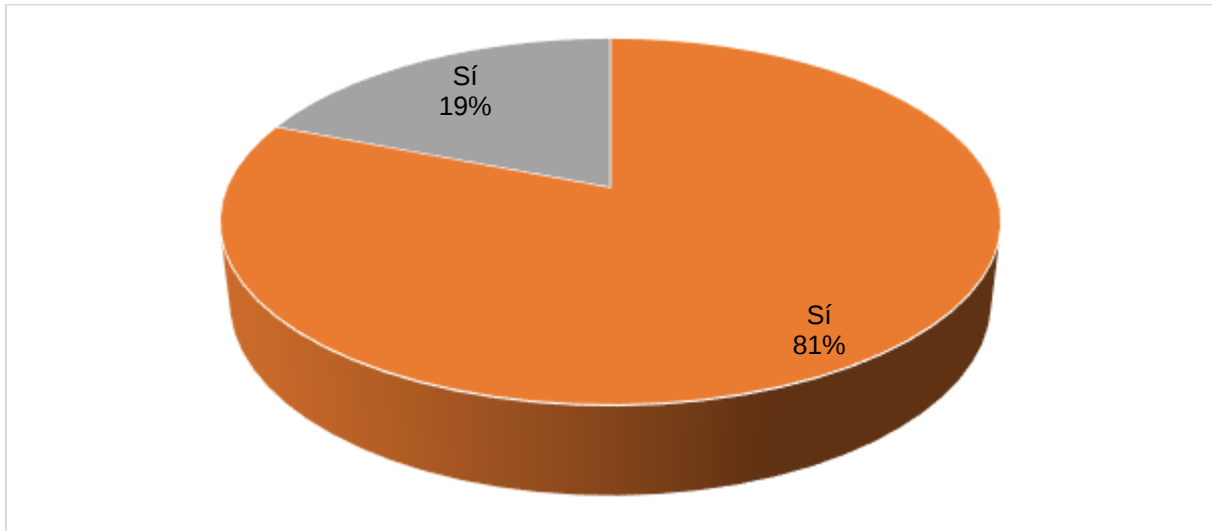


FIGURA 8 DERENCIACION DE LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3. Servicio

Un servicio es un conjunto de actividad que buscan satisfacer las necesidades de las personas, en este caso el servicio que se pretende brindar es el de cuidado de belleza, que son las necesidades que tienen las personas temporalmente para cambiar su aspecto físico, en cuanto a cortes de cabello o tratamientos, cuidado de uñas, maquillajes o elementos cosméticos, para sentirse y verse bien, ya sea para actividades especiales o por rutina de cuidado personal.

3.1 Servicio que más solicita en un salón de belleza

El servicio más comprado es corte de cabello con un 41%, seguido de cepillado o planchado con un 18% y el tercer lugar uñas acrílicas con un 16%, estos ayudarán a anticipar sobre las tendencias de consumo del segmento de mercado y lograr establecer mejores ofertar, precios, y otras estrategias que permitirán al salón un mayor posicionamiento en el consumidor, en la figura siguiente se podrán observar dichos datos.

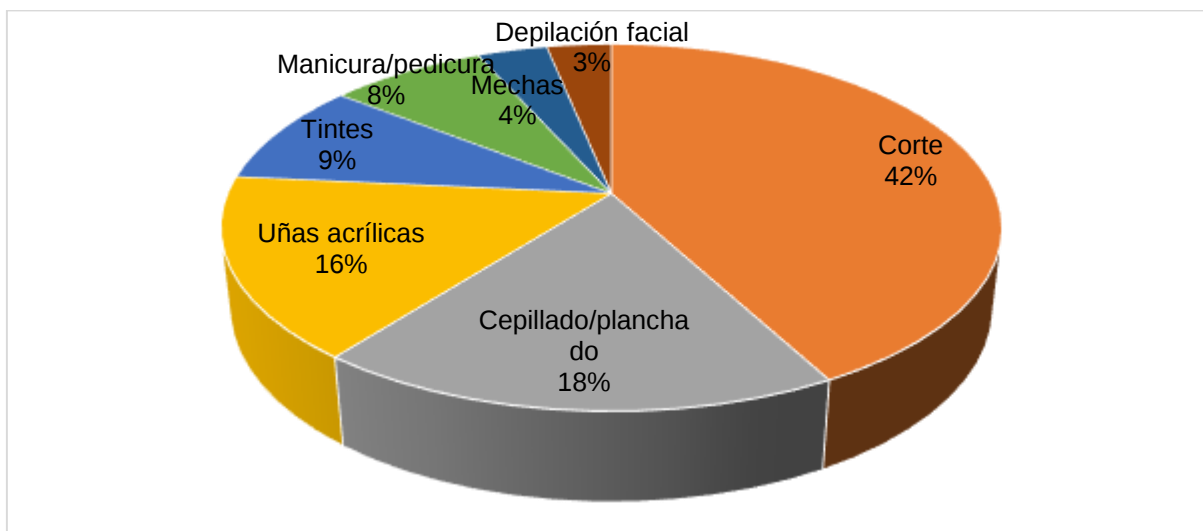


FIGURA 9 LOS SERVICIOS QUE MAS SE SOLICITAN EN LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.2 Razon de asisitir a un salón de belleza

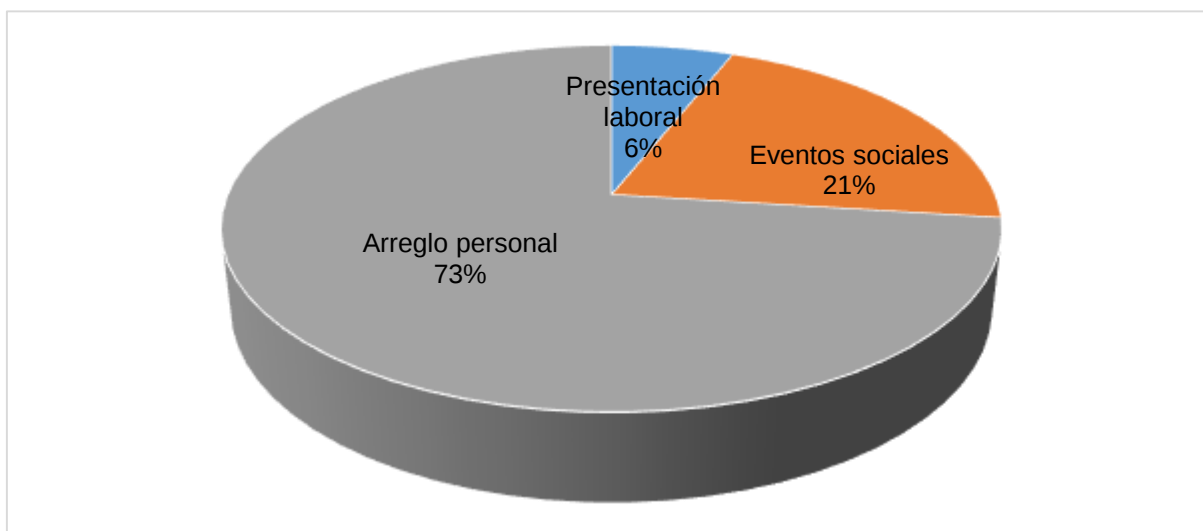


FIGURA 10 RAZON POR LA QUE ASISTEN A LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior se observa que la razón con mayor porcentaje por la que el segmento de mercado femenino del área urbana de Chiquimula es, por arreglo personal con un 73% que representa más de la tercera parte de personas encuestadas, esto se debe a que en la figura 9 el servicio con mayor

porcentaje es el corte de cabello. Seguido de eventos sociales con un 21%, puesto que los servicios más buscados son cortes, planchados o alisados y unas acrílicas. y en tercer lugar presentación laboral con un 6%.

3.3 Frecuencia de visita

La frecuencia con la que las personas asisten a un salón de belleza es muy baja pues en la figura siguiente se puede mostrar un porcentaje de 45% de poco frecuente, seguido de un 26% de porcentaje mensual de frecuencia con la que asisten al mismo, y con el porcentaje de un 4% de frecuencia a semanal.

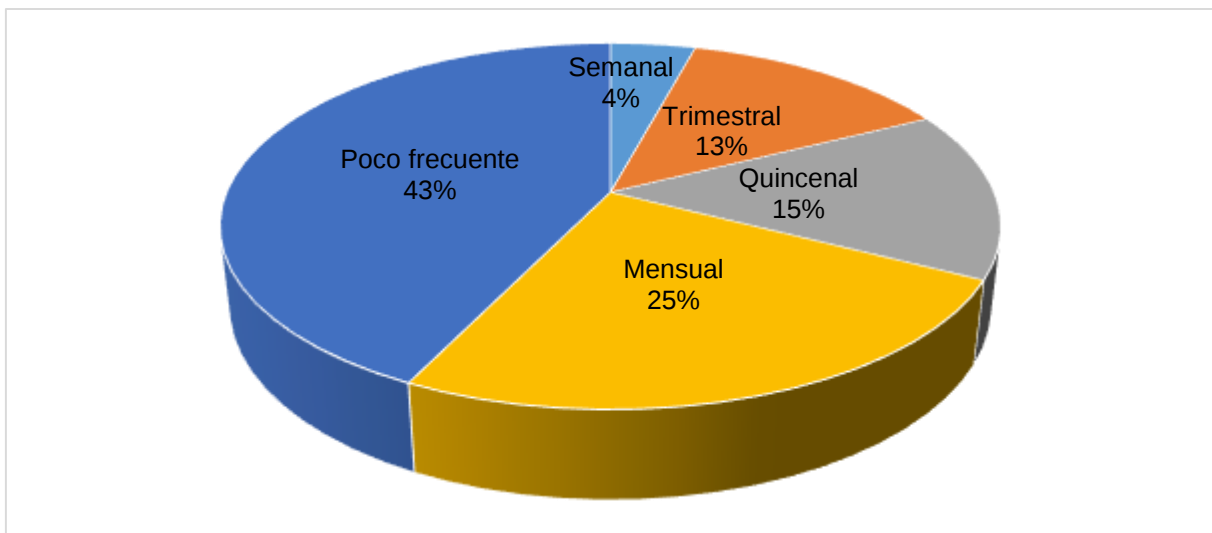


FIGURA 11 FRECUENCIA CON LA QUE VISITAN LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.4 Frecuencia que realiza corte

En la figura siguiente observamos que el rango de porcentaje más alto de frecuencia con la que las personas se realizan un corte de cabello es trimestral con un 35% de porcentaje, seguido de un 28% para un rango de frecuencia anual y un 15% mensual, esto se debe a que las personas asisten a un salón de belleza por un corte de cabello, a medida que tienen la necesidad de hacerlo, en la figura anterior.

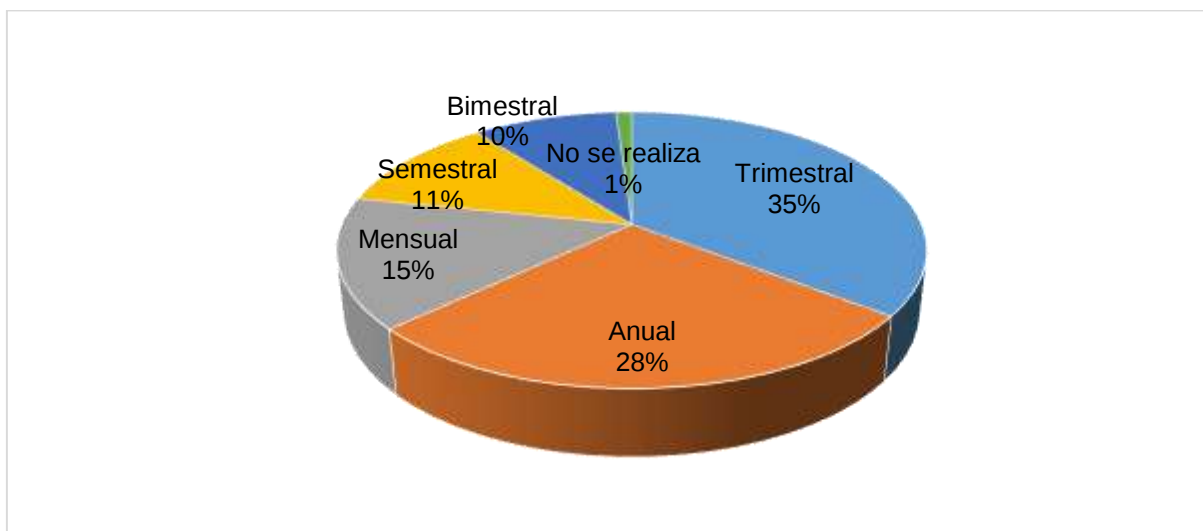


FIGURA 12 FRECUENCIA CON LA QUE SE REALIZAN CORTE DE CABELLO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.5 Frecuencia de realizarse tinte

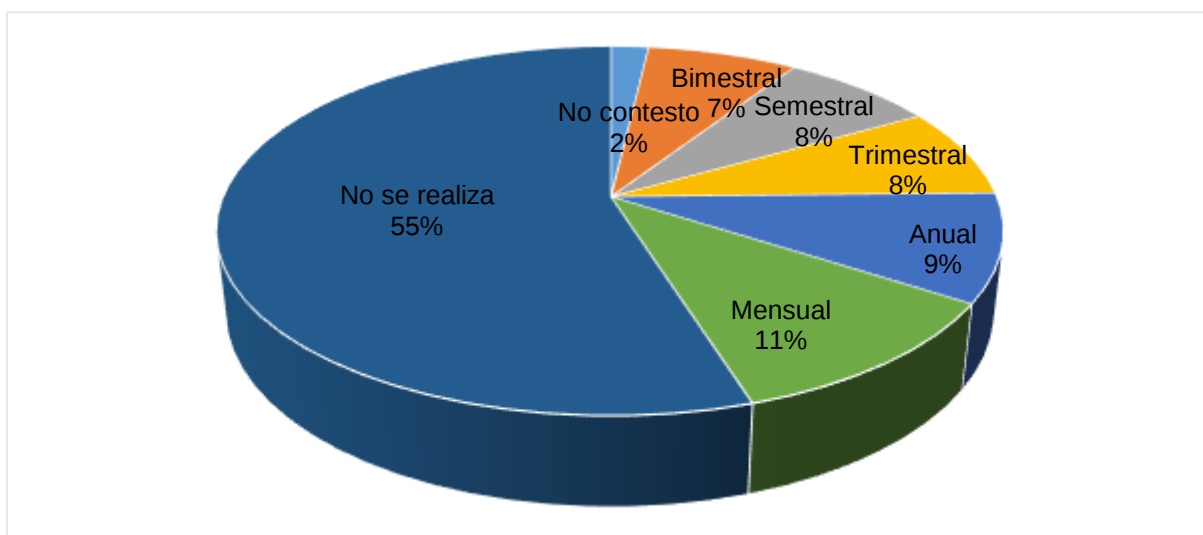


FIGURA 13 FRECUENCIA CON LA QUE SE REALIZAN UN TINTE DE CABELLO

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

Como se puede observar en la figura anterior el mayor porcentaje de la población encuestada indica que “No se realiza” el servicio de tinte, o aplicación de tintes para el cabello, el 11% manifiesta realizárselo mensualmente, seguido de un 9% de la respuesta de la población dice que se

lo realizan de forma anual, así también con una igualdad del 8% de la población considera que realizárselo de forma semestral y trimestral, y por último con un 2% las personas no contestaron a esta variante.

3.6 Frecuencia de realizarse uñas acrílicas

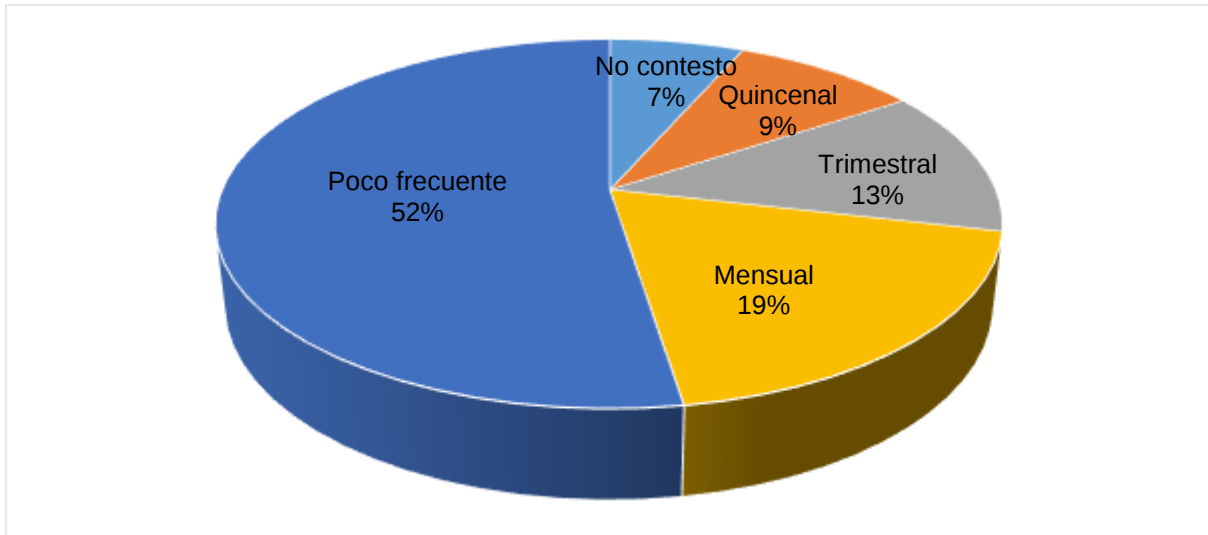


FIGURA 14 FRECUENCIA CON LA QUE SE REALIZAN UÑAS ACRILICAS

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior según los datos extraídos de las personas encuestadas se puede visualizar en la siguiente figura que la realización de uñas acrílicas es poco frecuente con porcentaje de 52% mayor al resto y con 19% la población responde, que se realizan este servicio mensualmente, con un 13% trimestralmente, un 9% quincenalmente y por otro lado un 7% de las personas encuestadas no contestaron esta interrogante.

3.7 Frecuencia de realización de pedicura y manicura

Según el análisis realizado con la población encuestada, en la siguiente figura notamos que la realización del servicio de pedicuras y manicuras es poco frecuente indicando un 58% mayor a las demás frecuencias, así como el 22% de la población indico realizarse este servicio trimestralmente, un 16% indico hacérselo mensualmente y el 4% restante no contento a la pregunta, en la

figura anterior se podrán observar dichos datos, esto lo observamos en la figura siguiente.

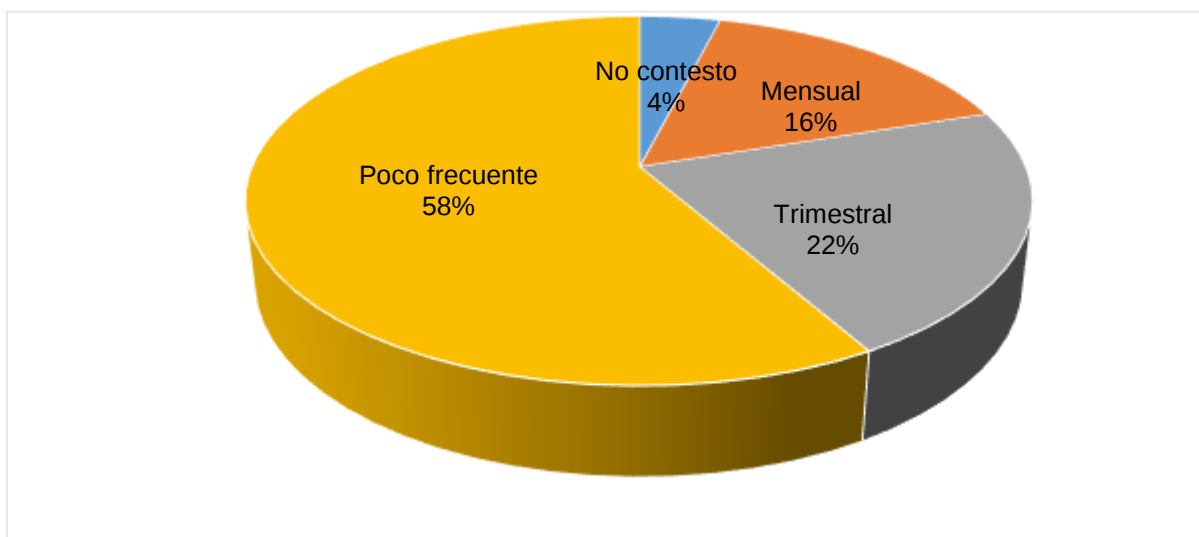


FIGURA 15 FRECUENCIA CON LA QUE SE REALIZAN MANICURA PEDICURA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.8 Día en el que visitan más el salón de belleza

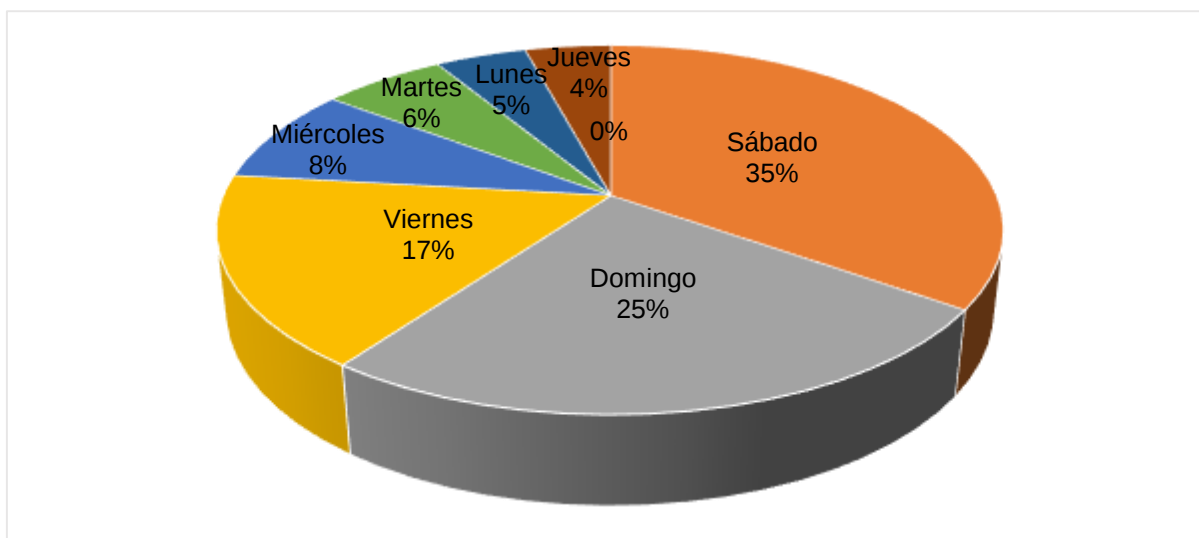


FIGURA 16 DIA QUE MÁS LES GUSTA VISITAR UN SALON DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.9 Jornada en la que más se visita un salón de belleza

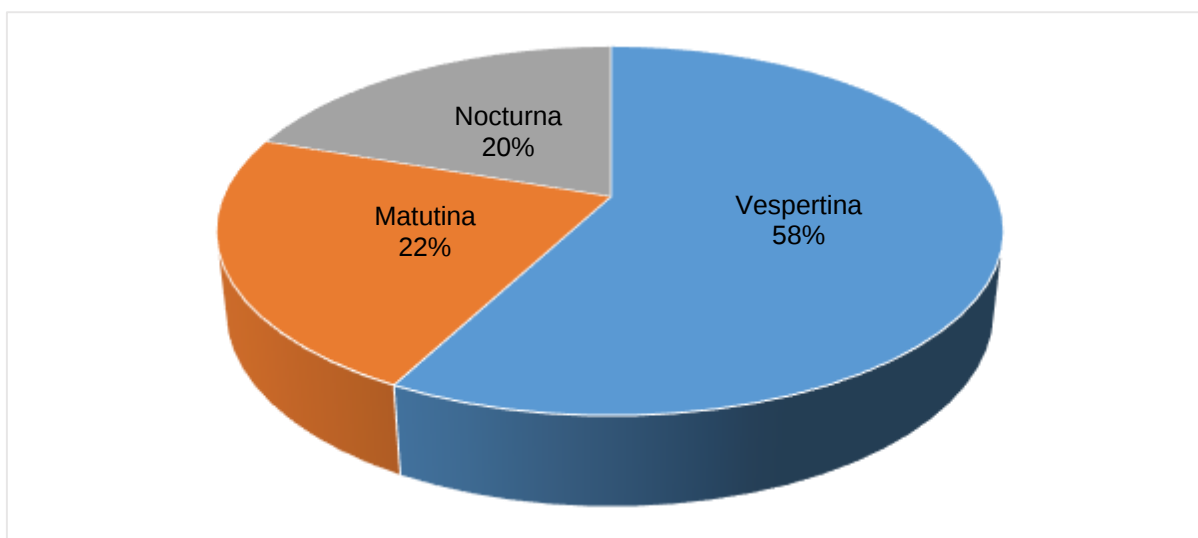


FIGURA 17 JORNADA EN LA QUE MÁS SE VISITA UN SALON DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

La figura anterior indica que la jornada más visitada en salones de belleza es durante la jornada vespertina, respuesta que representa un 58% de la población encuestada, mayor a la jornada matutina que tiene una representación del 22% en comparación a las demás, y por último esta la jornada nocturna representada con un 20% la cual nos demuestra que es la menos utilizada por los clientes.

3.10 Horario en el que prefieren ser atendidos en el salón de belleza

En el análisis de la figura siguiente se visualiza que las personas encuestadas prefieren ser atendidas en los horarios vespertinos y nocturnos, tal y como se pueden observar que un 18% la población indico que prefieren ser atendidos durante las 16:00 horas, un 15% indico su preferencia de atención durante las 15:00 horas, mientras que un 12% indico que prefieren ser atendido durante las 19:00 horas.

Por otro lado, también se visualizan los horarios menos utilizados por clientes, siendo los más bajos en representación porcentual con el 1% las 11:00 y 12:00

horas, quedando en evidencia que los clientes prefieren ser atendidos en las últimas horas del día.

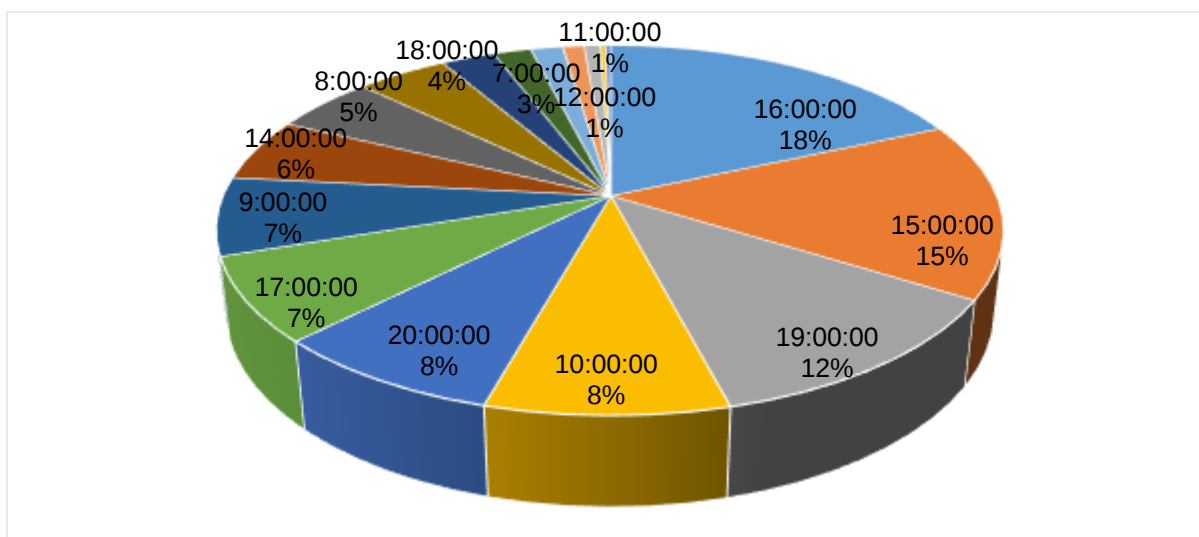


FIGURA 18 HORARIOS EN LOS QUE MÁS SE VISITA UN SALON DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.11 Horario frecuente del cierre del salón de belleza

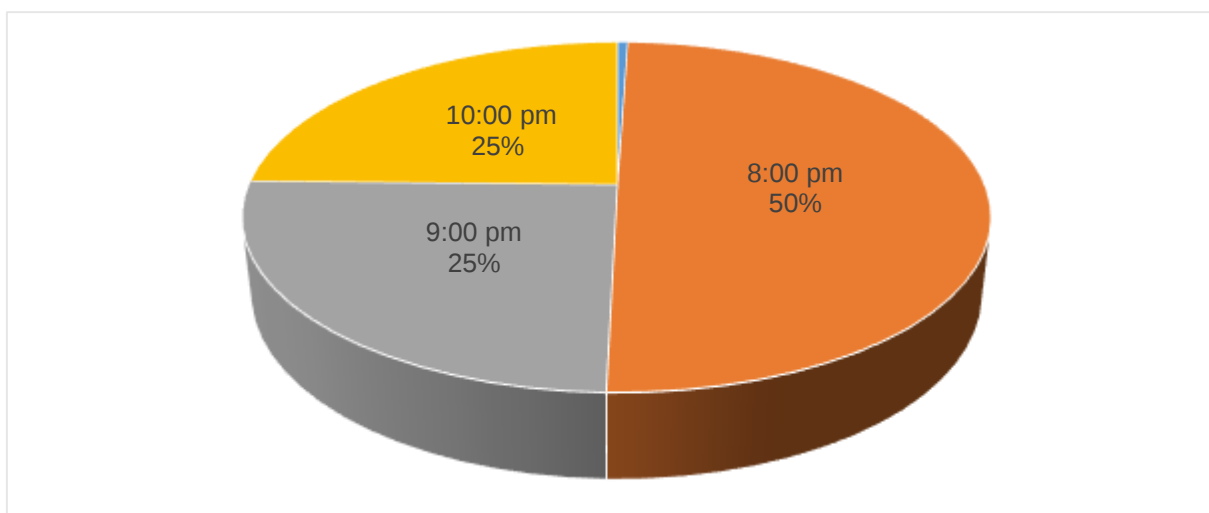


FIGURA 19 HORARIOS FRECUENTES QUE CIERRAN LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

El cierre de un salón de belleza es importante tenerlo en cuenta, porque no todos tienen tiempo durante el día. Según los resultados obtenidos, las personas tienen como preferencia que el salón de belleza cierre en el horario de 8:00 pm, le gustaría que cerrara el salón de belleza, otros le gustan que el horario de cierre sea a las 9:00 pm, otra parte muy interesante de personas prefieren que el horario que cierren sea a las 10:00 pm.

3.12 Horario frecuente de atención del salón de belleza

La atención al cliente entra en juego e importancia en relación con el servicio que se presta, en la siguiente figura se puede observar que un 51% de las personas les gustan ser atendidas por citas, y al 32% que van a los salones de belleza prefieren esperar que llegue su turno para ser atendidas, el 17% indica que no les importa el orden en que los atiendan.



FIGURA 20 PREFERENCIA DE ATENCIÓN CON CITA O POR ORDEN DE LLEGADA EN LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

3.13 Horario frecuente de tiempo de espera del salón de belleza

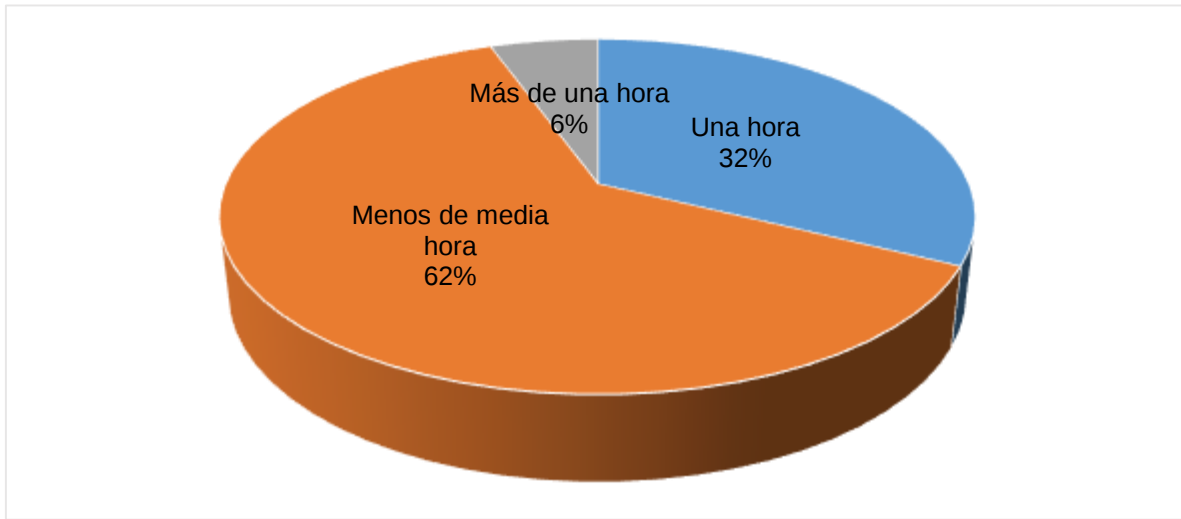


FIGURA 21

TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO EN LOS SALONES DE BELLEZA.

Fuente:

Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior nos indica que la disponibilidad de tiempo del cliente es algo que hay que tomar en cuenta, ya que la mayoría de las personas no les gusta esperar mucho tiempo para ser atendidos, indicando con un 62% que no les gusta esperar menos de media hora, a diferencia del 32% que les parece adecuado esperar una hora, pues es indispensable atender el cliente llenando sus expectativas.

3.14 Ser atendido por la dueña del salón de belleza

De acuerdo con la información presentada, se estableció que el 93% de las personas valoran ser atendidos por la propietaria, por qué siente que van a tener un buen trato y un excelente servicio, y el 7% indican que no les interesa ser atendidos por la propietaria por ello la dueña de salón de belleza debe estar pendiente del servicio que les brindan a los clientes.

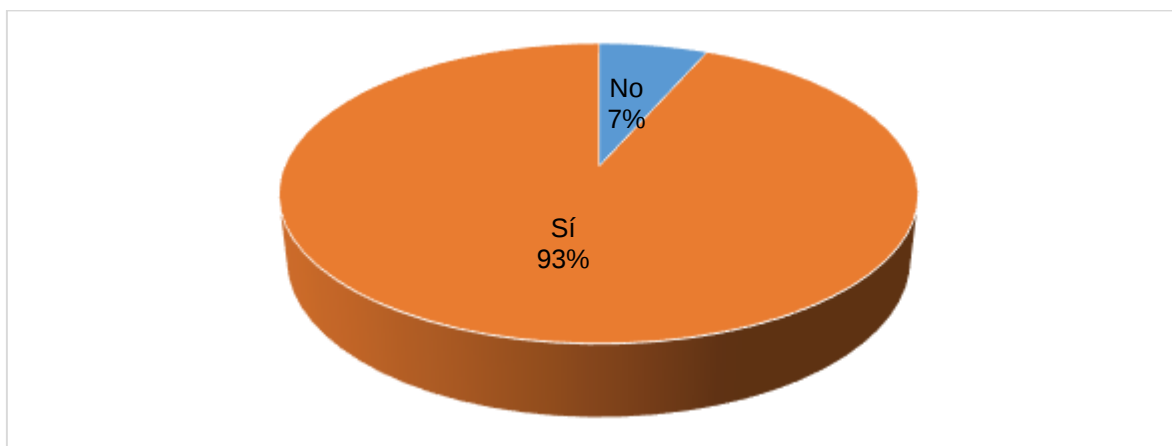


FIGURA 22 SER ATENDIDO POR LA DUEÑA DEL SALON DE BELLEZA
 Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.15 Empleados capacitados para atender el salón de belleza

Según la siguiente figura, se puede apreciar que el 85% de las personas prefieren que los salones de belleza tengan un personal muy capacitado, por ello se le debe brindar capacitación constante a trabajadores para que ellos conozcan muy bien los productos de belleza y las tendencias en los servicios que el salón pueda ofrecer, para que el cliente salga satisfecho. El 15% indicó que no les importa ser atendidos por personal capacitado.

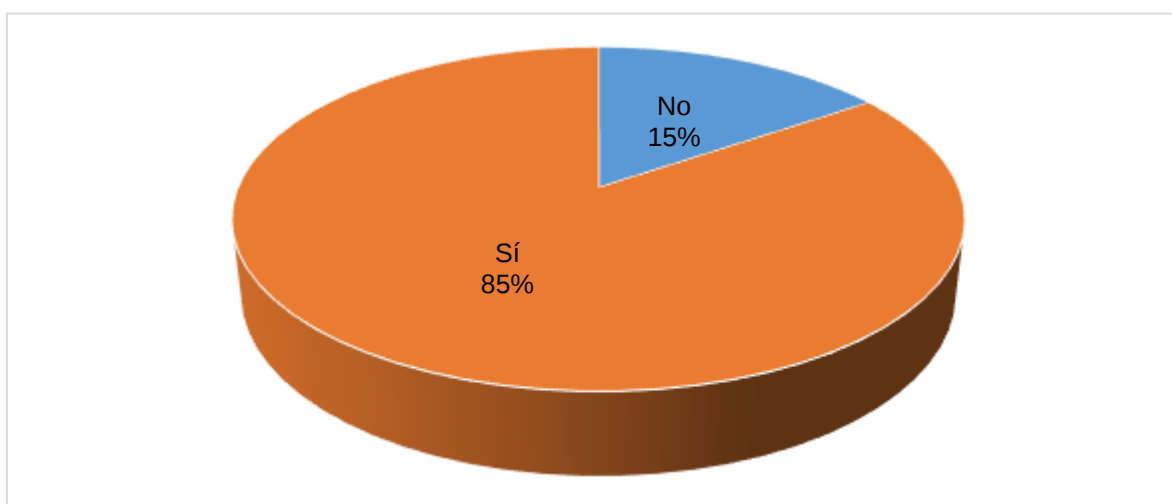


FIGURA 23 SER ATENDIDO POR UN EMPLEADO MUY CAPACITADO
 Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.16 Preferencia por realizar todos los servicios en el mismo salón de belleza

Según los datos obtenidos, se puede ver en la siguiente figura que el 64% les gusta realizarse todos los servicios en un mismo salón de belleza, en donde el 35% y otros prefieren visitar diferentes lugares, es por ello que hay ofrecer un buen servicio para crear lealtad entre las personas.

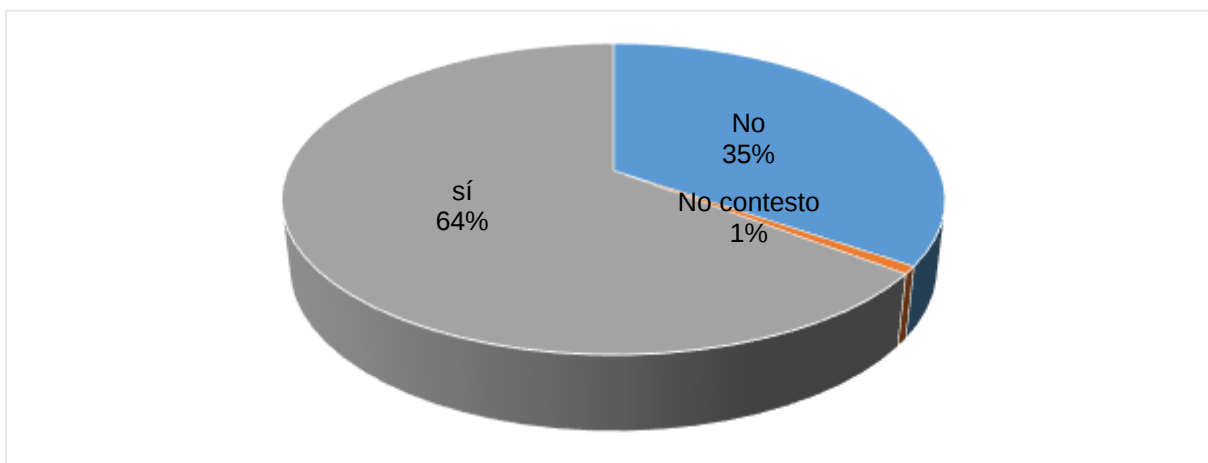


FIGURA 24 PREFERENCIAS POR REALIZAR TODOS LOS SERVICIOS EN EL MISMO SALÓN DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.17 Servicio a domicilio

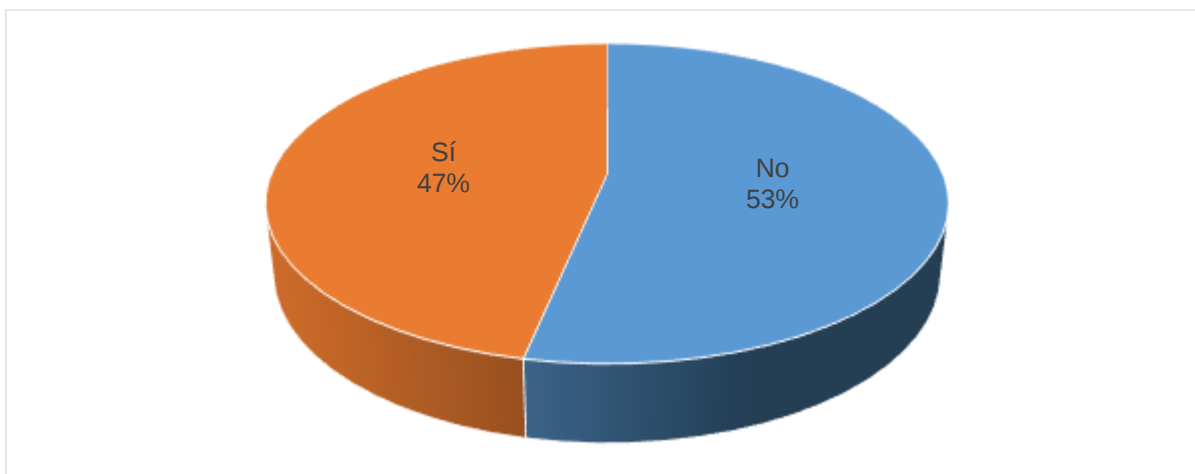


FIGURA 25 UTILIZACIÓN DEL SERVICIO A DOMICILIO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

Según los datos recopilados sobre la utilización del servicio a domicilio de un salón de belleza se obtuvo que un 47% de las personas encuestadas afirman utilizar este servicio siendo un porcentaje alto sin embargo un 53% de las personas encuestas no hacen uso del servicio a domicilio.

3.18 Servicio a domicilio más adquirido

Como se puede observar en la figura siguiente el servicio a domicilio más adquirido a un salón de belleza es la aplicación de uñas acrílicas con 14%, seguido por la aplicación de tintes con un 13%, el cepillado/planchado y corte de pelo es menos utilizado pero un 10% utilizan este servicio.

Un 7% de las personas encuestas utilizan el servicio de manicura/pedicura y un 1% utilizan el servicio de depilación fácil, siendo los menos solicitados en un salón de belleza a domicilio.

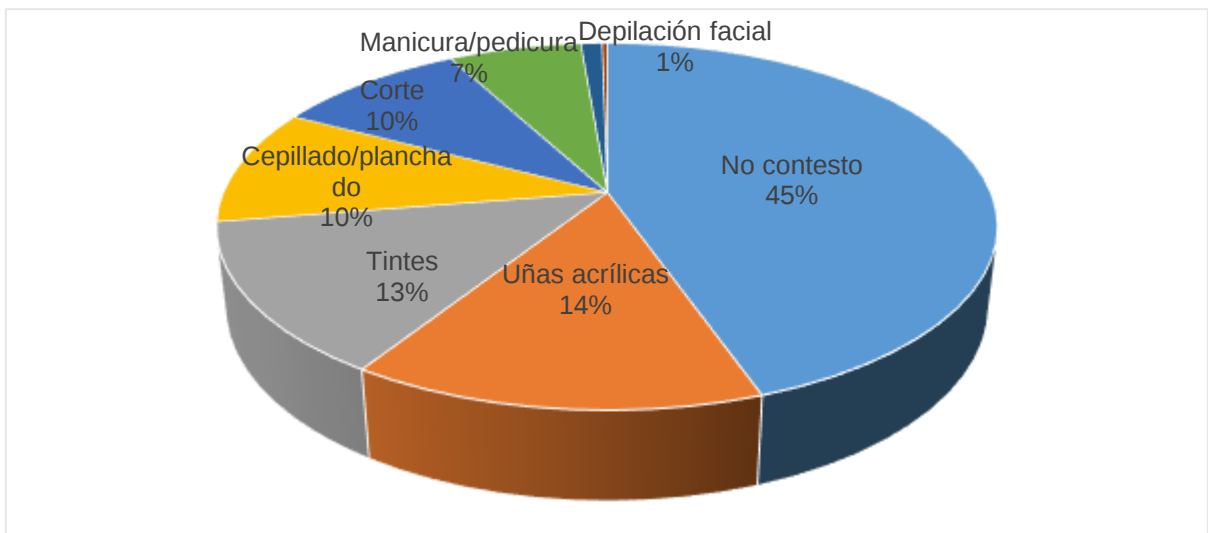


FIGURA 26 SERVICIO A DOMICILIO MAS ADQUIRIDO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.19 Preferencia del Servicio

En la figura siguiente se puede observar que un 72% de las personas entrevistadas prefieren que las atiendan en un salón de belleza para su

cuidado estético y un 27% optan por ser atendidas en la comodidad de su casa, además un 1% no contesto sobre su preferencia.

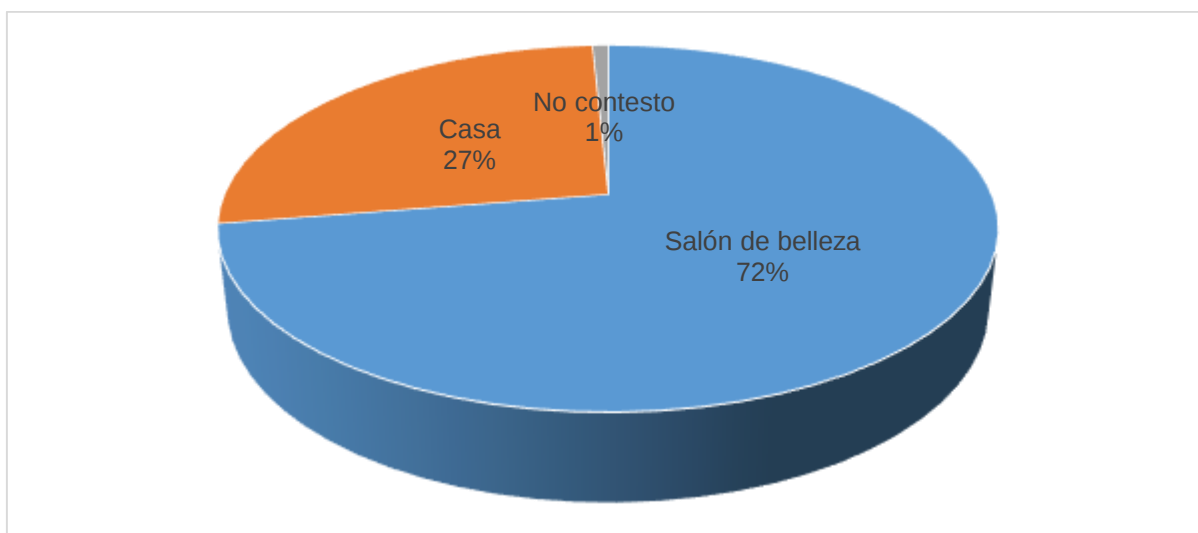


FIGURA 27 PREFERENCIA DEL SERVICIO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.20 Motivo de elección

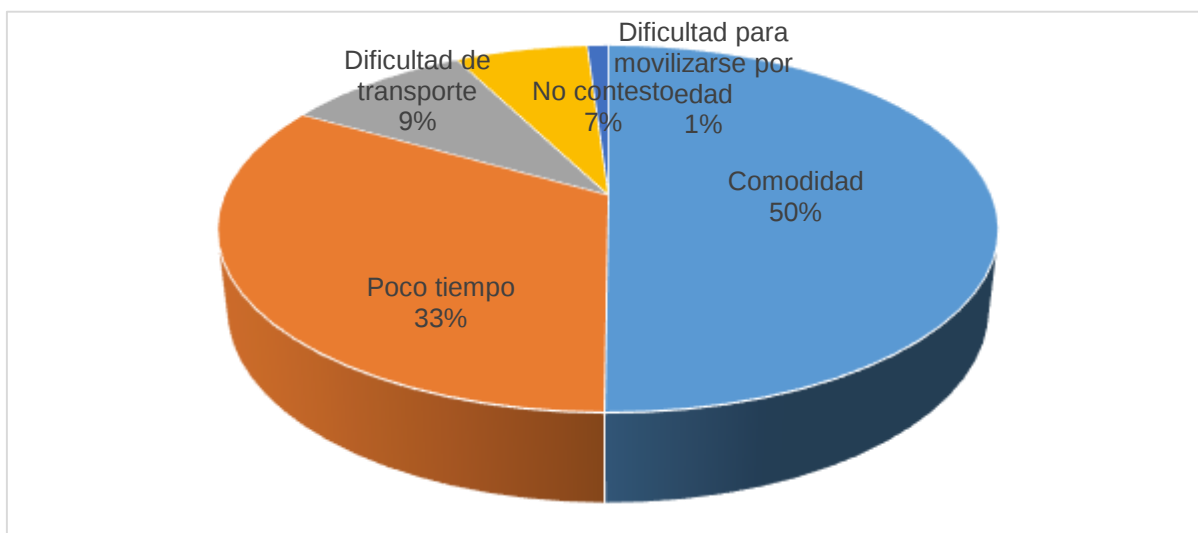


FIGURA 28 MOTIVO DE ELECCIÓN DE SERVICIO DE BELLEZA A DOMICILIO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior se puede observar que existen diferentes motivos para poder elegir un servicio de belleza a domicilio a lo cual un 50% manifiestan que es por comodidad, un 33% expresan que es debido al poco tiempo que poseen, un 9% lo prefieren debido a la dificultad para transportarse, 7% de los entrevistados no contesto y un 1% debido a la dificultad para movilizarse por la edad que tienen.

3.21 Eventos para adquirir servicio a domicilio

En la figura siguiente se puede observar que un 28% les gustaría ser atendidos a domicilio en sus eventos de cumpleaños, un 25% prefieren utilizar el servicio para una graduación, un 24% utilizarían el servicio a domicilio para su boda, un 18% para un festejo de quince años y un 5% no contesto.

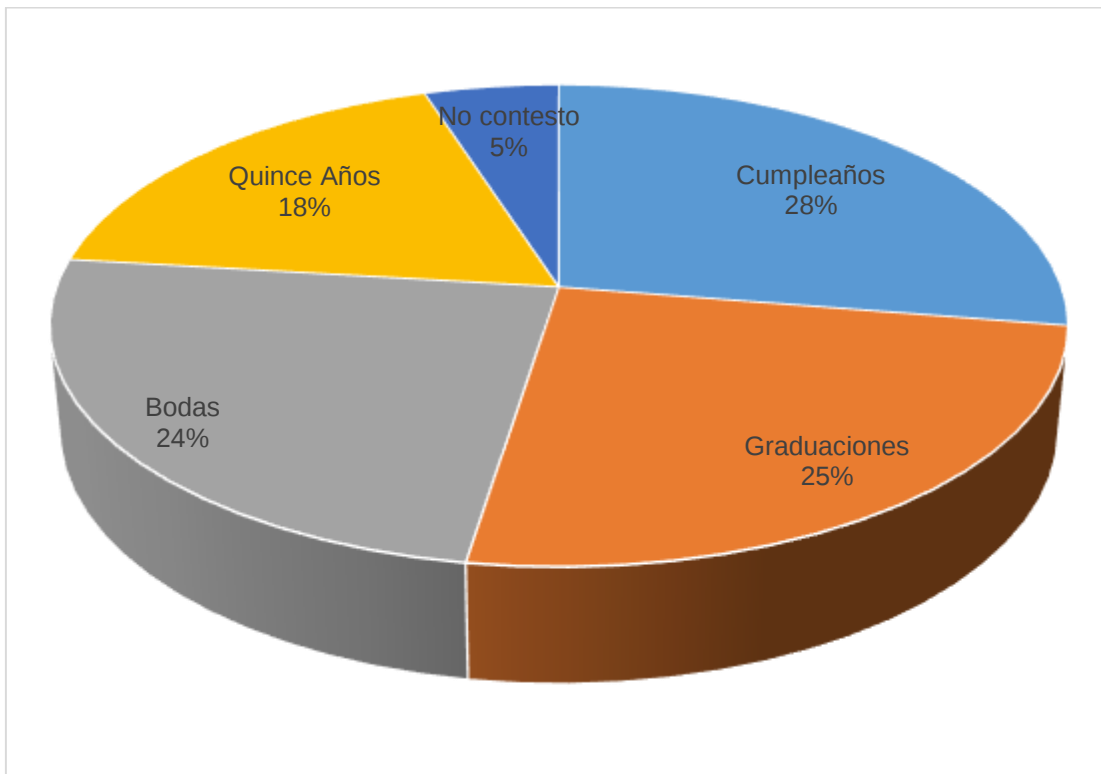


FIGURA 29 EVENTOS PARA ADQUIRIR SERVICIO A DOMICILIO

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

3.22 Implementación del servicio de Spa

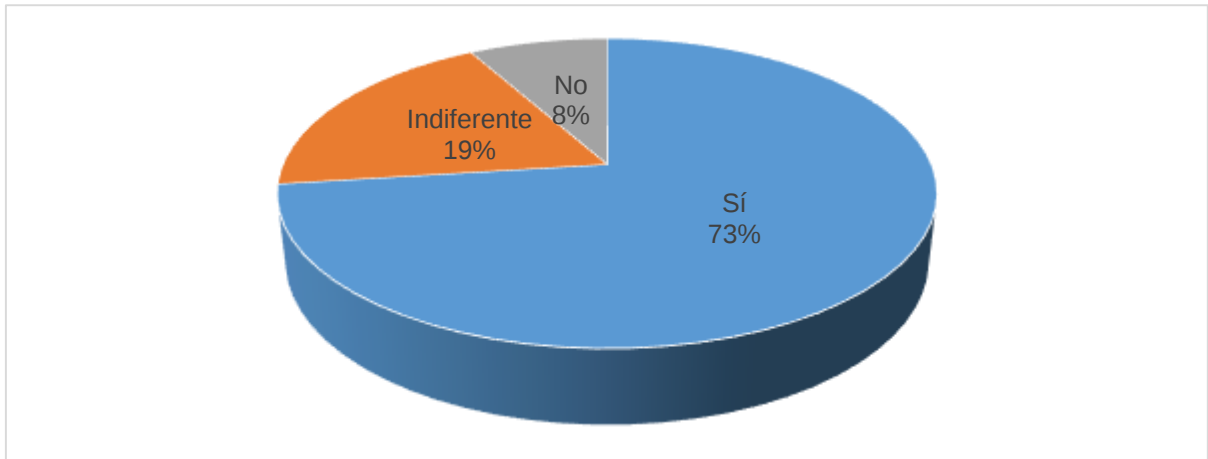


FIGURA 30 IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE SPA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

La utilización de un nuevo servicio creará incertidumbre sin embargo un 73% de las personas entrevistadas les gustaría que en el salón de belleza que visitan se implemente el servicio de SPA, un 19% fue indiferente al tema y un 8% no le gustaría recibir este servicio.

3.23 Tipo de masaje preferido

En la siguiente figura se puede notar que el 78% de las personas prefieren un masaje relajante, el sucesivo con mayor demanda es el masaje terapéutico con 10%, el 7% escoge el masaje reductor y el último 5% prefirió no contestar.

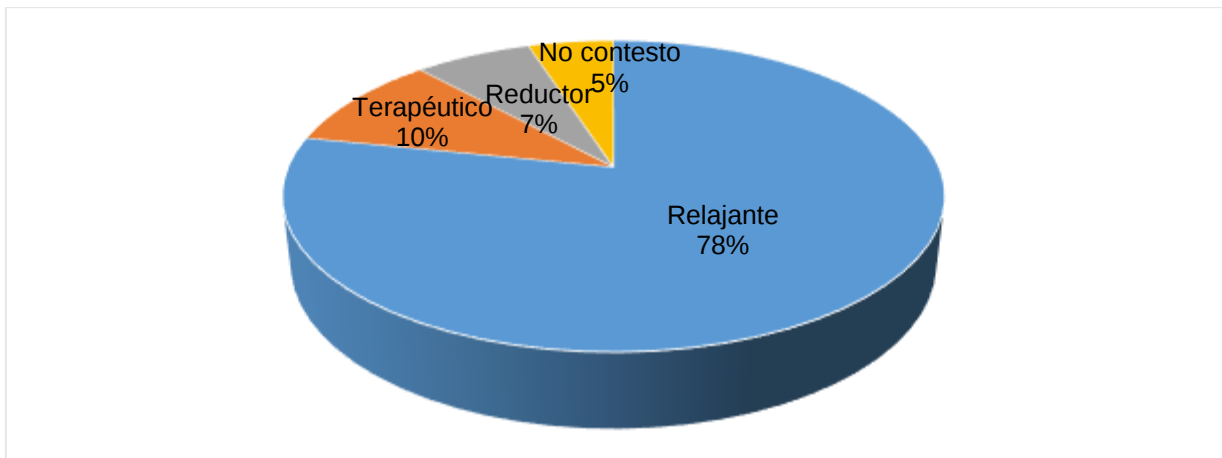


FIGURA 31 TIPO DE MASAJE MÁS SOLICITADO

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.24 Esencia favorita en los masajes

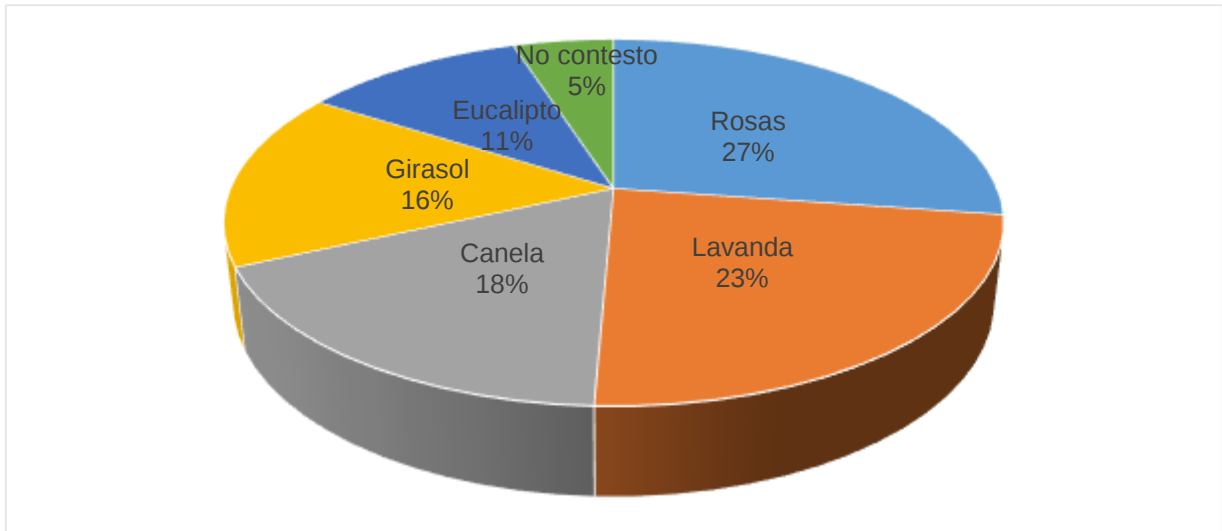


FIGURA 32 ESENCIA PREFERIDA EN NEGOCIOS DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

La figura anterior nos presenta que en esencias se maneja un resultado muy competitivo, se puede notar que el 27% de las personas que visitan negocios de belleza prefieren el olor a rosas, seguidamente muy cerca el 24% de las personas prefieren el olor a lavanda, continuamente la canela es aceptada por el 18% de las personas, muy próximo es la esencia de girasol con un 16% de favoritismo, eucalipto con un 11% y el 5% restante prefirió no dar respuesta a la pregunta.

3.25 Mini masaje de 10 minutos mientras es atendido

En la siguiente figura se puede distinguir por una diferencia amplia que el 95% de las personas que visitan los negocios de belleza prefirieran que se les dé un masaje antes de ser atendidas y solo el 5% prefiere que no les den nada.

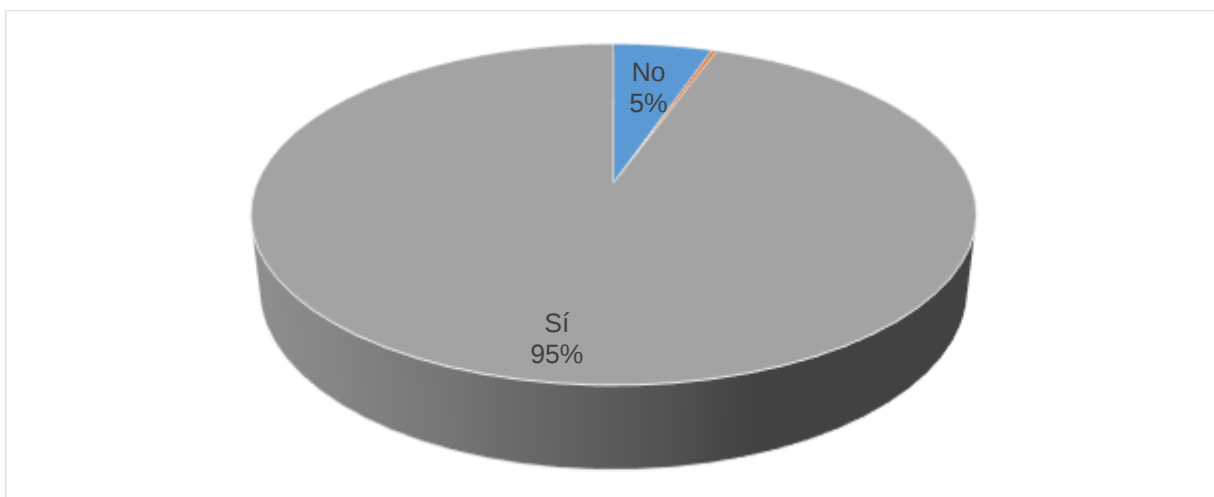


FIGURA 33 RECIBIMIENTO DE MINI MASAJE MIENTRAS SE ES ATENDIDA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

3.26 Pago por mini masaje de 10 minutos mientras espera ser atendida

De los clientes que prefieren un mini masaje de 10 minutos se cuenta con los resultados muy semejantes, en el cual el 34% con mayor porcentaje estaría dispuesto a pagar Q15 por un pequeño masaje mientras espera el servicio completo, luego con 32% se encuentra Q20 o más y Q10 o menos en este resultado se puede notar que el resultado es igual, varios clientes prefieren un servicio barato y otros están dispuestos a pagar más por un servicio adicional, el 2% de los clientes prefirió no contestar la pregunta.

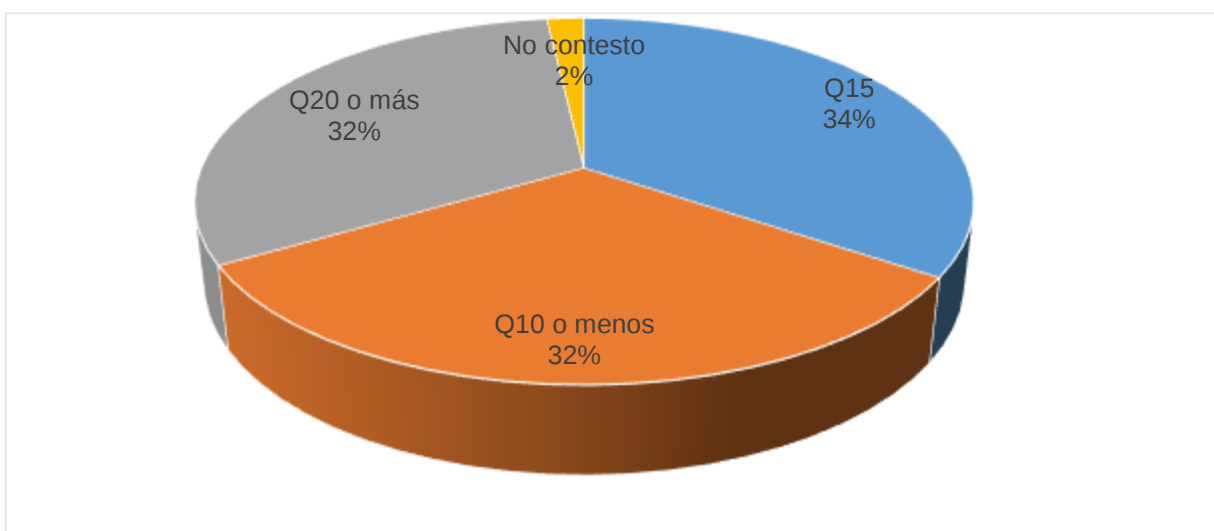


FIGURA 34 PAGO POR MINI MASAJE DE 10 MINUTOS

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

4. Precio

Es importante evaluar la perspectiva que los clientes cuentan en relación al precio de los salones de belleza, esto dará un impacto en la empresa en considerarlo como alguno de los más costosos o de igual manera de los mas accesibles, asimismo conocer el presupuesto que cuentan para poder realizarse los tratamientos de belleza, gracias a esto se sabrá a que grupo de personas enfocar más la estrategia en precios.

4.1 salón de belleza más caro en el municipio de Chiquimula

En la siguiente figura se puede notar que los clientes conocen a Eyebrow design como el salón de belleza más caro del municipio del Chiquimula opinando esto el 33% del total de encuestados, siguiente es el salón de belleza Fucsia con un 29% no muy lejos del primero también se considera uno de los más caros, por otra parte los demás salones de belleza cuentan con un porcentaje menor Blanca Alicia con un 12%, y asimismo hasta los que se consideran los más accesibles en los cuales están BG estudio, Estelita, Evelin, Liseth, New style y Salon Cristy todos con un 1%.

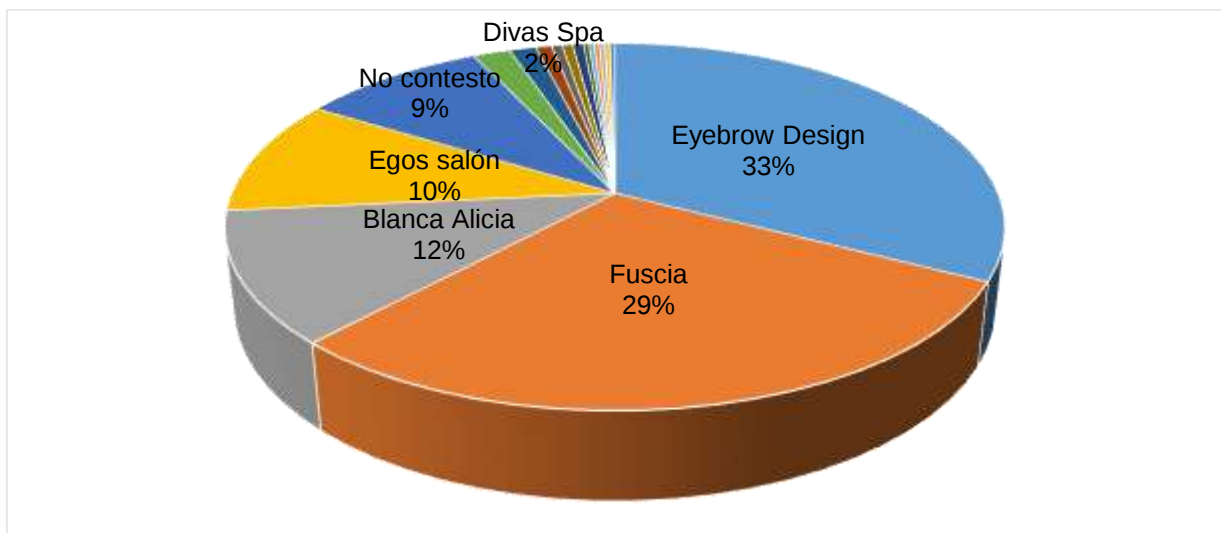


FIGURA 35

SALON DE BELLEZA MAS CARO DEL MUNICIPIO DE CHIQUIMULA

Fuente:

Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

4.2 Visitar el salón de belleza por los precios bajos y promociones

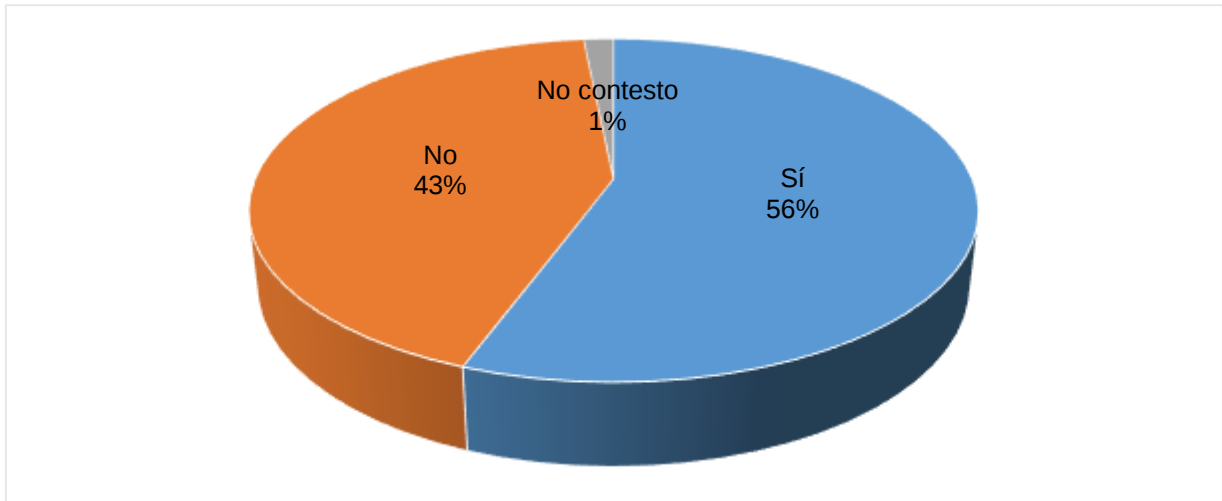


FIGURA 36 VISITAR EL SALON DE BELLEZA POR LOS PRECIOS BAJOS

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de la belleza”

En la figura anterior se puede notar que el 56% de los clientes encuestados se inclinan por los precios bajos y promociones, omitiendo otros elementos de la empresa, mientras que el 43% le es indiferente los precios y promociones de la empresa, asimismo el 1% prefirió no contestar la pregunta.

4.3 Corte de cabello

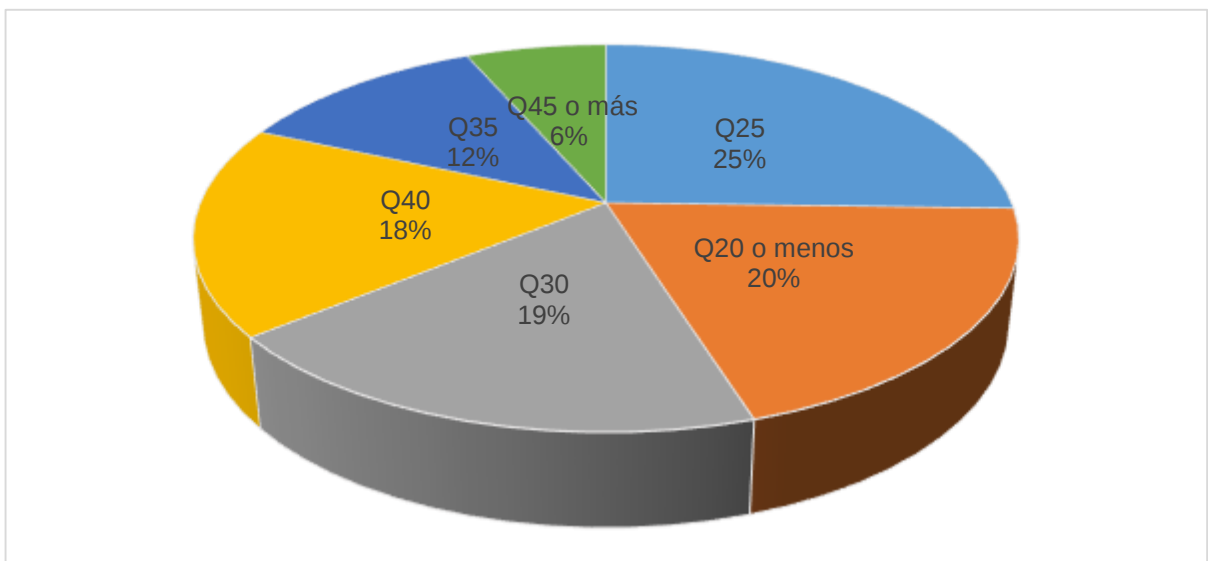


FIGURA 37 CANTIDAD DISPUESTA A PAGAR POR CORTE DE CABELLO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de la belleza”

En cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar por corte de cabello, con base en la figura anterior son los porcentajes siguientes: 25% correspondiente a un precio de Q25, 20% correspondiente a un precio de Q20 o menos, 19% correspondiente a un precio de Q30, 18% correspondiente a un precio de Q40, 12% correspondiente a un precio de Q35 y 6% correspondiente a un precio de Q45 o más.

El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar por corte de cabello es de Q25.00, tomando este como el precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo y de menos probabilidad de ser considerado por el consumidor encontramos el precio de Q45 o más.

4.4 Lavado y planchado de cabello

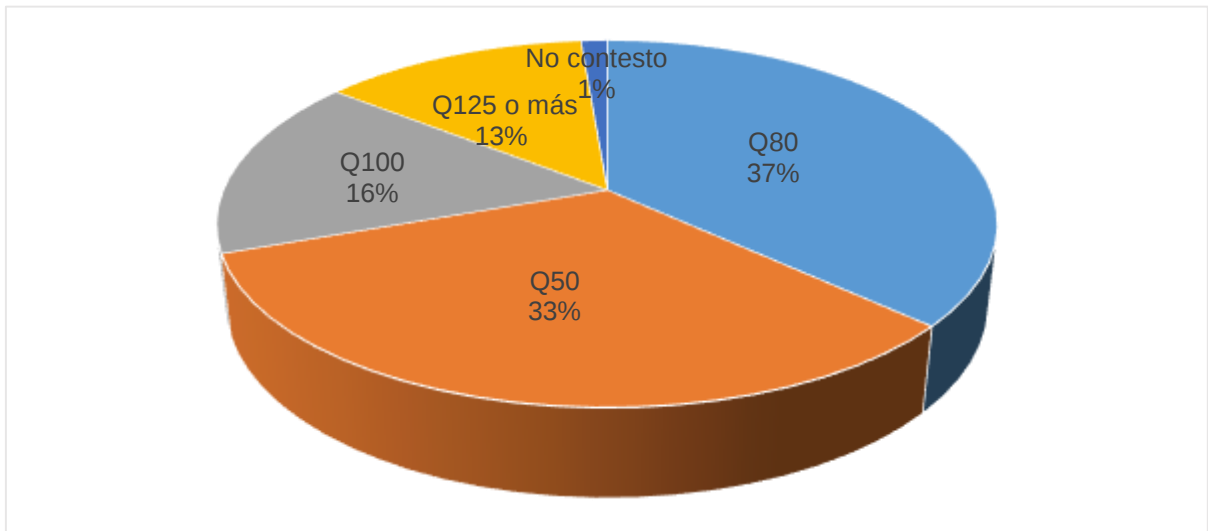


FIGURA 38 CANTIDAD DISPUESTA A PAGAR PARA REALIZARSE UN LAVADO Y PLANCHADO DE CABELLO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de la belleza"

Con base en la figura anterior en cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar para realizarse un lavado y planchado de cabello, son los porcentajes siguientes: 37% correspondiente a un precio de Q80, 33% correspondiente a un precio de Q50, 16% correspondiente a un precio de Q100, 13%

correspondiente a un precio de Q125 o más y 1% correspondiente a “No contesto”.

El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar para realizarse un lavado y planchado de cabello es de Q80, tomando este como el precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo y de menos probabilidad de ser considerado por el consumidor encontramos el precio de Q125 o más.

4.5 Manicura

Con base en la figura siguiente en cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar para realizarse un lavado y planchado de cabello, son los porcentajes siguientes: 37% correspondiente a un precio de Q80, 33% correspondiente a un precio de Q50, 16% correspondiente a un precio de Q100, 13% correspondiente a un precio de Q125 o más y 1% correspondiente a “No contesto”. El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar para realizarse un lavado y planchado de cabello es de Q80, tomando este como el precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo y de menos probabilidad de ser considerado por el consumidor encontramos el precio de Q125 o más.

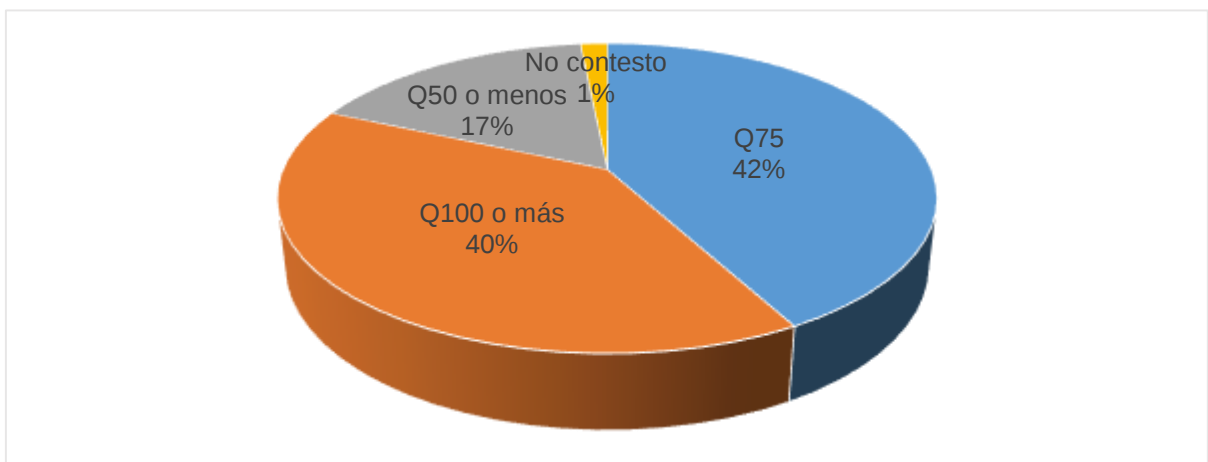


FIGURA 39 CANTIDAD DISPUESTA A PAGAR POR UNA MANICURA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de la belleza”

Con base en la figura anterior en cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar por una manicura, son los porcentajes siguientes: 42% correspondiente a un precio de Q75, 40% correspondiente a un precio de Q100 o más, 17% correspondiente a un precio de Q50 o menos y 1% correspondiente a “No contesto”.

El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar por una manicura que incluye limpieza profunda en las manos, uso de aceites y sales, exfoliantes, mascarillas hidratantes, crema y masaje es de Q75, tomando este como el precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo considerado por el consumidor encontramos el precio de Q50 o más.

4.6 Pedicura

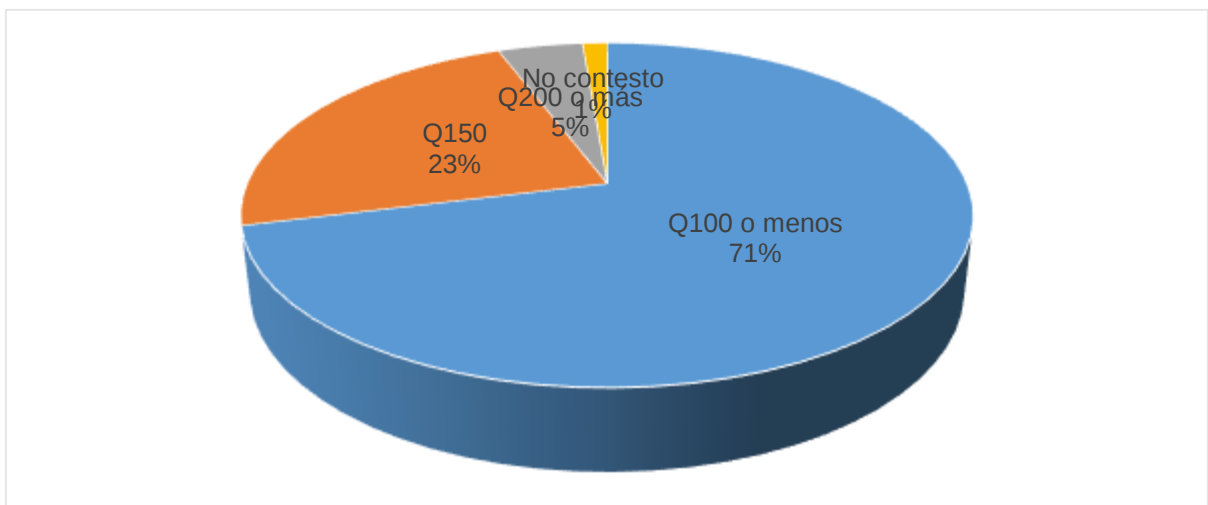


FIGURA 40 CANTIDAD DISPUESTA A PAGAR POR UNA PEDICURA.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de la belleza”.

Con base en la figura anterior en cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar por una pedicura, son los porcentajes siguientes: 71% correspondiente a un precio de Q100 o menos, 23% correspondiente a un precio de Q150, 5% correspondiente a un precio de Q200 o más y 1% correspondiente a “No contesto”.

El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar por una pedicura es de Q100 o menos, tomando este como el precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo y de menos probabilidad de ser considerado por el consumidor encontramos el precio de Q200 o más

4.7 Tinte en el cabello

Con base en la figura siguiente en cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar por hacerse un tinte en el cabello, son los porcentajes siguientes: 31% correspondiente a un precio de Q50, 22% correspondiente a un precio de Q100, 22% correspondiente a un precio de Q75, 13% correspondiente a un precio de Q150, 9% correspondiente a un precio de Q200 o más y 3% correspondiente a “No contesto”.

El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar por hacerse un tinte en el cabello es de Q50, tomando este como el precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo y de menos probabilidad de ser considerado por el consumidor encontramos el precio de Q200 o más.

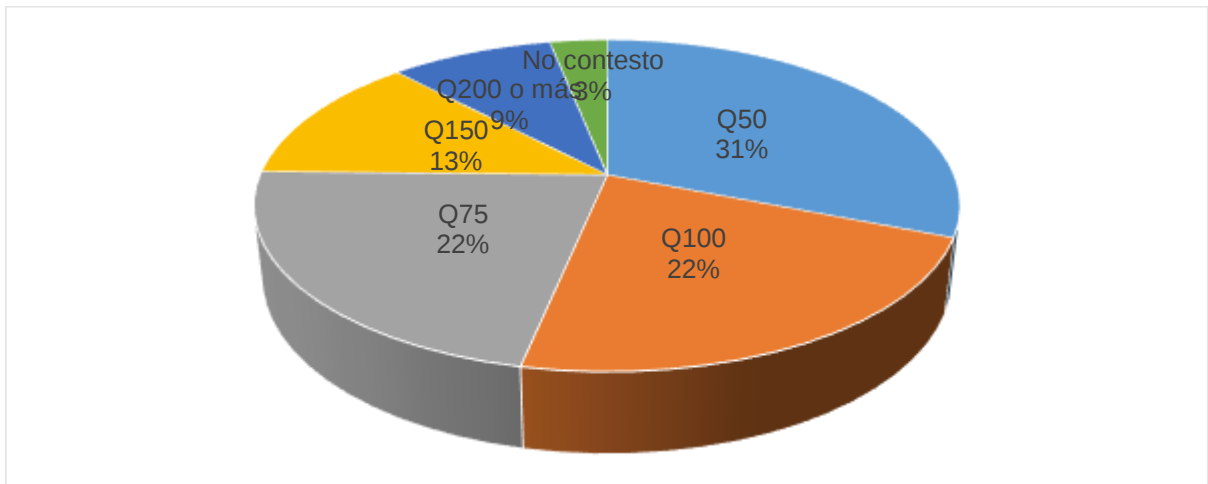


FIGURA 41 CANTIDAD DISPUESTA A PAGAR POR HACERSE UN TINTE EN EL CABELLO.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de la belleza”

4.8 Depilación Facial

Con base en la figura siguiente en cuanto a la cantidad que están dispuestos a pagar por hacerse una depilación facial, son los porcentajes siguientes: 21% correspondiente a un precio de Q15, 21% correspondiente a un precio de Q30, 19% correspondiente a un precio de Q20, 15% correspondiente a un precio de Q10, 9% correspondiente a un precio de Q25, 7% correspondiente a un precio de Q50 o más, 5% correspondiente a un precio de Q40 y 3% correspondiente a “No contesto”.

El porcentaje más alto indica que la cantidad dispuesta a pagar por una depilación facial oscila entre Q15 y Q30, tomando estos como el rango de precio máximo considerado por el consumidor, como porcentaje más bajo y de menos probabilidad de ser considerado por el consumidor encontramos el precio de Q40.

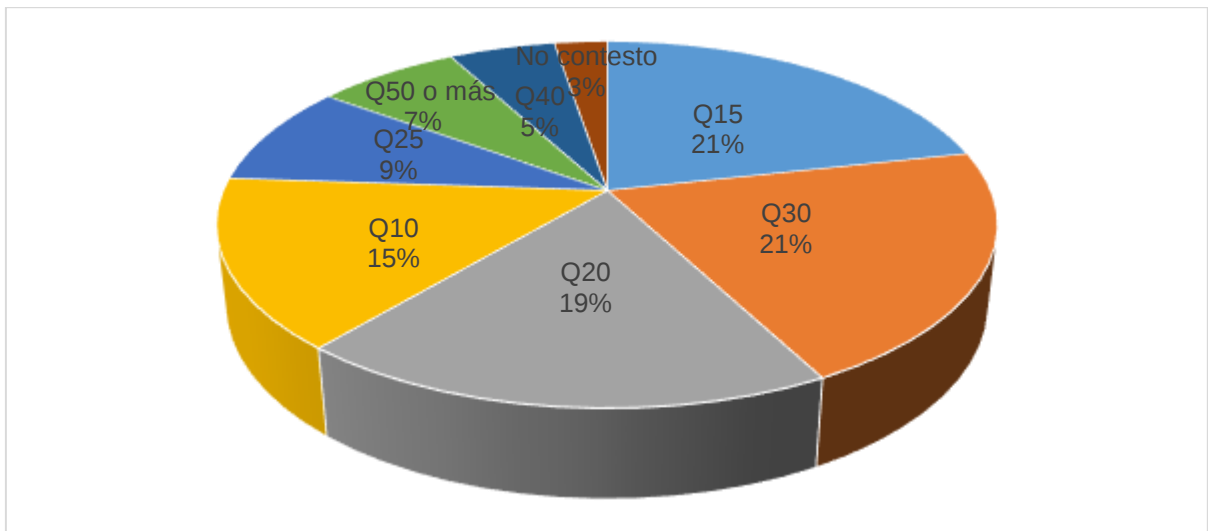


FIGURA 42 CANTIDAD DISPUESTA A PAGAR POR HACERSE UNA DEPILACION FACIAL.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de la belleza”

4.9 Formas de pago

En la figura siguiente se puede observar que existen tres formas de hacer una compra: efectivo, tarjeta y cheque, un 95% de las personas indicaron que al

comprar productos cosméticos lo hacen en efectivo, ya que el pago de estos no requiere un gran desembolso.

Por otra parte, un pequeño porcentaje de la población representados por un 4%, afirman usar tarjeta de crédito, mientras que tan solo el 1% de la población indico usar cheque.

Por lo tanto, se puede observar que la mayoría de la población prefiere comprar productos cosméticos a través de efectivo, debido al poco desembolso que estos representan.

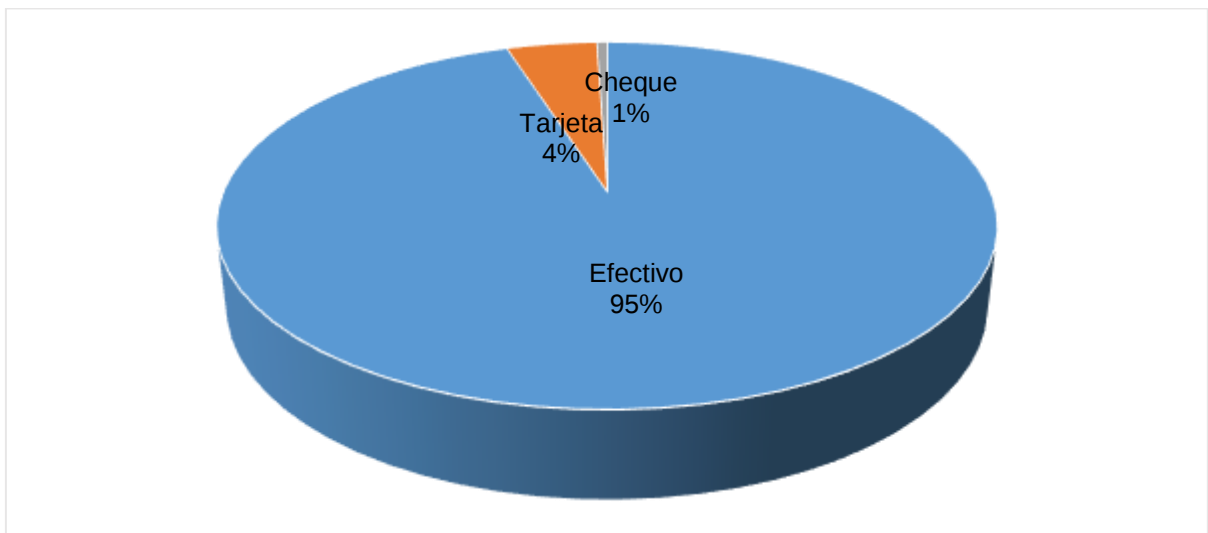


FIGURA 43

Fuente:

FORMA DE PAGO QUE SE UTILIZAN FRECUENTEMENTE

Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

5. Instalaciones

Las instalaciones no solo son el espacio físico donde se localiza, sino también el lugar donde se desenvuelve y se lleva a cabo el proceso productivo de la misma. Por lo tanto, las instalaciones de la empresa que Ana Olivares desea crear deben de ser adecuadas según lo exijan las necesidades de los clientes.

5.1 Área de juegos para niños

En la figura se puede observar que un 56% afirmaron estar de acuerdo con que el salón de belleza debería de contar con un área de juegos para niños, mientras que un 17% indicaron no estar de acuerdo con que el salón cuente con un área de juegos para niños y un 27% restante manifestó ser indiferente ante esta propuesta, es decir que no muestran ningún tipo de interés ante esto.

Por lo tanto, basándose en los resultados obtenidos se le recomienda a Ana Olivares la creación de un área de juegos para niños, ya que es la opción con más porcentaje, mostrando que el mayor parte de la población está de acuerdo con ello.

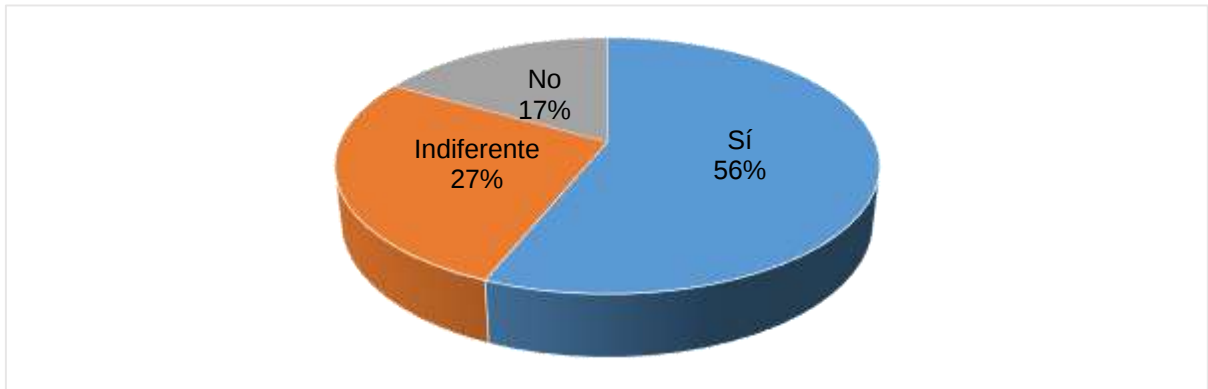


FIGURA 44 ÁREA DE JUEGOS PARA NIÑOS

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

5.2 Aire acondicionado

Como se puede observar en la figura un 91% de la población indico estar de acuerdo en que la instalación cuente con aire acondicionado, es decir la mayor parte de las personas se siente más cómodas con este servicio, mientras que un menor porcentaje, un 9% indico que no es importante para ellos que la empresa cuente con aire acondicionado.

La comodidad de las instalaciones juega un papel muy importante, ya que esto permitirá que atraer a más personas y ayudara a mejorar la imagen de la

empresa, por lo tanto, tomando en cuenta los resultados es recomendable que el negocio cuente con este servicio.

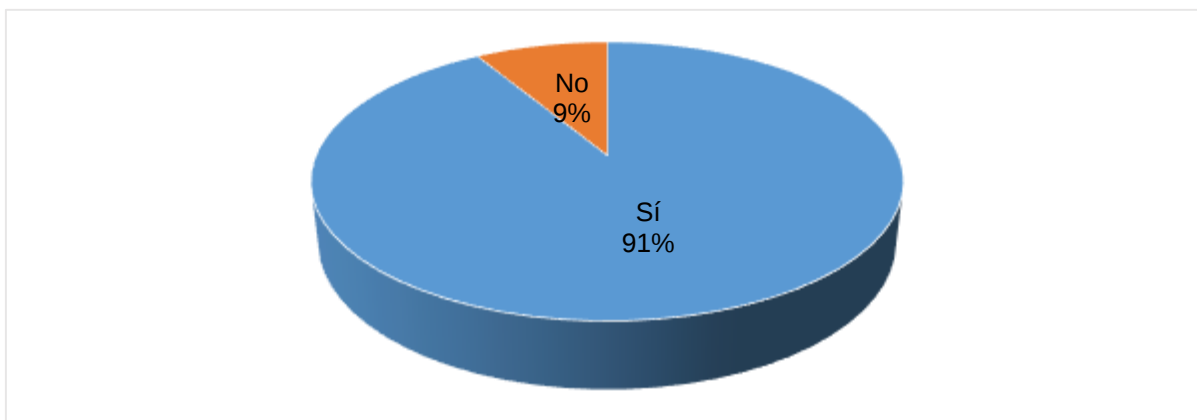


FIGURA 45 AIRE ACONDICIONADO

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

5.3 Pagar más por el aire acondicionado

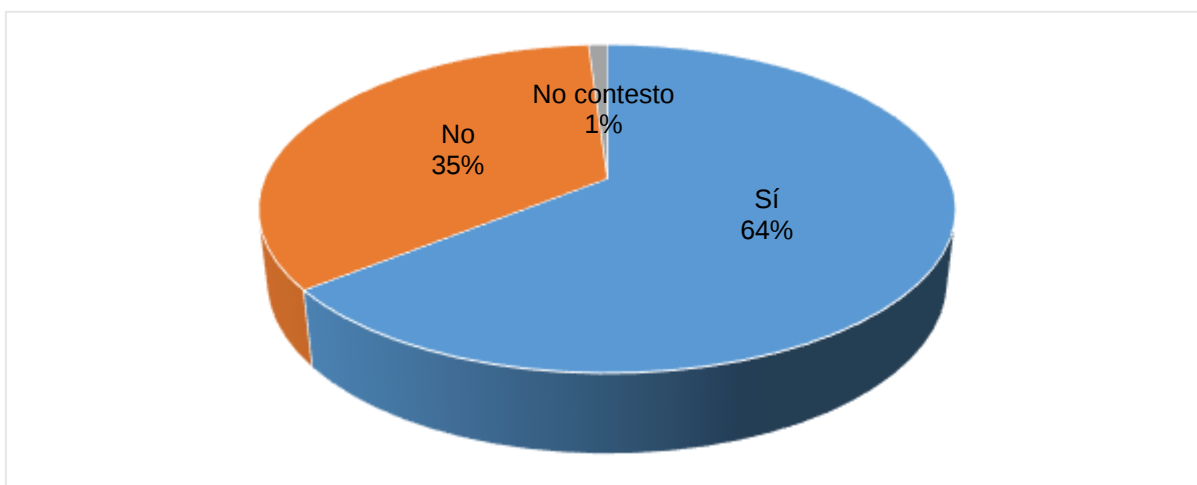


FIGURA 46 PAGAR MÁS POR EL AIRE ACONDICIONADO

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

Analizando los resultados de la figura anterior, se puede observar que un 64% de la población encuestada está dispuesta a pagar más por ingresar a un lugar que cuente con aire acondicionado, mientras que un 35% afirmó no estar de acuerdo en pagar más por un lugar con aire acondicionado, por último, un 1% de los encuestados decidió no contestar esta pregunta.

5.4 Contar con servicio de televisión por cable

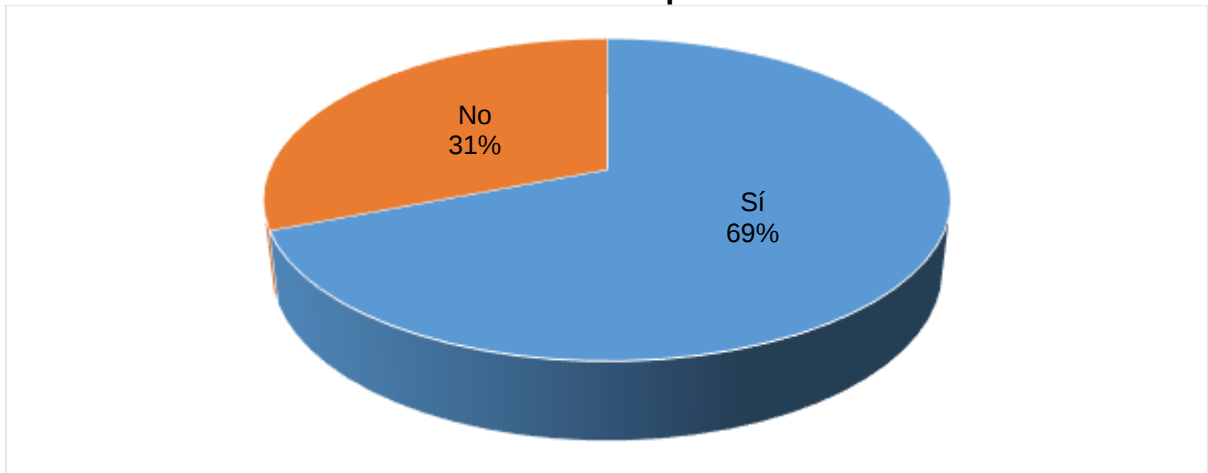


FIGURA 47 Contar con servicio de televisión por cable

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

Como lo muestra la figura anterior se puede observar que un 69% de la población encuestada afirmó que para que ellos si es importante que la empresa debería de contar con televisión por cable, mientras que 31% de esta indico que no para ellos no tiene ninguna importancia que esta cuente con servicio de cable.

Por lo tanto, tomando en cuenta las preferencias de la mayoría de la población es recomendable que se implemente este servicio en la empresa.

5.5 Pagar más por el servicio con cable

En la figura se puede observar que un 59% de la población no está dispuesta a pagar más por el servicio con cable, mientras que el otro 40% de la población encuestada manifestó estar de acuerdo en pagar más por asistir a un negocio con servicio de cable.

Por último, el 1% restante no contesto esta pregunta. Tener en cuenta estos servicios es esencial para brindar comodidad y un buen ambiente a los clientes.

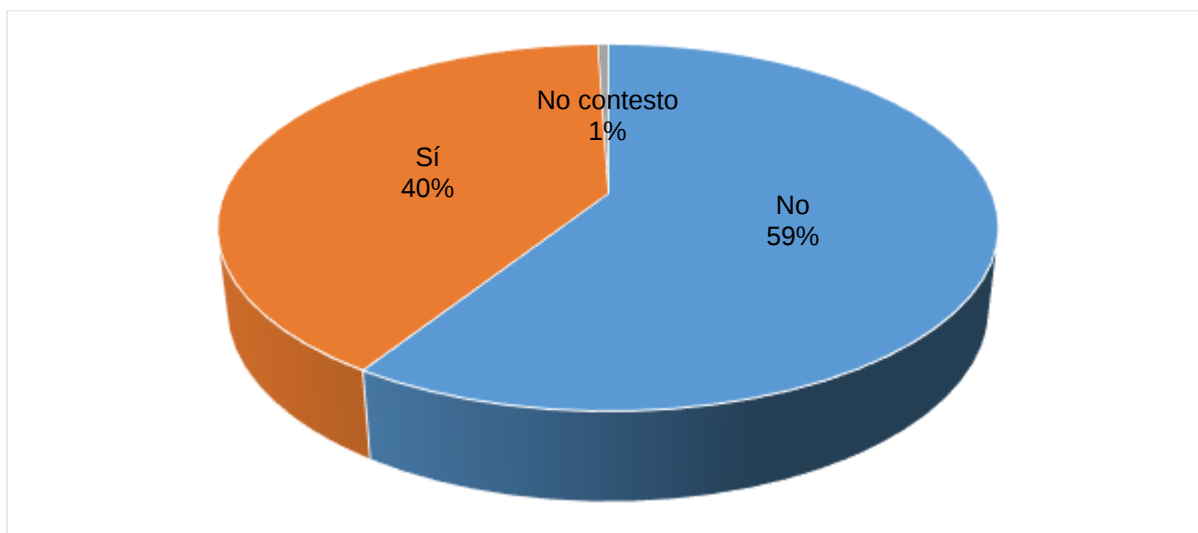


FIGURA 48 Pagar más el servicio con cable

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

5.6 Servicio de wifi en los salones de belleza

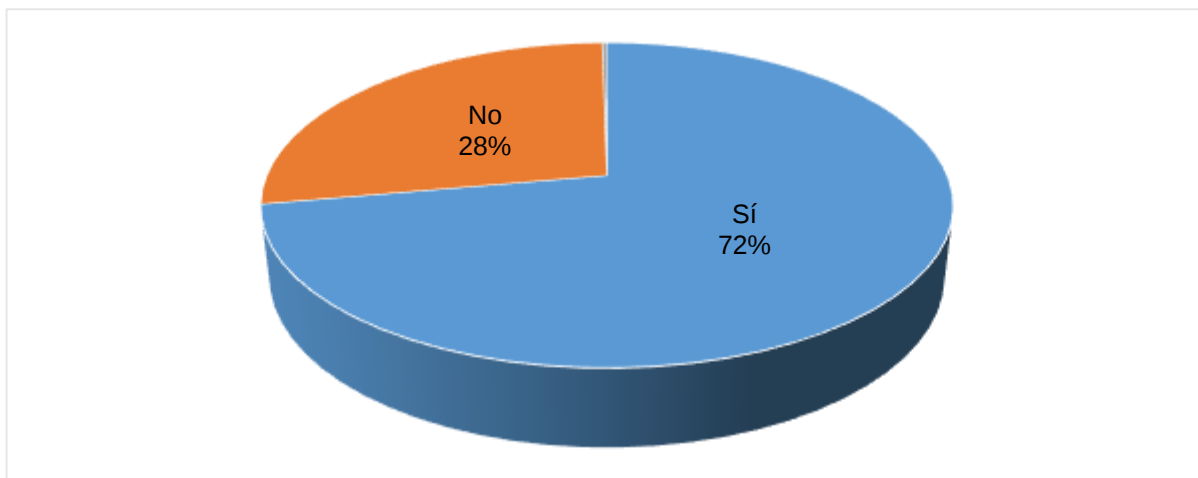


FIGURA 49 IMPORTANCIA PARA LAS PERSONAS DE QUE UN SALÓN DE BELLEZA CUENTE CON SERVICIO WIFI

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el caso 3 “El cuidado de la belleza”.

Un buen servicio juega un papel fundamental en todo negocio, es por ello la necesidad de prestar un buen servicio. De acuerdo con los resultados obtenidos el 72% de las personas encuestadas contestaron que, si es importante, que al momento de asistir a un salón de belleza este cuente con un

servicio de wifi, y un 28% indico no ser importante este servicio. Por lo tanto, la mayoría de la población considera que si es importante el servicio de wifi.

5.7 Incremento del precio por el servicio de wifi

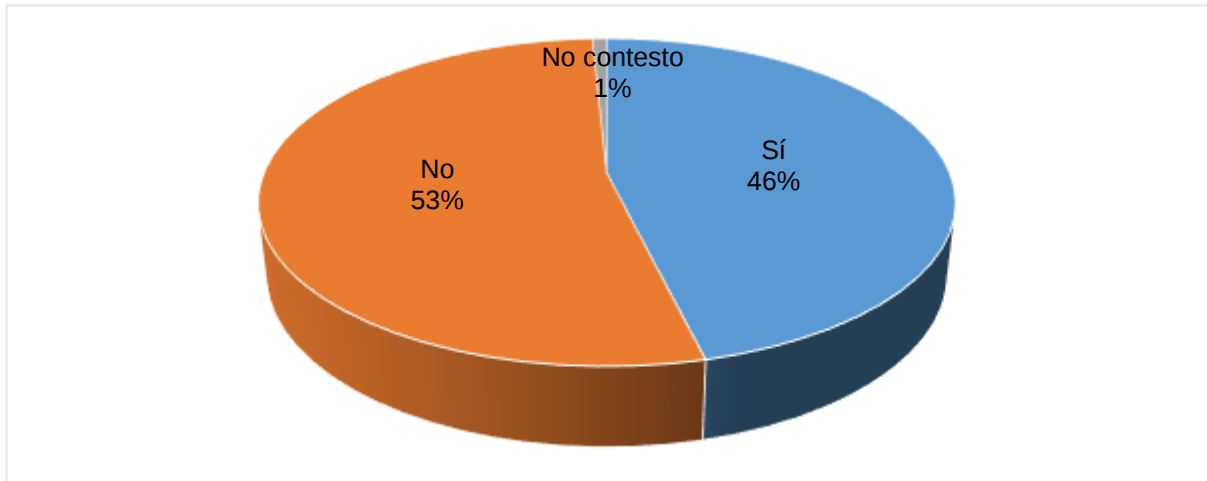


FIGURA 50 DISPOSICION DE LAS PERSONAS DE PAGAR MAS POR EL SERVICIO WIFI AL ASISTIR A UN SALÓN DE BELLEZA.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el caso 3 "El cuidado de la belleza".

Respecto a los datos obtenidos se pudo determinar que el 56% de la población encuestada, no está dispuesta a pagar más por el servicio de wifi al momento de asistir a un salón de belleza, en cambio un 46% contesto que, si estaría dispuesta a pagar más, y un 1% no contesto, como se puede observar dichos resultados en la anterior figura.

5.8 Decoración

La decoración juega un papel muy importante ya que es lo primero en lo que los clientes se fijan, seleccionar los productos que más llamen la atención de las personas, organizarlos limpiar, ayudan a mejor la imagen de la empresa, a que el lugar se vea más amplio facilita el trabajo.

Con la información obtenida se pudo conocer que un 81% de la población encuestada respondió que si es importante una decoración atractiva dentro del salón de belleza al que asisten, el 15% respondió que no es necesario el 4%

no respondió, como se observa en la presente figura para la mayoría de las personas si es importante que un salón de belleza cuente con una atractiva decoración.

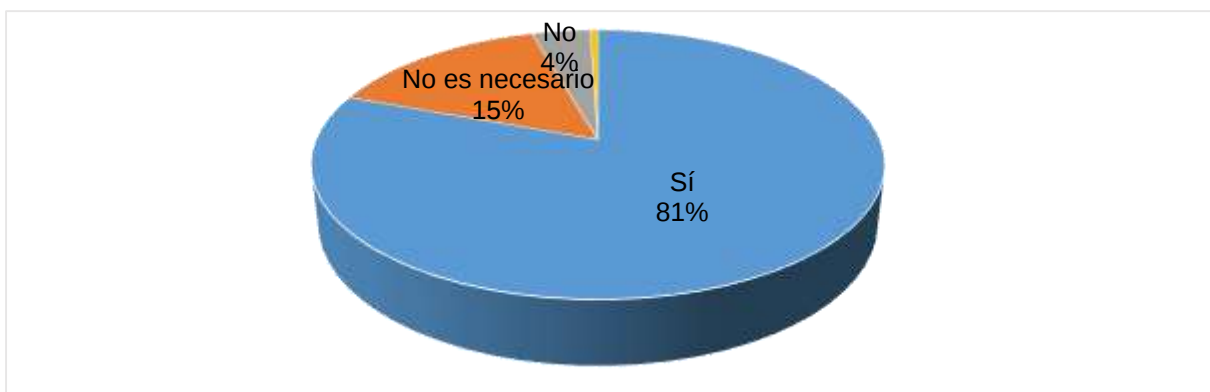


FIGURA 51 IMPORTANCIA DE LA DECORACIÓN INTERNA DE UN SALÓN DE BELLEZA PARA LA POBLACIÓN.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el caso 3 “El cuidado de la belleza”.

5.9 Sala de espera cómoda

Para la mayoría de las personas que van a un salón de belleza buscan un buen servicio y atención lo cual les motiva a volver. Con la información obtenida se pudo determinar que el 89% de la población considera necesario una sala de espera cómoda en un salón de belleza, mientras el 7% considera no serlo y por último un 4% no contesto. Dichos resultados se pueden apreciar en la figura anterior.



FIGURA 52 NECESIDAD DE UNA SALA DE ESPERA CÓMODA EN UN SALÓN DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el caso 3 “El cuidado de la belleza”.

5.10 Importancia del equipo nuevo en un salón de belleza

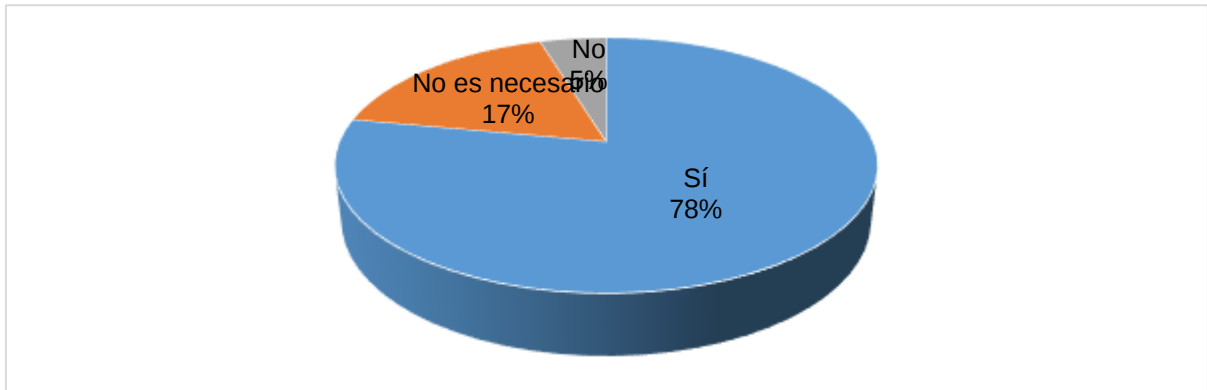


FIGURA 53 IMPORTANCIA QUE EL EQUIPO DE TRABAJO SEA NUEVO EN UN SALÓN DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el caso 3 “El cuidado de la belleza”.

Un buen equipo de trabajo permite aumentar la clientela al prestar un mejor servicio. En cuanto a la importancia que tiene para las personas que un salón cuente con un equipo de trabajo lo más nuevo posible un 78% respondió que sí es importante, mientras un 17% indicó que no es necesario y el 5% no contestó, dichos resultados se pueden ver reflejados en la anterior figura.

6. Mezcla promocional

Permite comunicar e informar y persuadir al cliente sobre la empresa sus productos servicios y ofertas. Al utilizar una combinación de promociones, las empresas definen las mejores formas de educar a las personas sobre los productos y servicios que ofrecen.

6.1 Publicidad

Se ha convertido de mucha importancia para las empresas, se puede ver vallas publicitarias de productos en cualquier lugar, mantas vinílicas, escuchar anuncios en la radio o televisión, en redes sociales. Por medio de la publicidad se informa a la población sobre ofertas, promociones, productos nuevos, el objetivo es decirle a la población interesante que tienen algo que ofrecer, hacer que el cliente se conecte emocionalmente con el mensaje para generar lealtad.

Con la información que se pudo obtener mediante la población encuestada se determinó que el 79% cree que la publicidad que hacen los salones de belleza es la adecuada, mientras el 20% indicó que no es la adecuada y 1% no contestó.

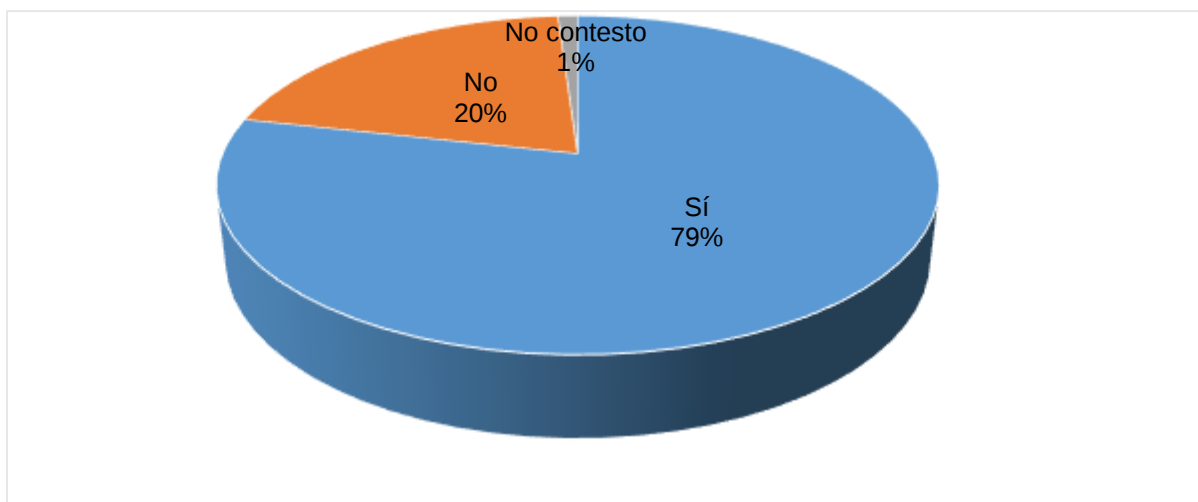


FIGURA 54 ADECUADA PUBLICIDAD QUE HACEN LOS SALONES DE BELLEZA SEGÚN LA POBLACIÓN

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por el caso 3 “El cuidado de la belleza”.

6.2 Publicidad por medio de Facebook

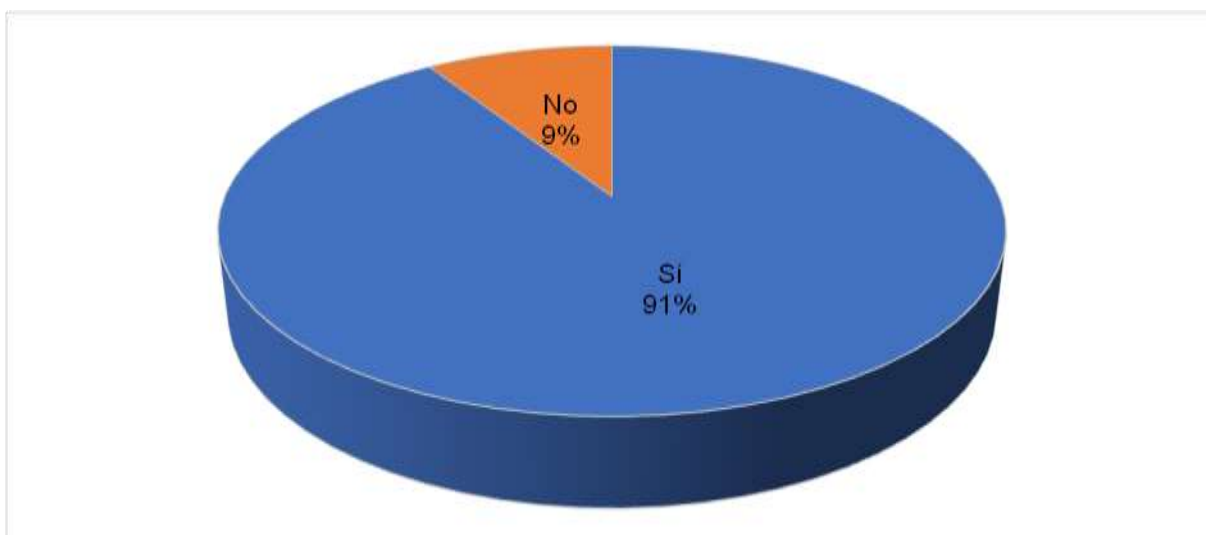


FIGURA 55 PUBLICIDAD POR MEDIO DE FACEBOOK DE SALONES DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior se muestra la importancia de realizar publicidad de los salones de belleza por medio de la página social Facebook, por tanto, como resultado de la encuesta realizada se obtuvieron los siguientes datos; el 91% de las personas respondieron que, si han visto publicidad de salones de belleza por medio de Facebook, mientras que el 9% de esta población no ha visto publicidad por medio de estas redes sociales.

6.3 Valla publicitaria del salón de belleza

En la siguiente figura se observa que el 62% de las personas encuestadas respondieron que, si han visto vallas publicitarias del salón de belleza en el área de Chiquimula, mientras que el 38% de las personas encuestadas dijeron que no han visto vallas publicitarias referentes a salones de belleza en Chiquimula.

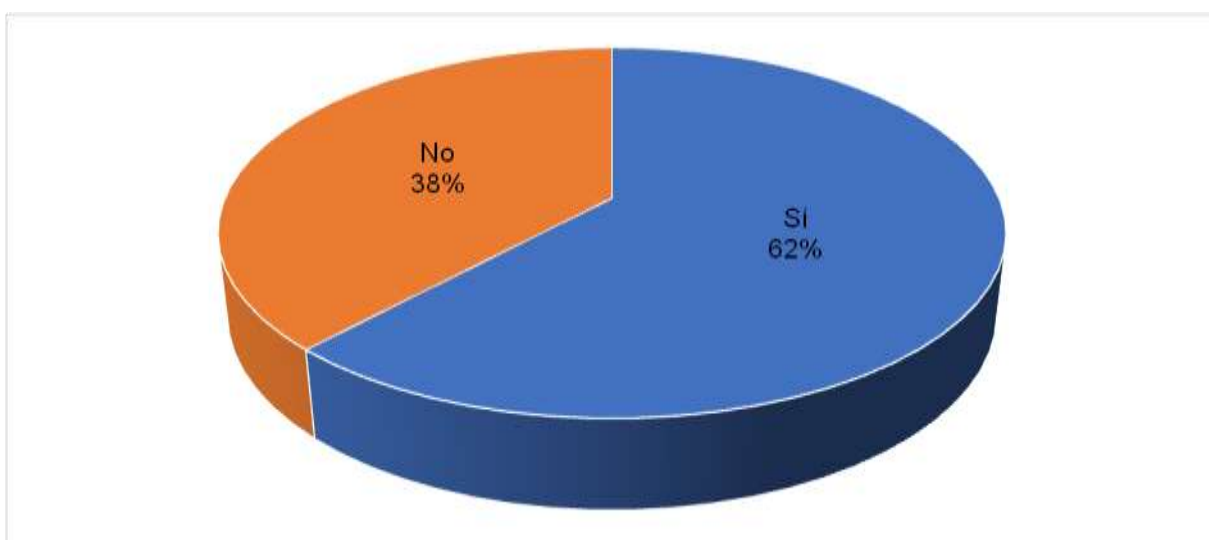


FIGURA 56 VALLA PUBLICITARIA DE SALONES DE BELLEZA EN CHIQUIMULA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura siguiente se observa que el 48% de la población encuestada respondió que algunas veces han visto anuncios publicitarios del salón de belleza que visitan, mientras que el 28% de las personas casi siempre ven este tipo de anuncios publicitarios, con un 13% se identificó que la población nunca

ha visto publicidad del salón de belleza que visita, por último, el 11% de las personas indicaron que siempre ven anuncios de publicidad del salón que visitan.

6.4 Anuncio publicitario del salón de belleza

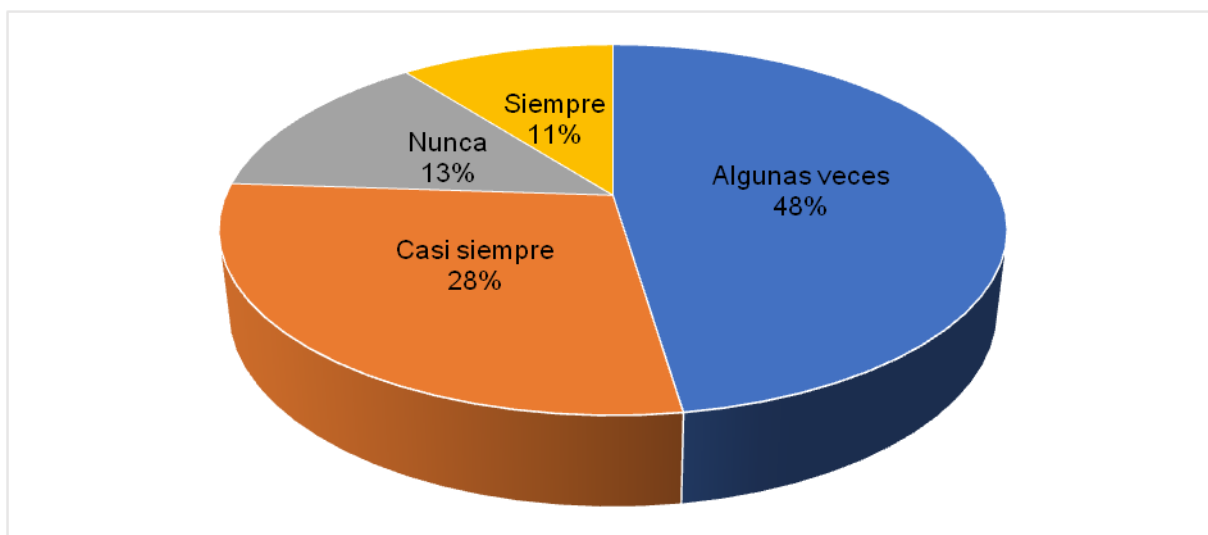


FIGURA 57 ANUNCIO PUBLICITARIO DEL SALÓN DE BELLEZA QUE VISITA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

6.5 Página Web del salón de belleza

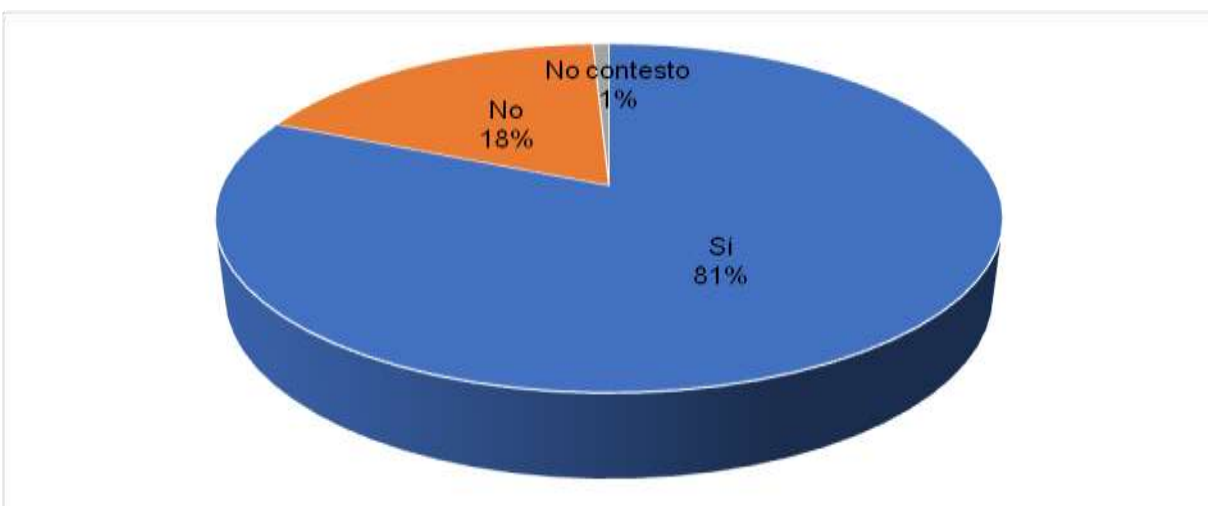


FIGURA 58 IMPORTANCIA DE UNA PÁGINA WEB DEL SALON DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

La figura anterior muestra la importancia de contar con una página web del salón de belleza, debido a que por medio de ella se enteran de las ofertas y promociones existentes, por tanto, del total de personas encuestadas el 81% indicó que, si es importante, el 18% respondió que no es importante, mientras que el 1% no respondió la pregunta sugerida.

6.6 Preferencia para agendar una cita en el salón de belleza

En figura anterior se observa la forma preferible de las personas para agendar una cita en el salón de belleza, el 71% de las personas encuestadas respondieron que prefieren agendar la cita por medio de teléfono, mientras que el 16% de las mismas prefieren hacerlo en persona, y el 13% indicó que es preferible hacerlo por medio de una página web.

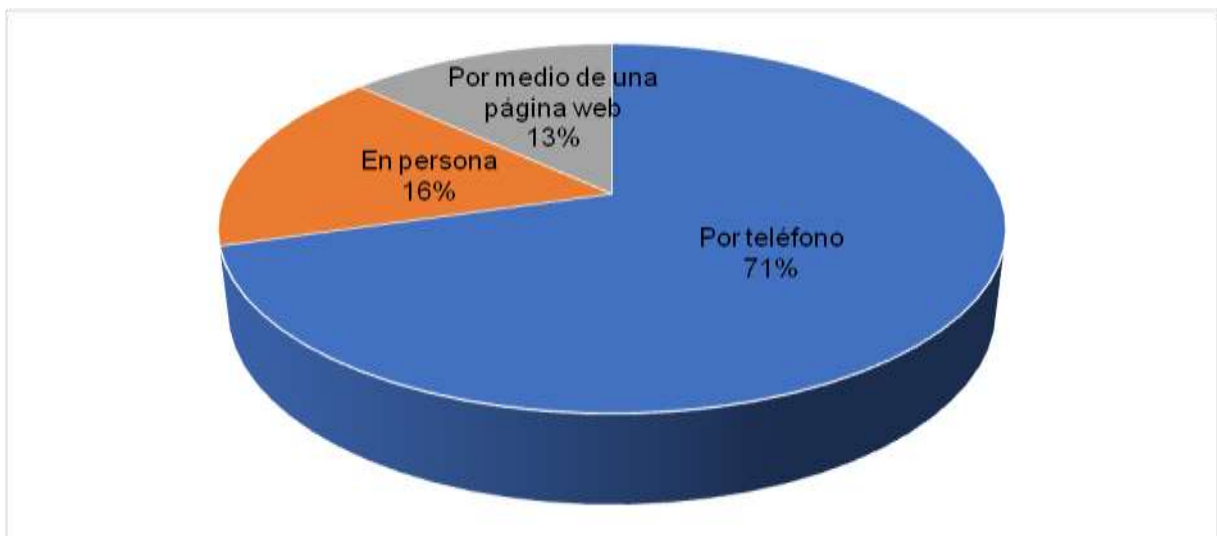


FIGURA 59 FOMRA PREFERIBLE DE AGENDAR UNA CITA EN EL SALÓN DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

6.7 Ubicación para llegar al salón de belleza

En la figura siguiente se observan los resultados de la importancia de la ubicación para llegar al salón de belleza, con una respuesta favorable del 54% las personas indicaron que, si es importante contar con una buena ubicación del salón de belleza, mientras que el 46% de las personas respondieron que no es importante la ubicación de esta.

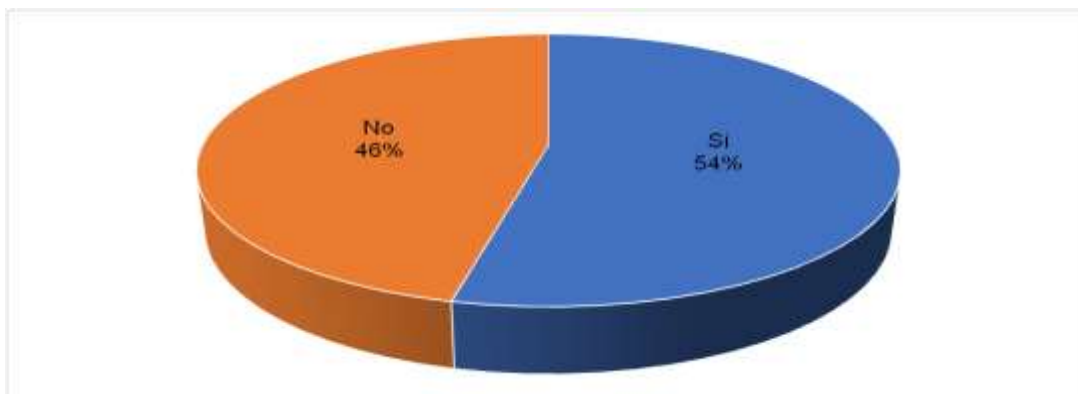


FIGURA 60 IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN PARA LLEGAR AL SALON DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

6.8 Cambio frecuente de lugar

En la siguiente figura se puede observar que el 93% de las personas encuestadas en la ciudad de Chiquimula, consideran que no es bueno que los salones de belleza cambien de lugar frecuentemente, mientras que un 7% lo considera bueno. Esto implica que el cliente se adapta y acostumbra a visitar el salón de belleza en el mismo lugar, de lo contrario genera el riesgo que el cliente ya no visite nuevamente el salón.

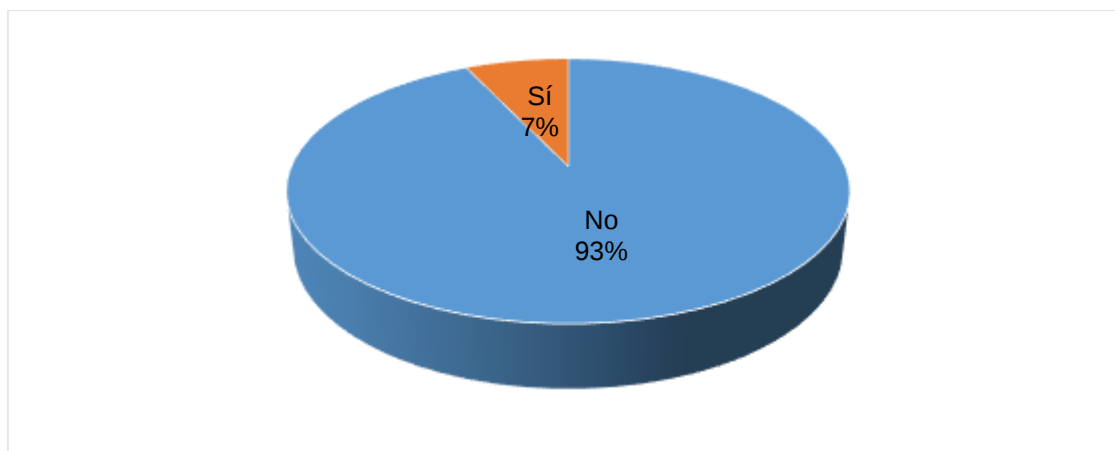


FIGURA 61 CAMBIO DE LUGAR FRECUENTEMENTE DE LOS SALONES DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

6.9 Equipo necesario

En la siguiente figura, se observa que el 95% de las personas encuestadas considera necesario que el salon de belleza cuente con el equipo necesario

para realizar el trabajo y brindar un mejor servicio a los clientes. De lo contrario otro 4% manifestó que no es importante este aspecto para ser atendidos en el salon de belleza. Sin embargo, un 1% no contestaron al respecto.

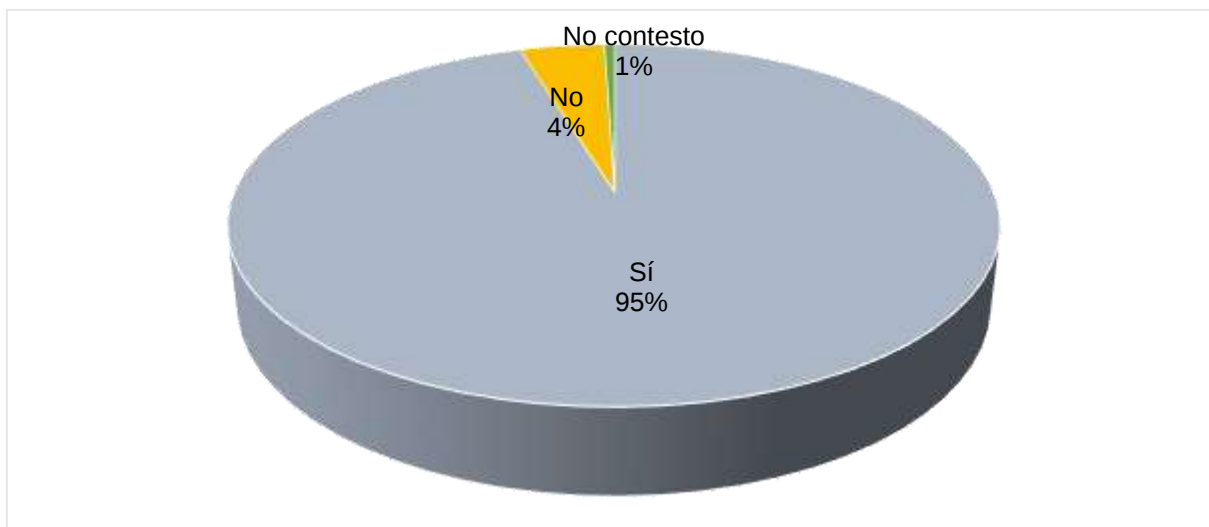


FIGURA 62 EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR EL TRABAJO

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

6.10 Importancia de utilizar uniforme

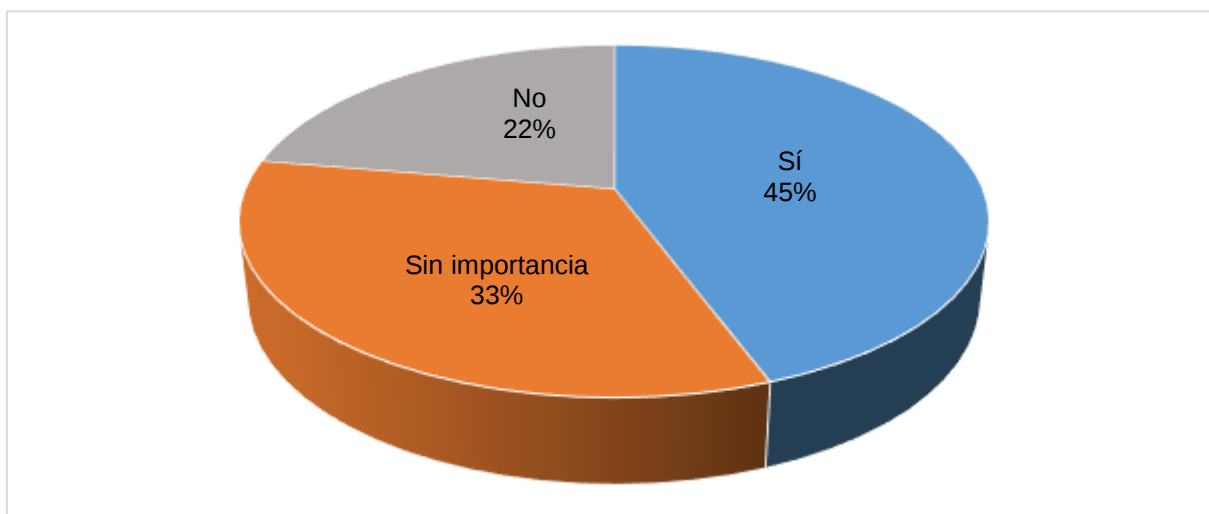


FIGURA 63 IMPORTANCIA DEL UNIFORME EN EL PERSONAL

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior se muestra que el 45% de las personas consideran importante que el personal que atiende en los salones de belleza se identifique con uniforme para brindar el servicio, considerando que esta es la presentación principal del salon.

Por otra parte, otro 33% expresaron que no lo consideran sin importancia, probablemente porque son clientes que se enfocan en recibir un servicio de calidad sin importar la presentación del personal. Y para otro 22% definitivamente no es importante.

6.11 Factores importantes

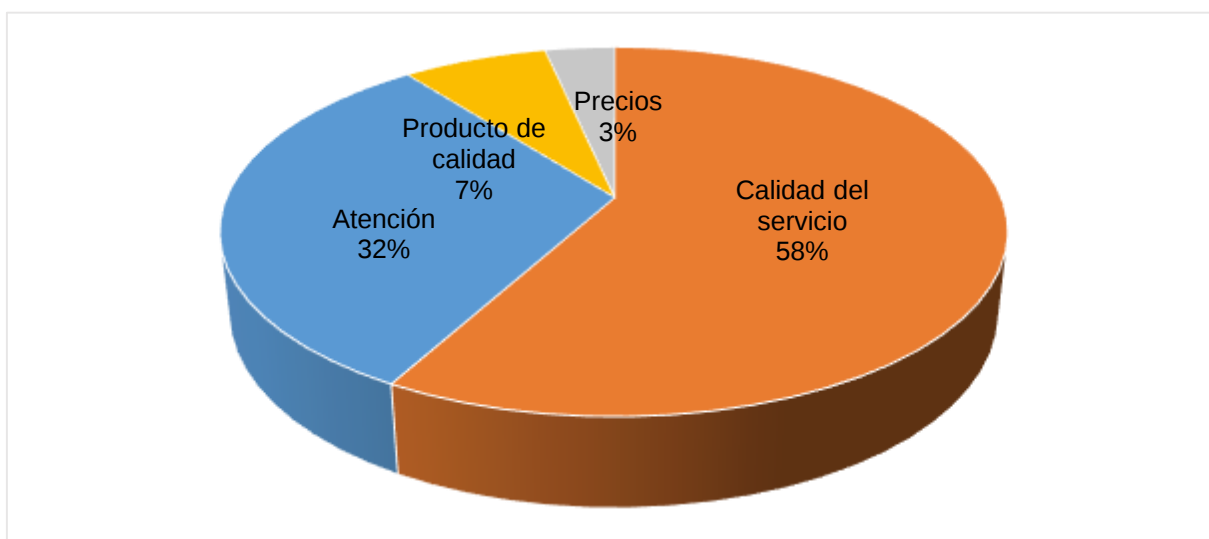


FIGURA 64 FACTORES IMPORTANTES PARA REGRESAR A UN SALON DE BELLEZA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 “El cuidado de belleza”

En la figura anterior, se demuestra que el factor que predomina para volver al salón de belleza es la calidad del servicio recibido, representado por el 58% de la población de la ciudad de Chiquimula, asimismo, se puede observar que la atención es otra de las razones para regresar, siendo estas las que se encuentran estrechamente relacionadas entre sí.

Caso contrario, un 7% manifestó que el motivo para regresar sería por los productos de calidad que se utilizan u ofrecen para realizar los diversos trabajos y otro 3% regresaría únicamente por el precio.

6.12 Promociones en el salon de belleza

Puede observarse en la siguiente figura que el deseo de recibir promociones es altamente atractivo, ya que un 94% de la poblacion encuestada de la ciudad de Chiquimula les gustaria que el salon de belleza al que asisten cuenten con promociones, mientras que un 5% no lo consideran importante, probablemente porque la frecuencia de visita es muy poca. De lo contrarior un 1% manifiesta que no es significativo que el salon de belleza al que asisten cuente o no con promociones.

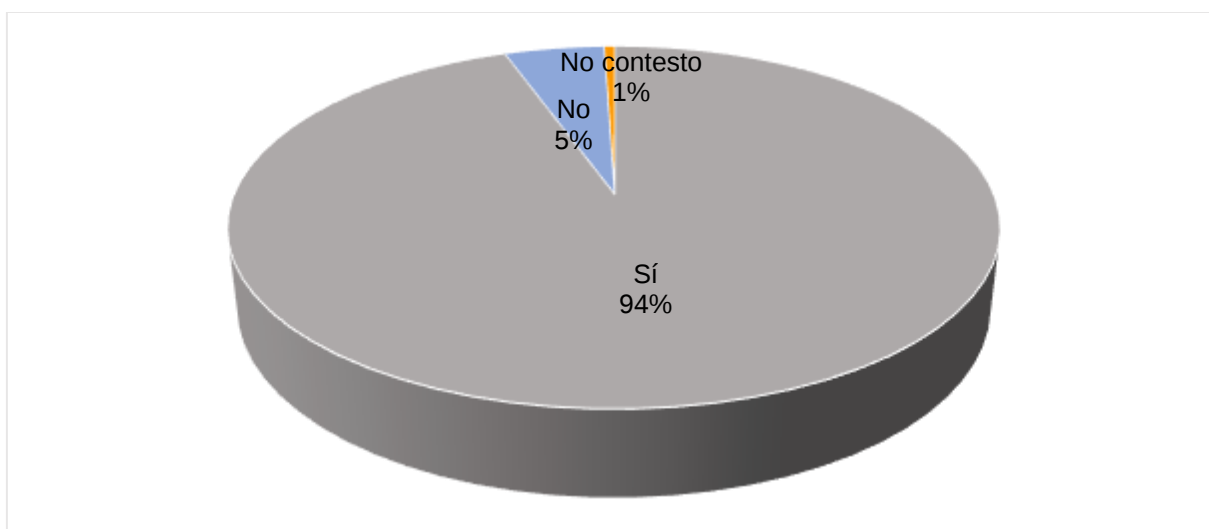


FIGURA 65 DESEO DE PROMOCIONES EN EL SALON DE BELLEZA AL QUE SE ASISTE

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

6.13 Preferencia de promociones

En la siguiente figura se demuestra que el 77% de la poblacion encuestada se inclina más por obtener descuentos en los productos y servicios recibidos por el salon de belleza al que asisten, puesto que esto les genera bienestar al considerar que reciben la misma calidad por un menor precio, logrando la fidelizacion de los mismos. Por otra parte otro 14% prefiere que se le otorguen vales y otro 6% cupones.

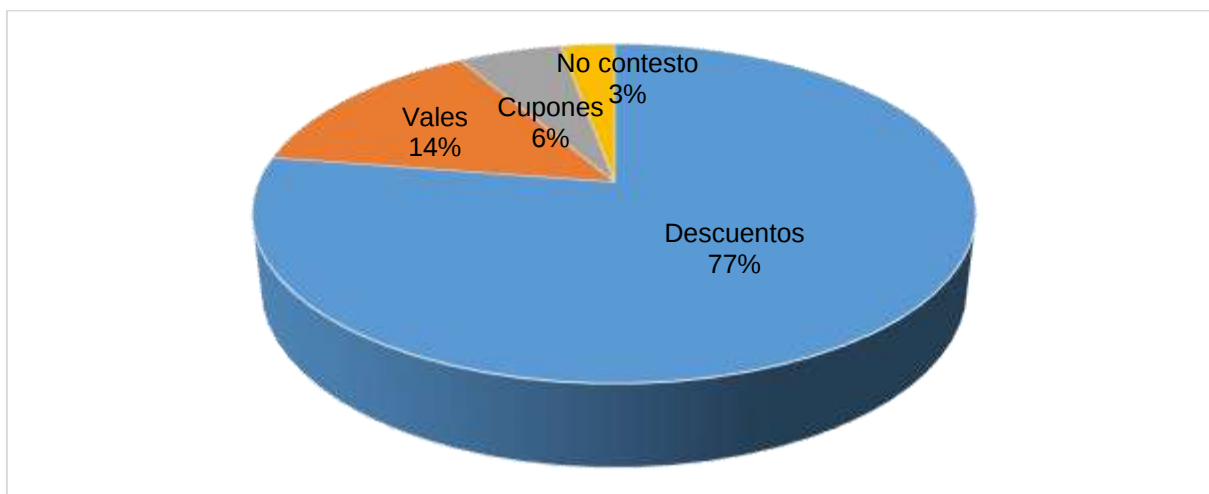


FIGURA 66 PROMOCIONES DE MAYOR PREFERENCIA

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

6.14 Promoción de descuento en tintes

En la siguiente figura, se observa que el 45% de la población prefiere el 20% de descuento en tintes, mientras que otra población menor del 38% prefiere el 30%, lo que significa que ambas tasas de descuentos son más atractivas. Por otra parte, un 13% prefiere el 10% de descuento y otro 4% no contesto, lo cual podría asociarse al motivo que estos no requieren de este servicio.

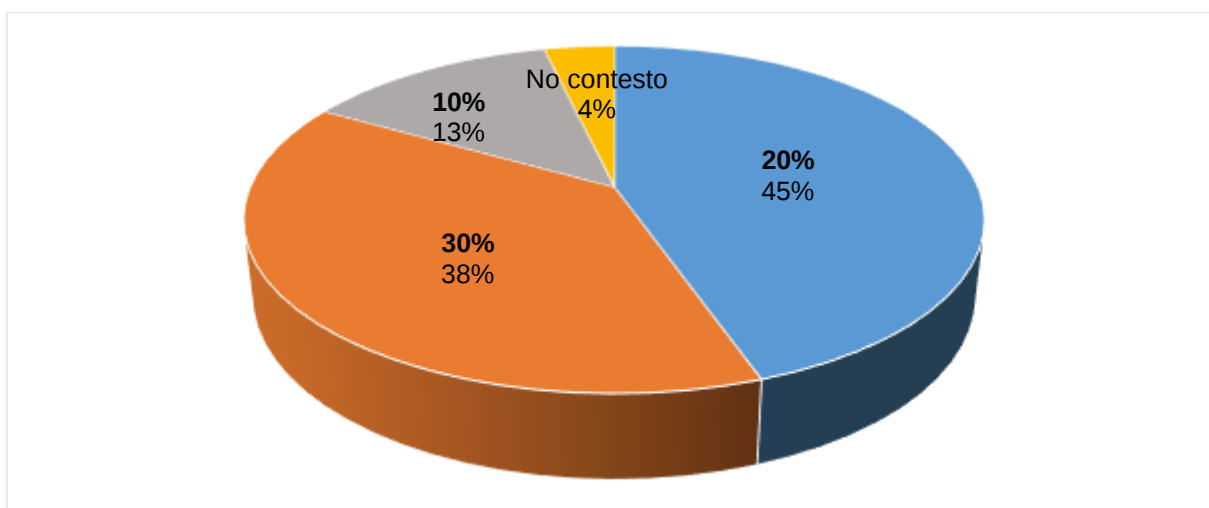


FIGURA 67 PROMOCIONES DE DESCUENTO EN TINTES

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"

6.15 Promoción de descuento en uñas acrílicas

En la siguiente figura, se puede observar que el 33% de la población prefiere el 30% de descuento en uñas acrílicas, mientras que un 28% prefiere el 40% de descuento, lo cual determina que ambas tasas de descuentos son más

atractivas. Por otra parte, un 24% prefiere el 20% de descuento y otro 10% de la poblacion encuestada prefiere el 10% de descuento.

En caso contrario, un 4% de la poblacion no contesto al respecto, lo cual podria asociarse al motivo que estos no utilizan este servicio.

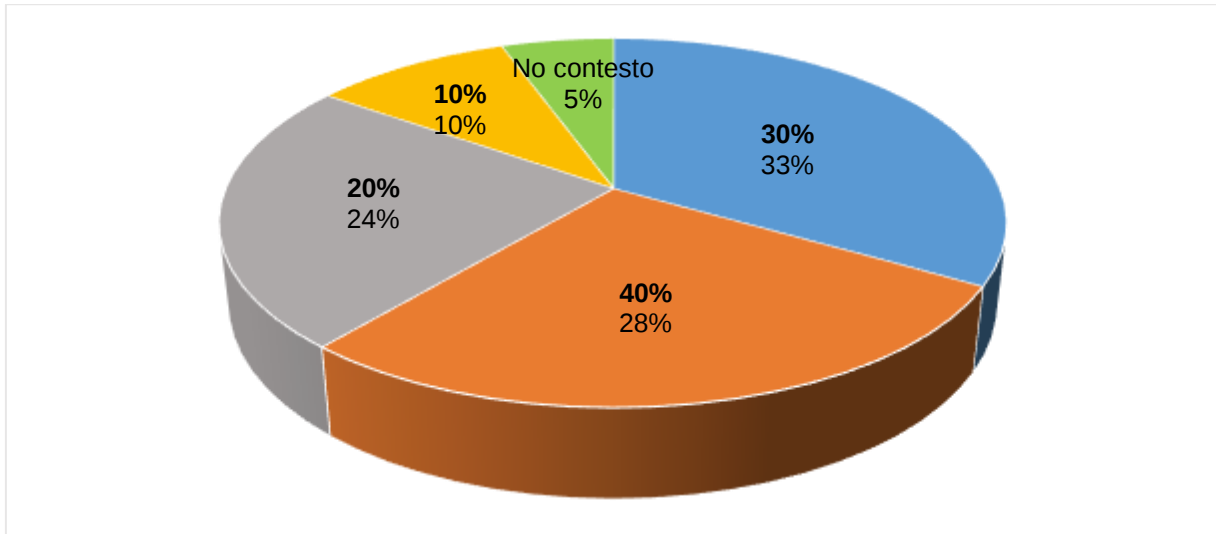


FIGURA 68 PROMOCIONES DE DESCUENTO EN UÑAS ACRILICAS

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del caso 3 "El cuidado de belleza"



CASO 4

EL SUPERMERCADO

INTRODUCCIÓN

Los supermercados evolucionaron en la década de los 50 y para la década de los 60 se habían diseminado en Estados Unidos. En 2020 la industria de supermercados de Estados Unidos estaba relativamente concentrada y las 50 mayores empresas generaban el 70% del ingreso. Curiosamente, ninguno de los grandes participantes estaba presente en todo el país, pero las marcas semi nacionales como Kroger, Safeway y Supervalu tenían una amplia presencia y competían con cadenas regionales tales como Reed y un número cada vez menor de minoristas independientes.

A lo largo del tiempo la evolución continúa y acelera las tendencias de consumo, por lo que obliga a las empresas a rediseñar sus propuestas ante el crecimiento de la competencia. En este sentido, el sector de los supermercados no es la excepción y por ende se ven enfrentados a las dinámicas de consumo de las nuevas generaciones, mismas que han cambiado haciendo que el cliente sea más conocedor y exigente a la vez.

Por estas razones es importante la implementación de estrategias de mercadeo en Reed Supermarkets, tomando en cuenta que estas a su vez le permitirán consolidar ventajas diferenciadoras y competitivas frente a la competencia. Es por ello que el presente informe contiene estrategias para mejorar la situación que enfrenta el supermercado anteriormente mencionado, el cual tuvo como objetivo principal analizar estrategias de mercadeo para mantener e incrementar su participación de mercado, ante el aumento de competencia minorista en el mercado de Columbus, Ohio.

Así mismo, se plantearon cuatro objetivos específicos, el primero consistió en evaluar la incorporación de nuevas marcas privadas con el derecho de exclusividad de distribución, el segundo en implementar acuerdos con proveedores para reducir costos, el tercero en definir estrategias de retención y fidelización de clientes de

Reed Supermarkets y el cuarto en determinar un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio.

Tomando en cuenta lo antes planteado se busca analizar y resolver la situación actual a la que se ve enfrentada Reed Supermarkets, iniciando cambios a través de las alternativas de solución, siendo las siguientes: incorporación de nuevas marcas privadas con el derecho de exclusividad de distribución, implementación de acuerdos con proveedores para reducir costo, definición de estrategias para la de retención y fidelización de clientes la determinación de un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio

Dicho informe se conforma de dos capítulos, siendo los que se describen a continuación:

Capítulo I, está compuesto por la descripción del caso, el marco teórico, el diagnóstico de la situación tanto en la matriz FODA como en el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter por medio de estos se llegó a detectar el problema principal que presenta la empresa. También incluye la descripción del problema, que permite identificar las principales causas y sus efectos.

Capítulo II, se presentan cuatro alternativas de solución del caso, detallando cada una para su mejor comprensión, así mismo se incluye la solución óptima.

Por último, se encuentra las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso, la literatura consultada y utilizada para llegar a la solución del presente caso.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar estrategias de mercadeo de Reed Supermarkets para mantener e incrementar su participación de mercado, ante el aumento de competencia minorista en el mercado de Columbus, Ohio.

Objetivos específicos

- Evaluar la incorporación de nuevas marcas privadas con el derecho de exclusividad de distribución
- Implementar acuerdos con proveedores para reducir costos.
- Definir estrategias de retención y fidelización de clientes de Reed Supermarkets.
- Determinar un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del caso

Reed Supermarkets se estableció en 1939, cuando William H. Reed abrió su primera tienda de abarrotes en Kalamazoo, Michigan. Para 1960, Reed tenía 25 tiendas en Michigan e Illinois y para 1980 había comprado dos cadenas medianas que servían a los clientes de Ohio, Indiana y Wisconsin. Para 2020, la empresa había crecido hasta alcanzar 192 tiendas minoristas, dos centros regionales de y 21.000 empleados en cinco estados en la parte del medio oeste de Estados Unidos.

Aunque Reed había empezado como un comercio minorista de productos de bajo precio 80 años atrás, se había expandido y mejorado continuamente sus tiendas agregando nuevos departamentos y ampliando los productos de alto margen como alimentos preparados y flores. Por dos décadas, se había considerado que las tiendas de Reed estaban dirigidas al segmento de alto ingreso en el negocio de supermercados. Además de una serie completa de abarrotes comunes, productos de panadería, carnes, mariscos, artículos de papel, productos para belleza y salud y una farmacia, una tienda típica de Reed presentaba una amplia gama de mariscos principalmente frescos incluyendo langostas y cangrejos vivos, bienes empacados de importación que iban desde 27 tipos de mostaza hasta tres diferentes marcas de caracoles y una serie de 20 platos fuertes preparados para llevar. La cadena era bien conocida por la calidad de sus productos agrícolas y su énfasis en productos orgánicos. Reed también se diferenciaba por ofrecer tiendas atractivas, horarios prolongados de trabajo, exhibiciones elegantes y (a menudo creativas) y un servicio al cliente excepcionalmente atento.

Las cajeras usaban delantales rojos distintivos, los encargados de saludar daban galletas a los clientes los fines de semana, los altos niveles de personal

garantizaban tiempos breves en las cajas y los encargados de llevar la mercadería transportaban las bolsas a los carros de los clientes sin cobrar propina.

El mercado de Columbus, Ohio, era relativamente estable, pero Reed había experimentado pequeñas disminuciones de participación en el pasado, que era la razón por la que Collins había sacado una semana del trabajo de la oficina para ver los centros comerciales del área. La zona metropolitana de Columbus, donde se ubicaban 25 tiendas Reed, era la tercera más grande de Ohio, con una población cercana a los 2 millones. El ingreso mediano de los hogares de Columbus en 2020 de \$52.000 era un 11,6% más alto que el promedio del estado y estaba levemente por encima de la mediana nacional. El crecimiento de la población de 2010 a 2019 fue de 11%, levemente por encima de la tasa nacional de 9%, y en diciembre de 2020 la tasa de desempleo era de un 8,5% en comparación con la tasa nacional de 9,8%.

La lucha por participación de mercado entre los minoristas de abarrotes de Columbus era intensa. El área metropolitana contenía tiendas de las tres grandes cadenas de supermercados, así como algunas cadenas regionales más pequeñas y tiendas independientes incluyendo TopVal, que era de precio más bajo, Galaxy, que era de rango medio (propiedad de la gran participante Supervalu) y Delfina, que era de precios altos. Asimismo, en la mezcla competitiva había tres WholeFoods Markets, concentrados sobre todo en los suburbios adinerados de la ciudad, 10 tiendas de descuento que incluían grandes mercados de alimentos (cinco supercentros de WalMart, cuatro Target Superstores y una cadena regional) y cinco clubes de bodega (tres Costcos y dos Sam's). De este modo, el área reflejaba drásticos cambios que habían ocurrido en la industria de venta al detalle de alimentos en Estados Unidos durante las últimas décadas. Muchos de esos cambios habían dificultado más la prosperidad para las cadenas convencionales de supermercados. Pese a esto, Reed seguía atrayendo compradores de alto ingreso en el mercado de Columbus, el ingreso mediano del comprador de Reed era un 12% más alto que el promedio de hogares del área.

Puntos de vista opuestos de los gerentes de Reed.

“Lo que debemos hacer”, argumentó el Director de Comercialización, Brad Johnson, “es poner fin a las promociones de dólar. La única forma en que podemos llevar nuestro mensaje de precios es aplicar a un modelo de precios bajos todos los días, igual que TopVal. Las promociones de dólar no han reducido nuestra imagen de alto precio y los clientes están escogiendo, visitando nuestras tiendas para aprovechar los tratos mientras compran su carne y sus productos agrícolas en WalMart. Vean los datos de análisis de venta. Cuando los clientes compran tres o más promociones de dólar en una sola compra, el valor total de la transacción es un 40% más bajo que nuestro precio normal promedio”.

La gerente de publicidad y promociones, Ellen Ross estaba en desacuerdo: “No creo que hayamos dado suficiente tiempo al programa de promociones de dólar. En otros seis meses podemos cambiar la apreciación del cliente de que tenemos precios más altos, y podemos mantener nuestra imagen de calidad. Nuestros datos de consultores de publicidad muestran que debemos hacer múltiples impresiones durante al menos seis meses para cambiar las percepciones del consumidor respecto al precio. Al disminuir la recesión y gastar más los clientes, podemos ofrecerles algo realmente atractivo: lo mejor de los dos lados”. Johnson no estaba convencido: “Necesitamos artículos de alto margen, como alimentos preparados, y menos bienes de bajo costo que se promueve en una venta de dólar. Eso ha sido parte de lo que nos ha ayudado a crecer en todos los mercados y debemos mantenernos con eso”. Ross no estaba de acuerdo: “Aunque esto fuera factible, dado que Whole Foods ha empezado a tomar parte de nuestro negocio de alimentos preparados, solo ayudaría a aumentar los márgenes, pero no a crear participación de mercado. Y no hace nada respecto al dinero que se está perdiendo ahora ante Aldi y otras tiendas de artículos de bajo precio”.

La directora de operaciones, Jane Wu ofreció su perspectiva como sigue: “Debemos tomar el toro por los cuernos. Los clientes no son leales y los precios

parecen ser lo único importante. Vean nuestra investigación de mercado: la principal razón por la que los clientes no compran en nuestros establecimientos es el precio y dos cuartas partes de quienes compran dicen que los precios son importantes para ellos. Debemos mostrar nuestro compromiso con los precios bajos en una forma muy notable. Aumentemos nuestros especiales de bajo precio, expandamos las marcas privadas e introduzcamos doble cupón. Debemos concentrarnos en el precio. Tratemos de igualar a Aldi en algunos artículos básicos y eso atraerá a los clientes “.

¿Dirección desde arriba? Tras la reunión, Collins pasó a ver al jefe ejecutivo de Reed, Jack Morrissey. Como veterano de la industria, su criterio —y su intuición para dar una experiencia distintiva al cliente dentro de los estrictos márgenes operativos en una tienda de abarrotes de línea completa— había sido la base del crecimiento de Reed por más de 20 años. Al ver su puerta abierta, Collins pidió hablar con él unos minutos. Le describió el dilema como sigue: “Jack, necesito su consejo. Seguimos reduciendo los márgenes en Columbus, y creo que estamos viendo un crecimiento estancado allí este año. Sé que nuestra meta es aumentar nuestra participación de mercado en ese mercado a un 16% en 2021, pero es difícil ver cómo lo haremos sin tiendas nuevas. Columbus es nuestro mercado más grande y tiene un enorme impacto sobre el crecimiento de los ingresos. Tenemos una gama de opciones y las expondré claramente cuando nos reunamos la próxima semana para la revisión trimestral, pero por ahora es difícil pensar en el crecimiento cuando hay tanto que está en contra nuestra”.

Morrissey no dio tantas directrices como ella había esperado y no respondió a sus preocupaciones acerca de que los objetivos podrían no ser realistas. Aunque dijo que “todo debe estar en la mesa”, le recordó a Collins que la empresa estaba reteniendo gastos de capital —al menos por los próximos dos años— de modo que aumentar el número de tiendas en Columbus no era la opción. Morrissey dijo: “Meredith, he visto este ciclo antes. Todo lo que estamos haciendo para incrementar nuestras marcas privadas premium y nuestras gamas de productos

orgánicos nos posicionan para el crecimiento del 10%-15% cuando los clientes más prósperos de Columbus se cansen de las cajas grandes y de sacar sus productos de las tarimas. Ese es el segmento de clientes que queremos e incluso un resurgimiento económico moderado ayudará a traerlos a nosotros. Peleamos la misma batalla con las tiendas de bodegas en 2013 y recuperamos del 10% al 15%. Los clientes prósperos son inestables, pero los que hemos perdido durante la recesión regresarán y estarán listos para satisfacer sus gustos de productos de alto precio. Entre tanto, cuento con que usted mantenga nuestra posición de participación de mercado, mantenga el crecimiento de las ventas y genere suficiente utilidad para mantener contentos a los accionistas”.

No totalmente tranquila, Collins regresó a su oficina para encontrar otro e-mail del Director de Bienes Raíces, Dan Elder: “Se prevén más nubes de tormenta en Columbus. Tomé café con una corredora comercial local esta mañana. Ella me dijo que Aldi había estado buscando más lugares en Columbus, concentrándose en los sectores norte y oeste. Pensé que me diría que estaban considerando a otra Trader Joe, pero parece que están planeando otras unidades de Aldi, quizás hasta cuatro”. Collins tomó en cuenta esto y procedió a trabajar. Sabía que la rentabilidad de Reed y la carrera de ella dependían de que su estrategia de mercadeo saliera bien. Había pasado mucho de la semana anterior trabajando en una enorme base de datos de resultados de nivel de tienda para Columbus, y aunque esto había brindado algunos conocimientos no había ofrecido una orientación clara sobre la pregunta estratégica más amplia de cómo poner a Columbus en la ruta de crecimiento.

Esa solución tendría que venir de un programa de base más amplia que cubriera toda Columbus. Obligándose a concentrarse en el cuadro general, Collins empezó a verificar de nuevo su idea del mandato de crecimiento en un cálculo financiero para Columbus, comenzando con las 25 tiendas, tomando en cuenta los ingresos de las tiendas y calculando cuántos dólares significaba solo un punto de crecimiento en la participación de mercado. La cifra era formidable: Jack Morrissey

quería un crecimiento de dos puntos. Ella empezó a esbozar sus opciones para Columbus, comenzando con cambiar el modelo de fijación de precios o mantenerse donde estaba. Segundo, empezó una lista de opciones potenciales para responder a la amenaza de Aldi/Dólar en Columbus. Empezó a enumerar los pros y los contras de mantener el programa de promociones de dólar. Puesto que solo faltaba una semana para la reunión trimestral de revisión de su grupo, sentía presión por desarrollar una estrategia creíble para Columbus, que pudiera guiar a Reed en otros mercados. Había mucho en juego, tanto para Reed como para la carrera de ella y estaba decidida a encontrar la ruta correcta.

1.2 Marco teórico

Una estrategia de mercadeo es el estilo y el método que se usa para crear oportunidades de venta, también define como se van a conseguir los objetivos comerciales de las empresas.

Para ello se estudiarán factores primordiales como: distribución de la marca, estrategia de marca privada, gestión de relaciones con socios, implementación de estrategias de promoción de ventas, marketing relacional, estrategias de mercadeo. Participación de mercado, crecimiento de mercado y desarrollo del programa de promoción de ventas.

1.2.1 Distribución de la marca

a) ¿Qué es la marca?

“Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene una relación con un producto o servicio, pero puede tener una relación con una marca. En parte una marca es un conjunto de promesas, implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas. Las marcas más fuertes del mundo tienen un lugar en la mente del consumidor y cuando se habla de ellas, casi todo el mundo piensa en la misma cosa.

Una marca diferencia productos y servicios que parecen similares en características, atributos y tal vez hasta beneficios. Lo que hace mejores a las marcas líderes es el PATH (camino) que recorren en la mente humana. Este camino es intangible y puede ser emocional. Nos toca en el núcleo mismo de quiénes somos como humanos. Una marca fuerte vuelve tangible estos intangibles en la mente del consumidor, las marcas débiles no lo logran.

b) ¿Quién es el dueño de la marca?

Es responsabilidad del marketing, ¿o no? Pero ¿Qué hay sobre la cuenta del cliente (depende del departamento de finanzas) o del cliente que tiene una pregunta (servicio a clientes) o del cliente cuya opinión resulta valiosa (investigación de mercados) o del cliente que necesita que alguien lo contacte (ventas)? El conocimiento y la percepción de la marca que tenga el cliente se irán formando con cada acción, comportamiento, actividad y contacto de cada gerente o empleado. Sin duda alguna, la marca es propiedad de cada uno de los empleados de la organización y debe ser administrada por ellos mismos. Esto significa que la marca debe promoverse y cuidarse en cada punto donde la organización toca al cliente sin importar la industria ni la compañía. En estos puntos de contacto se generan y acumulan las percepciones, buenas o malas del cliente respecto a la marca.

c) Los beneficios de un manejo eficaz de la marca

Vemos la fuerza de una marca desde dos perspectivas: los actos del consumidor y las estrategias de la compañía. Es indudablemente que los consumidores perciben la importancia de una marca fuerte mediante ciertos puntos que se mencionarán a continuación:

- 72% de los consumidores dicen estar dispuestos a pagar el 20% más por su marca de elección, en relación con la marca competitiva más cercana. 50% de los clientes están dispuestos a pagar el 25% más, mientras que el 40% está dispuesto a pagar hasta 30% más.
- 25% de los clientes afirma que el precio no importa si está comprando una

marca que se ha hecho acreedora a su lealtad.

- Más del 70% de los clientes quiere utilizar una marca para orientar su decisión de compra y más del 50% de las compras corresponden a la presencia de una marca.
- La recomendación de otras personas influye en casi el 30% de todas las compras que se realizan hoy en día, así que una experiencia de un cliente con su marca puede influir en otra decisión de compra.
- Más del 50% de los consumidores cree que una marca fuerte permite introducciones más exitosas de nuevos productos y está más dispuesto a probar un nuevo producto de su marca preferida por el respaldo implícito de ésta.”³⁹

1.2.2 Estrategia de marca privada

“Una empresa usa una estrategia de marca privada, también llamada etiqueta privada o marca de revendedor, cuando fabrica los productos, pero los vende bajo el nombre de marca de un mayorista o minorista. Las marcas privadas son populares porque suelen producir utilidades elevadas a fabricantes.”⁴⁰

a) Función de las marcas propias

“¿Por qué se preocupan los intermediarios por respaldar sus propias marcas? En primer lugar, estas marcas pueden ser más rentables. Los intermediarios buscan fabricantes con exceso de capacidad para que produzcan sus marcas propias a bajo costo.

Las marcas propias o marcas de distribuidor deben distinguirse de los productos genéricos. Los genéricos son versiones menos costosas de productos comunes sin marca y con envases sencillos, los cuales ofrecen una calidad estándar o inferior a un precio que puede ser entre 20 y 40 por ciento menor que las marcas nacionales y del 10 al 20 por ciento más bajo que las marcas propias. Es posible

³⁹ Davis. Scott M. La marca: Máximo valor de su empresa. (México: Pearson Educación, 2002), pp. 3-6.

⁴⁰ Roger A. Kerin, Steven W. Hartley y William Rudelius. Marketing. (México: D.F.: McGraw-Hill, 2014), p. 297.

fijar un precio más bajo debido a los costos más bajos de etiquetado y envasado, a la publicidad mínima y, a veces, al uso de ingredientes de menor calidad.

b) Factores de éxito de las marcas propias

En la batalla entre los fabricantes y las marcas de distribuidor, los detallistas adquieren cada vez mayor poder sobre el mercado. Debido a que el espacio de anaquel resulta escaso, muchos supermercados cobran una tarifa por colocación de producto al aceptar una nueva marca para poder cubrir los costos de incluirla en el inventario y almacenarla. Los detallistas también cobran por los espacios de exhibición especiales y por espacio de publicidad en sus tiendas. Por lo general, asignan espacios más destacados a sus propias marcas y se aseguran de tener existencias suficientes. Los detallistas están mejorando la calidad de las marcas de sus tiendas y dando mayor énfasis a un empaque atractivo e innovador.”⁴¹

1.2.3 Gestión de relaciones con socios

“Cuando se trata de generar valor para el cliente y construir fuertes relaciones con ellos, los mercadólogos de hoy saben que no pueden hacerlo solos. Deben trabajar de cerca con variedad de socios de marketing. Además de ser bueno en la gestión de relaciones con clientes, los mercadólogos deben también ser buenos en la gestión de relaciones con socios, lo que implica trabajar de cerca con otros dentro y fuera de la empresa para, en conjunto, entregar un mayor valor a los clientes.”⁴²

1.2.4 Implementación de estrategias de promoción de ventas

“Las estrategias inspiradas en la guerra parecían menos apropiadas que las estrategias para la no confrontación. Una guerra requiere una o varias estrategias; cada estrategia necesita de multitud de medidas tácticas o acciones. Que vayan ligados en los planes tácticos de cada año, comprendido en ese periodo. Por lo tanto, se mencionarán algunas:

⁴¹ Ibídem, p. 542.

⁴² Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. (tr. por Astrid Mues Zepeda 11 ed., México: Pearson Educación, 2013), p. 20.

- La estrategia está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí.
- La implementación o ejecución de la estrategia, necesita contar con muchas tácticas que se suceden de forma ordenada en el tiempo.
- La estrategia es definida por la dirección general, mientras que la táctica es responsabilidad del gerente de cada departamento o unidad organizacional

a) Las estrategias de guerra aplicadas a los negocios

Existen cuatro estrategias de guerra en los negocios, las cuales son:

i. Estrategias ofensivas

Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores.

ii. Estrategias de defensa

Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.

iii. Estrategias para flanquear

Ideadas para evitar el enfrentamiento.

iv. Estrategias de guerrilla

Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles.”⁴³

1.2.5 Marketing relacional

“El marketing de relaciones surge como una revisión teórica del concepto tradicional de marketing tras un cuestionamiento generalizado de los procesos tradicionales, al adaptarse estos a los entornos actuales del mercado. Al igual que ha ocurrido en otras ocasiones en que la doctrina del marketing ha sido revisada,

⁴³ Idalberto Chiavenato. Planeación estratégica. (México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2017), p. 9.

la conceptualización teórica va muy por detrás de la praxis empresarial. Por ello, a pesar de que los procesos relacionados son comúnmente aplicados en acciones muchas veces guiadas más por la intuición empresarial que por la reflexión planificada.”⁴⁴

1.2.6 Estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo permiten que una empresa se centre en los recursos disponibles y los utilice de mejor manera para aumentar las ventas y obtener ventajas competitivas y las cuales parten de la base de los objetivos de negocio de la empresa.

a) Estrategia de producto

“Los productos se clasifican en dos categorías generales. Los comprados para uso y empleo personal se llaman productos de consumo, mientras que aquellos que se adquieren para reventa, para fabricar otros productos o para uso en las operaciones de una empresa se llaman productos de negocios.”⁴⁵

b) Estrategia de branding

“Una de las decisiones de producto más importantes que los mercadólogos deben tomar se relaciona con el branding (construcción de marca). Una marca es una combinación de nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica un producto en específico.

Las marcas constan de dos partes: el nombre de marca y el logotipo de marca. La primera es la parte que se puede pronunciar, como las palabras, letras y números; la segunda (que incluye símbolos, figuras o un diseño) es la parte que no se puede pronunciar.

⁴⁴ Pedro J. Reinares Lara y José Manuel Ponzoa Casado. Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización de clientes. (Madrid: Pearson Educación, S. A., 2004), p. 11.

⁴⁵ O. C. Ferrell y Michael D. Hartline. Estrategia de marketing. (Australia: Cengage Learning Editores, S. A., 2012), p. 193.

Los buenos logotipos de marca comunican con eficacia la marca y su imagen sin el uso de palabras habladas. También son útiles en la publicidad y la colocación de productos.

c) Estrategia de posicionamiento

“Las empresas pueden diseñar sus programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de una oferta de producto en la mente de los clientes meta. Para crear una imagen positiva de un producto pueden elegir entre varias estrategias de posicionamiento, como el fortalecimiento de la posición actual o el reposicionamiento, o bien intentar reposicionar a la competencia.”⁴⁶

d) Estrategia de diferenciación

“Por lo general, la herramienta más importante de la diferenciación de producto es la marca. Las percepciones de los clientes sobre una marca son de la mayor importancia en esta diferenciación debido a que las discrepancias entre las marcas en competencia pueden estar basadas en cualidades reales o en cualidades psicológicas.”⁴⁷

1.2.7 Participación de mercado

“Es una recompensa por brindar un mejor valor y también es un medio para alcanzar los menores costos. En la mayoría de las circunstancias, las empresas que han logrado una gran participación en los mercados a los que atienden son considerablemente más rentables que sus empresas rivales de menor participación.”⁴⁸

1.2.8 Crecimiento de mercado

“Es un aumento gradual de la curva de ventas durante la fase de creación del mercado. En un momento determinado, se produce un notable incremento de la

⁴⁶ Ibídem, p. 201 y 213.

⁴⁷ Ibídem, p. 211.

⁴⁸ Kluyver Cornelis A. Pensamiento estratégico una perspectiva para los ejecutivos. (Buenos Aires: Pearson Education S.A., 2001), p. 96.

demanda de los consumidores y las ventas despegan.”⁴⁹

1.2.9 Desarrollo del programa de promoción de ventas

“Además de seleccionarse los tipos de promociones que utilizarán, los mercadólogos deben tomar decisiones para diseñar el programa de promoción de ventas completo. Primero, deben decidir la magnitud del incentivo. Se necesita cierto incentivo mínimo para que la promoción tenga éxito; un incentivo más grande genera una mayor respuesta de ventas. También debe establecer las condiciones de participación. Los incentivos pueden ofrecerse a todos o sólo a grupos selectos.

El mercadólogo debe decidir cómo promover y distribuir el programa de promoción. Puesto que cada método de distribución implica un nivel distinto de alcance y de costo. Combinando los medios de comunicación en un concepto de campaña total.

La evaluación es muy importante, puesto que los mercadólogos deberían esforzarse para medir el rendimiento sobre sus inversiones en promociones de ventas, así como deberían tratar de evaluar los rendimientos de otras actividades de marketing”.⁵⁰

1.3 Diagnóstico

Luego de estudiar la situación actual, se detectaron los siguientes aspectos internos y externos que están influyendo en el entorno y otros factores que generan incertidumbre para la toma de una decisión que haga crecer la participación de mercado.

A continuación, se presenta la matriz FODA de Reed Supermarkets con enfoque

⁴⁹ Theodore Levitt. La globalización en los mercados. (España: Ediciones Deusto, 2007), p.42.

⁵⁰ Ibídem, p. 487.

a factores internos que bien pueden ser benéficos para el supermercado, así como analizar las situaciones que pueden afectar la permanencia de la empresa en el mercado alcanzado.

CUADRO 1 MATRIZ FODA EL SUPERMERCADO: FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Amplia gama de productos. • Líder en participación del mercado minorista de alimentos de Columbus, Ohio. • Alta calidad de los productos. • Instalaciones atractivas. • Horarios de servicio extendido. • Marcas privadas. • Empleados con capacidad de brindar excelente servicio al cliente. • Estudio de la competencia directa e indirecta. • Conocimiento de su mercado meta. • Cuenta con experiencia comercial. • Atracción de compradores de alto ingreso en el mercado de Columbus.	• Decisiones gerenciales opuestas en cuanto a estrategias en precios. • Poco margen de rentabilidad. • Gastos de capital. • Precios altos. • Mala estrategia de posicionamiento. • Deficiencias en la implementación de campaña de “especial de dólar”. • Baja participación de mercado. • Apego a una cultura de negocios ambigua u obsoleta. • Falta de enfoque en el tipo de consumidores a los que se dirige.

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021

Reed Supermarkets cuenta con ventajas que lo han colocado como líder en el mercado minorista de Columbus, como lo es tener marcas privadas, productos de alta calidad, instalaciones atractivas, entre otras más. Las cuales puede aprovechar para poder obtener más participación en el mercado y asimismo incrementar su margen de ganancia, los cuales son sus principales objetivos para el próximo año.

Entre las debilidades más importantes esta la mala estrategia implementadas, la deficiencia en la implementación de la campaña “especial de dólar”, entre otras, las cuales están ocasionando que Reed Supermarket tenga un crecimiento estancado. Es importante tomar en cuenta estos aspectos para la implementación de estrategias correctas que ayuden a minimizar los inconvenientes que se están presentando.

De igual forma, a continuación, se muestran los factores externos que pueden ser

analizadas detenidamente por la empresa para reaccionar ante la situación.

CUADRO 2 MATRIZ FODA EL SUPERMERCADO: FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Implementar nuevas estrategias competitivas. • Aumentar su participación en el mercado en Columbus. • Expansión de productos orgánicos y saludables. • Oportunidad de negociación con proveedores. • Captación de clientes nuevos. • Crecimiento de las utilidades del supermercado para la apertura de nuevas tiendas en diferentes estados del país. • Comercialización de productos de marca privada y artículos especializados. • Incremento de los márgenes de ganancias. • Crecimiento de almacenes y grandes superficies. • Crecimiento de economía local.	• Disminución en participación en el mercado. • Expansión de la cadena de supermercados ALDI. • Pérdida de clientes leales por clientes conocedores. • Altos niveles de competencia en el mercado. • Posible guerra de precios dentro del mercado de supermercados. • Apoyo de proveedores específicos a la competencia. • Pérdida de su posición de líder entre los supermercados regionales. • Aumento del ingreso de productos sustitutos o similares al mismo nicho de mercado. • Crisis o recesiones económicas. • Pésimo desarrollo de estrategias de posicionamiento del mercado. • Reducción de las ventas.

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021

Al implementar las estrategias correctas, Reed Supermarkets tiene variedad de oportunidades, las cuales encaminaran a incrementar su participación en el mercado, entre las principales esta la oportunidad de negociar con proveedores, esto con el fin de ofrecer productos con descuentos, sin perder ganancias. La captación de nuevos clientes para obtener mayores ventas, y obtener mayor margen de ganancia.

Tomando en cuenta la situación en que el supermercado Reed, en Columbus, Ohio se encontrar, se puede observar el incremento de competidores en esta región, lo cual puede convertirse en una fuerte amenaza para Reed ya que la competencia presenta precios más accesibles los cuales han generado una reducción en la participación de mercado y se ha perdido la lealtad de los clientes. Además de la Matriz FODA, se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el

diagnóstico de la empresa; obteniendo información útil sobre el análisis y medición de los recursos de la empresa ante la amenaza y rivalidad de los competidores, poder de negociación de clientes y proveedores, y productos sustitutos. De esta manera, le logra establecer estrategias óptimas para potenciar las oportunidades y fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.



FIGURA 1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021.

Análisis del nivel de intensidad de la competencia: Se refiere a la observación de la competencia actual en el sector del mercado detallista, es decir, la competencia comercial que existe entre las empresas que venden productos sustitutos entre sí. Es importante tomar en cuenta que en el mercado de productos de detalles la competencia es alta, por lo que el mercado se encuentra en un nivel de crecimiento estancado, esto a la vez ocasiona que exista una guerra de precios por parte de los competidores, por otro lado, existe nueva competencia cada vez ofreciendo productos con precios bajos, lo que hace aún más intensa la competencia.

La competencia en la industria de supermercados en la región ha ido aumentando, por lo que la lealtad de los clientes cambia constantemente debido que se ven bombardeados por mejores precios, a pesar de la estrategia implementada de productos a 1 dólar por parte del supermercado no se ha logrado recuperar a los clientes.

Competencia potencial: La economía de escala juega un papel muy importante en este tipo de negocios, y este caso no es la excepción, grandes competidores como Walmart manejan costos más bajos, lo que les permite ser una competencia fuerte en cuanto a precios, por otro lado, se tiene a los detallistas que en su mayoría se dedican a venta de marcas privadas, esto lo que provoca en el consumidor es fidelización, aunque Reed ya intentó esto, tampoco le ha funcionado, también es importante que muchos de sus competidores se encuentran en puntos estratégicos altamente comerciales.

Reed Supermarkets, cuenta con diferentes tipos de competidores, los cuales van dirigidos a diferentes segmentos de mercado, sin embargo, los más inmediatos son los competidores de bajos precios, los cuales le han robado clientes, debido a que estos son sensibles a los precios.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes poseen poder de negociación sobre la empresa, logrando así producir cambios que repercuten en los precios y/o calidad de los productos, y Reed Supermarkets, se ha considerado no pertenecer a un segmento minorista de bajos precios al cual perteneció al inicio. En su reinvención, en la actualidad ofrece a los clientes una alta gama y experiencia de compra del cliente único, manteniendo así la ventaja competitiva sobre el mercado y sobre todo para sus clientes; en un mercado actual aparece la figura de consumidor ahorrador y con esto las tiendas Reed, no se han podido adecuar a esta nueva tendencia, ya que los clientes son más propensos y sensibles en comparar precios y dirigirse a otras tiendas para encontrar mejores

ofertas.

Poder de negociación de los proveedores: Es importante tomar en cuenta que los proveedores pueden influir en los precios de acuerdo al volumen de las compras, por otro lado, puede existir influencia debido a los contratos con marcas privadas que la obligan a comercializar cierto tipo de productos, lo que puede conllevar a limitación en la distribución de los productos y al mismo tiempo solo específicos de una marca.

En cuanto a los productos estandarizados, se puede decir que los proveedores no tienen poder de negociación en esta gama, debido a que, por sus características, Reed puede negociar con ellos a precios más bajos y de esta manera poder tener contratos, donde se pueda brindar precios más bajos a los clientes.

Cantidad de productos sustitutos: La competencia en los productos de supermercados es grande, por esto la percepción del cliente lo orienta a dos tipos de productos el que elige por su calidad o al que llega satisfacer la necesidad o deseo. Por lo tanto, el crecimiento de productos sustitutos que enfrenta la empresa de supermercado “Reed”, con sus competidores indirectos y también innovadores son los de productos similares de diferente precio y marca.

El crecimiento de productos de marca privada en el ámbito de supermercados es alto, encontrando estos limitantes en la calidad, precios bajos, innovaciones en los productos que estos desarrollan con el fin de retener los clientes y así mismo la empresa obtiene participación en el mercado. Si bien es cierto que existe muchos productos sustitutos en el mercado, Reed Supermarkets, cuenta con marcas privadas, las cuales han sido parte importante para su estrategia de crecimiento a lo largo de los años.

1.4 Definición del Problema

Falta de implementación de estrategias de mercadeo de Reed Supermarkets para

mantener e incrementar su participación de mercado, ante el aumento de competencia minorista en el mercado de Columbus, Ohio.

1.5 Causas del Problema

- Crecimiento de la competencia.
- Clientes sensibles al precio.
- Aumento de tiendas de artículos de bajos precios.
- Falta de estrategias de mercadeo ante la competencia minorista.
- Cambios constantes en el comportamiento de compra de los clientes.
- Estrategias de mercadeo deficientes.
- Recesión económica.
- Campaña de dólar.

1.6 Efectos del Problema

- Pérdida de clientes.
- Disminución de participación en el mercado.
- Reducción en la lealtad de los clientes.
- Mala percepción de parte de los clientes con respecto al precio.
- Daño en la imagen de Reed Supermarkets.
- Precios sensibles en el mercado, por falta de entendimiento de la calidad de los productos.
- Crecimiento estancado de la Reed Supermarkets.
- Disminución de las ventas en Reed Supermarkets.
- Reducción excesiva de precios por la campaña de dólar.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

Después de identificar y analizar la problemática que enfrenta Reed Supermarkets ante la falta de crecimiento en su participación de mercado, se proporcionan acciones para mejorar la situación de la misma:

2.1 Planteamiento de las alternativas de solución

2.2.1 Alternativa 1: Incorporación de nuevas marcas privadas con el derecho de exclusividad de distribución

La incorporación de una marca privada genera porcentajes considerables de ventas, esta es una estrategia y gran decisión de marketing utilizada por minoristas los cuales han transformado el alza de las ventas a números positivos, destacando reconocidas cadenas de supermercado en Estados Unidos. Una marca privada en algunos casos es creada o desarrollada por la misma empresa, para aumentar su prestigio y mantener la fidelidad de los clientes.

Asimismo, una marca privada también se le conoce como marca del distribuidor de la tienda, con el tiempo estas marcas no solo la desarrollan los minoristas sino también ha sido adaptada esta técnica por los mayoristas.

a) Beneficios de las marcas privadas

Algunos beneficios de las marcas privadas son:

- Ahorro de precios: las marcas privadas ofrecen a los consumidores un ahorro en la adquisición de sus productos.
- Calidad de los productos: los consumidores son más sensibles a los precios, y con esto puede hacerse mención que tanto fabricantes como minoristas o mayoristas han hecho las marcas privadas con mayor calidad tomando en cuenta que imitan a las mejores marcas nacionales, así mismo con un toque extra como los son cupones, ofertas o precios especiales, con el fin de generar una satisfacción a los clientes y con el tiempo la recomendación de estos.

- Compra inteligente: los compradores buscan satisfacer sus necesidades y a la vez ahorrar, a esto se le llama una buena estrategia competitiva.

Las marcas privadas pueden convertirse en un diferenciador para los supermercados, permitiendo ofrecer productos exclusivos en todas las categorías. Tanta es la diferenciación, que el surtido de marcas privadas puede llegar a ser un gran motivador de compra para todos los consumidores.

Para ello, es fundamental que la marca privada cuente con la credibilidad de los clientes y así poder generar las ventas esperadas. En este sentido una empresa debe trabajar en una gestión integrada de marca que incluya calidad desde el producto hasta la experiencia de compra.

Para desarrollar una marca privada generalmente una empresa debe contar con la capacidad instalada y diferentes departamentos, entre algunas de estas capacidades están:

- Un laboratorio de alimentos que garantice la calidad y seguridad alimentaria.
- Departamento de mercadeo.
- Especialistas en investigación de mercado.
- Departamento de compras.
- Comercialización para definir el lugar dentro de la tienda.

b) Sugerencia para Reed Supermarkets en la selección e implementación de una marca privada

i. Marcas privadas con precios accesibles

Son más rentables y es una estrategia adecuada para satisfacer las demandas sensibles a los precios, por lo cual Reed Supermarkets debe buscar e identificar a fabricantes con gran capacidad para producir sus marcas a bajo costo y con excelente calidad.

ii. Identificar productos más demandados por los consumidores

Reed Supermarkets por ser una empresa dedicada a la distribución exclusiva de productos y alimentos de primera necesidad, debe identificar las necesidades de los clientes e introducir marcas que puedan atraer a los consumidores. Actualmente los productos orgánicos tienen gran participación en el mercado, por lo tanto, es importante el desarrollo e implementación para generar atracción en sus clientes y poder superar a la competencia que actualmente enfrenta Reed Supermarkets.

iii. Diferenciación de productos de marcas privadas

Al identificar y desarrollar sus marcas privadas Reed Supermarkets debe conseguir la exclusividad para ser el único distribuidor de dichas marcas, ofreciendo un precio accesible de acuerdo a los ingresos de los consumidores y ofreciendo calidad en sus productos, de esta manera Reed puede diferenciarse de sus competidores en Columbus, Ohio.

c) Desarrollo de marcas privadas por categorías

Reed Supermarkets debe clasificar sus marcas privadas por categorías, tales como; lácteos, cereales, productos de limpieza, entre otros. Al identificarlos abarca más categorías, el supermercado Reed tiene más probabilidades de posicionarse en la mente de las personas que frecuentan la tienda, considerando que en determinado momento su variedad de productos permitirá atraer futuros clientes y obtener mejores ganancias.

d) Publicidad de las marcas privadas

Es importante que Reed Supermarkets dé a conocer inmediatamente sus productos de marcas privadas, para ello se recomienda utilizar exhibiciones de las mismas en cada supermercado de Columbus, Ohio. Asimismo, Reed debe considerar lanzar una publicidad enfocada en la incorporación de nuevos productos, para ello se recomienda utilizar los medios digitales como: redes

sociales, correos electrónicos y algún medio de publicidad local para darse a conocer con sus consumidores.

2.2.2 Alternativa 2: Implementar acuerdos con proveedores para reducir costos

Los proveedores son puntos clave para la empresa ya que son los que proporcionan los productos, es con quienes se realiza la negociación de cada compra y es donde se define ciertos precios entre otros factores que suman, pero mantener una relación cercana con ellos permite poder hacer acuerdos que ayuden ya sea a reducir los costos u obtener ciertos beneficios que ayudan a establecer un costo estándar en el mercado y precios que logren ser competitivos.

Establecer acuerdos con los proveedores que son fijos, ayuda a reducir el costo de los productos, ya que se puede llegar a una condición de pago, donde se permita a Reed Supermarkets a tener precios que sean accesibles y que puedan competir con los supermercados. Una forma de reducir costos es haciendo cotizaciones con diferentes proveedores, donde no solo brinde un costo menor a otros, si no que ofrezca ciertos beneficios por cada compra que se realice, siempre evaluando la calidad del producto y mantener esa línea que ya ofrece Reed Supermakets.

Algunas de las condiciones que pueden considerarse en los acuerdos con los proveedores pueden ser por medio de condiciones de pago, por cierto, monto de compra ganar unas promociones de regalías de la misma línea de producto donde eso se pueda sufragar en el total de unidades que se compre y así obtener un costo bajo donde se puede establecer un margen que llegue a los precios que tiene la competencia.

Cuando un proveedor es constante con la empresa se puede llegar a un acuerdo de tiempos de pago, donde la factura se puede pagar en más tiempo de lo usual con otros proveedores, es decir, tener cierto tiempo de gracia donde le permita a

la empresa poder recuperar la inversión antes de poder cancelar el total de la factura al proveedor y por cual da una oportunidad en las dificultades financieras.

Los acuerdos con los proveedores se pueden llegar a tener la posibilidad de descuentos donde la compra se hace atractiva por los beneficios que podrían tener ambas empresas, es como un ganar, ganar, consiste en poder tener ciertos descuentos por una compra grande en los cuales se pueden establecer condiciones especiales en promociones con el proveedor y la empresa Reed Supermarkets u obtener un porcentaje de descuentos por el monto total.

Aunque la línea de productos de Reed Supermarkets es sensible en ciertas líneas se pueden hacer un compromiso de hacer proyecciones de compra donde el proveedor pueda tener un número aproximado de la compra de cada mes para el supermercado y en el cual pueden llegar acuerdos de beneficio en mantener un costo menor al que le da a otros supermercados. Para ello, es una condición determinante que Reed Supermarkets se comprometa en cumplir con la compra proyectada, para así asegurar al proveedor su producción y al supermercado su abastecimiento de ciertas líneas, en las cuales hasta podría hacer línea de competencia directa con bajos precios al público y mantenerse ante la competencia que ya tienen. Y con ella no solo ganará margen, sino que también podrá mantener a sus clientes frecuentes.

Lo importante es que el proveedor y la empresa mantengan una comunicación fluida donde puedan notificar si los costos podrían subir por alguna razón y ver de qué forma no afectar a los precios a los clientes finales, y si fuera el caso el supermercado podría subir sus precios finales, pero podrían llegar a un acuerdo con promociones con beneficios a los clientes.

2.2.3 Alternativa 3: Definición de estrategias para la retención y fidelización de clientes de Reed Supermarkets

Ante la problemática de fidelización y retención de clientes de la tienda Reed

Supermarkets se recomienda implementar estrategias que permiten la lealtad en clientes actuales, así como atraer nuevos.

Entre los beneficios que aportan fidelizar y retener a los clientes se menciona:

- Los clientes fieles generan más ingresos que los clientes esporádicos u oportunistas.
- Incrementa la confianza del cliente y como resultado de esto, sus compras se incrementan en volumen y valor.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios y perciben calidad en los productos que adquieren. Se produce una relación inversa entre la fidelidad y la elasticidad de su demanda.
- El cliente fiel por convencimiento es el mejor portavoz de la empresa.

a) Estrategia de personalización

Esta estrategia se utilizará principalmente para la fidelización y lealtad de un cliente a largo plazo de Reed Supermarkets, ya que al mantener una buena relación con los consumidores hace que incremente las ventas. Entre las más importantes se puede mencionar:

- Identificación del cliente
- Interacción con el cliente
- Clasificación del cliente
- Seguimiento después de la venta
- Comunicación con el cliente después de la venta

CUADRO 3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE PERSONALIZACIÓN

OBJETIVOS	TÉCNICA DE PERSONALIZACIÓN	BENEFICIOS
Conocer previamente los gustos y preferencias de los clientes de Reed Supermarkets	• Buzón de sugerencias	• Confianza mutua • Satisfacción de los clientes

Continúa en la siguiente página

OBJETIVOS	TÉCNICA DE PERSONALIZACIÓN	BENEFICIOS
Crear experiencia utilizando herramientas tecnológicas con base a los gustos y preferencias de los clientes de Reed Supermarkets	• Implementación de mensajes electrónicos ofreciendo contenido y descuentos según las necesidades de los clientes • Mencionar cartas de felicitación en momentos y fechas especiales	• Fidelidad hacia la empresa • Diferenciación de la empresa

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021

b) Estrategia de retención de clientes

La función principal de la estrategia se basa en evitar la pérdida de clientes de Reed Supermarkets por lo tanto, debe estar atenta a cualquier cambio que pueda afectarle debido a la competencia y los mercados atractivos existentes. Entre las estrategias se pueden mencionar:

- Atención al cliente
- Comunicación transparente hacia el cliente
- Estrategias de compensación
- Utilización de redes sociales
- Sorprender de vez en cuando a los clientes

c) Estrategia de beneficios económicos

La estrategia tiene como finalidad beneficios económicos para los consumidores de Reed Supermarkets, con el objetivo de mantener una estrecha relación. Utilizando la promoción de ventas para incrementar la frecuencia y la cantidad de consumo, con el fin de estar alerta para atender los gustos y preferencias de los clientes, de esa forma agregarles valor y no recurran a la competencia. Por ejemplo:

- Descuentos en precios
- Promociones 2x1
- Sorteos
- Regalos directos

d) Estrategia de programas de fidelidad

La implementación de un programa de fidelidad permitirá a la tienda Reed Supermarkets conocer por medio de una base de datos la exactitud de veces que ha visitado la empresa en los últimos meses, los productos que ha comprado, el monto consumido, estos datos ayudan a determinar el perfil del cliente, conocer los gustos y preferencias y la información básica detallada para comunicarse con ellos. Los programas de fidelidad representan una retribución de la compañía que sea atractiva, alcanzable y rentable.

CUADRO 4 IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE FIDELIDAD

OBJETIVOS	ACTIVIDAD DEL PROGRAMA	BENEFICIOS
Identificar a los mejores clientes que agregan mayor valor a Reed Supermarkets	Contar con una base de datos para adaptar la información con los clientes	- Conocimiento de las preferencias de los clientes - Servicio de calidad
Mantener a los clientes fieles y atraer nuevos en las tiendas Reed Supermarkets	- Trato especial y personalizado en el área de cajas - Programa por puntos - Programas de cupones de descuentos a los clientes frecuentes - Vales de compra	- Incremento en las ventas - Menor sensibilidad de precios - Comunicación a otros clientes por la credibilidad que tiene Reed Supermarkets

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021

2.2.4 Alternativa 4: Determinación de un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio

La competencia en el sector de supermercados minoristas de abarrotes ha ido aumentando en Columbus, Ohio, razón por la cual es necesario que la vicepresidenta de mercadeo de Reed Supermarkets opte por implementar estrategias de promoción en las ventas, esto con la finalidad de incentivar y aumentar la ventas de uno o varios productos del supermercado, al implementar estas estrategias se lograra el objetivo de atraer a aquellos clientes que a menudo cambian de marca para adquirir lo abarrotes ya que únicamente se guían para adquirirlo por el precio bajo o bien buscan ahorra al momento de realizar la

compra.

Es necesario hacer énfasis en la promoción de ventas, ya que presenta aspectos relevantes y claves para alcanzar el objetivo de aumentar las ventas entre los cuales se puede mencionar la comunicación, la cual se logra a través de la publicidad por medio de la cual se dan a conocer las distintas promociones vigentes en el supermercado; como también los incentivos, son los que incorporan un atractivo para que el producto se adquirido con mayor curiosidad por los clientes de igual manera la invitación, la cual sirve para poder establecer fechas horarios o momentos específicos para el desarrollo de las distintas promociones.

Para que el supermercado no absorba todos los costos en cuanto a regalías para aumentar las ventas, es necesario que se establezcan relaciones comerciales con los proveedores, es decir se negocia con ellos para que introduzcan sus marcas privadas al inventario de productos para ofrecer a los clientes, ya estableciendo esa relación comercial se establece que serán los proveedores los patrocinadores de la serie de regalos o promociones para los clientes, en este sentido ambas partes ganan, el supermercado logra atraer clientes y aumentar sus ventas, y los proveedores logran introducir sus marcas en el mercado, con lo cual salen beneficiados, porque aumentan también sus ventas.

Es por ello que, a Reed Supermarkets, se le propone implementar esta serie de estrategias para lograr el aumento en las ventas, esto ya contando con el patrocinio de los proveedores:

a) Tarjeta de sellos

La cual consiste en que el cliente debe de ir acumulando puntos durante un tiempo fijado, en el que se incluye una tarjeta que será sellada conforme a las compras que realice, debe de llenar hasta completar la cantidad determinada de sellos en el tiempo fijado y así el cliente obtiene una recompensa o premio por completar dicha tarjeta.

b) Tarjetas VIP

Este sistema de promociones permite al cliente obtener ciertos beneficios especiales al adquirir una tarjeta mediante un costo anual o por acumulación de los puntos de sus compras conforme a la estrategia de tarjeta de sellos. La cual se clasificará en Tarjeta Gold y Tarjeta Platino.

c) Experiencias exclusivas

Esta se basa en generar experiencias asociadas a los productos, el personal se encargará de repartir galletas con el logo de la empresa y con una bonita frase para que el cliente sienta que es una persona importante para el supermercado.

Las diferentes herramientas de promoción de ventas al consumidor permitirán a Reed Supermarkets aumentar la participación en el mercado e incentivará a los consumidores a la adquisición de los productos dentro del supermercado.

Las herramientas de promoción de ventas para consumidores que se le propone implementar a Reed Supermarkets son las siguientes, mismas que se llevaran a cabo gracias al aporte de los proveedores:

- Muestras o degustaciones
- Cupones
- Garantías o sustituciones de productos
- Paquetes con descuentos
- Obsequios
- Premios (concursos, sorteos, juegos)
- Exhibiciones y demostraciones en el punto de venta

Las promociones de ventas son muy efectivas para aumentar el volumen y más a un mercado sensible a los precios. Sin embargo, a Reed Supermarkets se le muestra diversos aspectos que pueden ser negativos al momento de emplear dichas estrategias, es importante que Meredith Collins tome en cuenta que para el desarrollo del programa se van a presentar una serie ventajas y desventajas que

debe considerar.

2.2 Solución óptima: Determinación de un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado de Columbus, Ohio

Ante la situación actual del aumento de competencias de minoristas de abarrotes de Columbus, Ohio, se le plantea a Meredith Collins, vicepresidenta de mercadeo de Reed Supermarkets optar por estrategias de promociones de ventas que consiste en incentivar y aumentar las ventas de uno o varios producto especiales del supermercado, el objetivo principal de esta promoción de ventas es atraer a aquellos clientes que cambian de marca con frecuencia y que se guían por un precio bajo o buscan beneficios adicionales de ahorro.

Tomando en cuenta que en la situación que se presenta no se brindan mayores detalles en cuanto al precio costo de los productos que comercializa Reed Supermarkets. Por ello, los directivos al momento de crear nuevas promociones deben evaluar los costos en los que se incurrirá al implementarlas y el efecto financiero que estas provocarían en la rentabilidad del negocio.

La promoción de ventas presenta tres características comunes:

- **Comunicación:** La comunicación generalmente atraen los consumidores hacia el producto, esto se logra a través de publicidad, dando a conocer las promociones especiales que el supermercado brindará a sus clientes y las fechas de cada actividad.
- **Incentivos:** Incorpora algún tipo de atractivo, estímulo o beneficio que proporciona valor al consumidor, algunas promociones específicas para incentivar a los clientes son: los descuentos, cupones, los obsequios, garantía de productos, entre otros.
- **Invitación:** Representa un estímulo para efectuar la transacción en el momento, esto se realiza detallando fechas de promoción específicas, el cual es el

periodo que durará la promoción.

Por consiguiente, Reed Supermarkets debe tener presente que las relaciones con sus proveedores resultan ser un factor clave en el giro de su negocio, siendo esta la principal razón por la cual debe gestionar las mismas, puesto que estas facilitan la optimización de todo el flujo de información de la cadena de suministro, crean valor, reducen costos y proporcionan productos finales de gran calidad, aumentando así la rentabilidad para las partes involucradas.

Así mismo, debe tener claro que las relaciones con proveedores requerirán que la empresa cambie parte o toda su mentalidad convencional de hacer negocios, dando lugar a la inclusión y crecimiento de marcas privadas que le permitan obtener mayores beneficios y hacer frente a la competencia.

El introducir marcas privadas o propias al inventario de productos del supermercado trae consigo una serie de beneficios, ya que la marca privada accede a un nuevo mercado, y puede darse a conocer más y aumentar sus niveles de ventas, posicionando así sus productos en el mercado. El supermercado tiene la ventaja que, al ser nuevas marcas, puede atraer a nuevos clientes por la simple curiosidad de adquirir los productos que estas marcas ofrecen, por lo cual se pactan contratos de exclusividad en cuanto a la distribución, para que la competencia no los tenga disponibles.

2.2.1 Introducción de las marcas privadas

Una de estas alianzas tendrá como beneficio de marca la colocación de $\frac{1}{4}$ de productos en los estantes de cada sección. Estas ubicaciones serán estratégicas para promover sus productos y como complemento, ellos aceptarán en proporcionarnos y darán una impulsadora de productos, con esta actividad ambos salen beneficiados.

Además, se pactará la participación en las promociones que realice por temporada

el supermercado, puesto que se dará impulso a sus productos, y se les dará la mejor exclusividad posible en cuanto al posicionamiento de los productos en los estantes se refiere, de igual manera ellos están comprometidos a brindar productos exclusivos para la venta.

2.2.2 Fortalecimiento de las relaciones comerciales con los actuales proveedores

El mejoramiento de las relaciones comerciales con los proveedores actuales es clave, el fortalecimiento de la coordinación y cooperación entre ambos para la venta y adquisición de los productos resulta imprescindible para ambas partes. La principal ventaja de fortalecer las relaciones comerciales con los actuales proveedores radica en que ambos pueden aumentar sus niveles de ventas, tanto el proveedor como el supermercado, ya que al brindar mayor variedad de productos el proveedor, más tendrá el supermercado que ofrecer los clientes para así atraerlos a que realicen sus compras, y por ende ambos ganan al momento de realizar la publicidad ya que sus ventas aumentan.

Cabe destacar que de manera conjunta se coordinarán actividades para la promoción de productos y marcas de los distintos proveedores, pudiendo ser cierto día a la semana o al mes, siempre y cuando esto no afecte a otras marcas o interfiera con otras actividades llevadas a cabo dentro del negocio.

A través de esto, se podrá implementar un programa de marketing relacional enfocado hacia los clientes más frecuentes del supermercado, de modo que se puedan establecer promociones por temporada aprovechando productos determinados de los proveedores.

2.2.3 Programas de marketing relacional enfocado a clientes frecuentes con patrocinio de proveedores

Este programa está compuesto por un sistema de acumulación de puntos en el cual el cliente adquiere puntos o beneficios por cada compra que realice.

Frecuentemente esto se hace cuando el cliente presenta una tarjeta, la tarjeta consiste en ofrecer descuentos en productos que adquieren en el instante o beneficios en la próxima compra. Todos estos beneficios serán aplicados en productos en promoción por temporada de las marcas participantes.

Por lo tanto, se le recomienda a “Reed Supermarkets” la implementación de esta estrategia para retener a los clientes más frecuentes y fieles a las marcas y productos que ofrece la empresa, esto ayudará mucho para lograr el posicionamiento de mercado y así lograr una ventaja competitiva con sus rivales en la industria.

A continuación, se describen dos sistemas de acumulación de puntos para que “Reed Supermarkets”, enfocados en esta estrategia:

a) Tarjeta de sellos

Este consiste en que el cliente debe de ir acumulando puntos durante un tiempo fijado, en el que se incluye una tarjeta que será sellada conforme a las compras que realice, debe de llenar hasta completar la cantidad determinada de sellos en el tiempo fijado y así el cliente obtiene una recompensa o premio por completar dicha tarjeta.

Este sistema de puntos logrará que “Reed Supermarkets”, mantenga y también aumente su cartera de clientes, esta estrategia se implementará en temporadas donde las ventas son bajas, esto como estímulo y atracción a los clientes. Para lograr esto, primero se crearán alianzas con las marcas privadas y otros proveedores del supermercado para luego establecer las promociones de temporada.

Estas promociones buscan incrementar el flujo de ventas sobre determinados productos de las marcas participantes de nuestros proveedores; la condición de esta promoción está en que, al cumplir con un determinado volumen de ventas por

producto, se recibirán premios que podrán ser sorteados o adquiridos por los clientes que estén participando en la estrategia de tarjeta de sellos. Además, se darán descuentos especiales sobre volumen de compra de los clientes, esto de acuerdo a los indicadores de cumplimiento que asigne el supermercado.

Los indicadores que aplicará “Reed Supermarkets” para el desarrollo de esta promoción son los siguientes:

- Al acumular 1,500 puntos el cliente obtendrá un descuento del 3% en su siguiente compra sobre los productos de las marcas participantes.
- Al acumular 2,500 puntos el cliente obtendrá un descuento del 5% en su siguiente compra sobre los productos de las marcas participantes.
- Al acumular 3,500 puntos el cliente obtendrá promociones especiales.
- Al acumular 4,500 puntos el cliente obtendrá un premio sorpresa.
- Al acumular 6,500 puntos el cliente obtendrá el beneficio de una tarjeta VIP Platino.
- Al acumular 7,500 puntos el cliente obtendrá el beneficio de una tarjeta VIP Gold.

Para la acumulación de puntos se le dará a cada cliente sellos de los que obtendrán ciertos beneficios, a continuación, se describen como se aplicarán:

- Al adquirir productos de temporada de las marcas participantes con un total de \$20.00 el cliente podrá acumular 5 puntos.
- Al adquirir productos de temporada de las marcas participantes con un total de \$50.00, el cliente podrá acumular 15 puntos.
- Al adquirir productos de temporada de las marcas participantes con un total de \$75.00, el cliente podrá acumular 25 puntos.
- Al adquirir productos de temporada de las marcas participantes con un total de \$125.00, el cliente podrá acumular un total de 45 puntos.
- Al adquirir productos de temporada de las marcas participantes con un total de \$2,00.00, el cliente podrá acumular un total de 70 puntos.

- Al adquirir productos de temporada de las marcas participantes con un total de \$250.00, el cliente podrá acumular un total de 100 puntos.



FIGURA 2 EJEMPLO DE TARJETA DE SELLOS LLENA
Fuente: Elaboración propia

Para que el cliente tenga los beneficios deberá inscribirse y aceptar las condiciones que rigen el programa de clientes frecuentes de “Reed Supermarkets”, para esto se deberá informarle los términos del programa del sistema de tarjeta de sellos que son los siguientes:

- El cliente deberá registrarse con su identificación personal.
- El cliente quedará registrado mediante el número de la tarjeta asignada según la base de datos.
- La tarjeta será solo para el uso de la persona registrada.
- Los beneficios solo serán para la persona titular de la tarjeta y deberá presentar tanto la tarjeta de sellos y con su respectiva identificación personal.
- La información suministrada por el cliente en el momento de su afiliación es de uso exclusivo de “Reed Supermarkets”.

- Al inscribirse y hacer uso de su tarjeta, el cliente manifiesta expresamente que acepta las condiciones y términos establecidos.

b) Tarjetas VIP

Este sistema de promociones permite al cliente obtener ciertos beneficios especiales al adquirir una tarjeta mediante un costo anual o por acumulación de los puntos de sus compras conforme a la estrategia de tarjeta de sellos. Con esta membresía puede hacerse acreedor de:

- Descuentos especiales.
- Atención especial.
- Productos de regalos.
- Regalos en fechas especiales.
- Eventos exclusivos.
- Precios especiales en productos de lanzamiento.
- Participación en sorteos.

Sin duda, la implementación de las tarjeta VIP le permitirá a “Reed Supermarkets” obsequiar algún producto o regalo a sus clientes especiales, esto por ser fieles al supermercado; si los clientes llegan a acumular la mayor cantidad de puntos en su tarjeta de sellos serán premiados con una tarjeta VIP, la cual es muy atractiva por todos los beneficios que ofrece, ahora bien si los clientes desean adquirir una tarjeta VIP de manera rápida pueden también obtener con un precio accesible para así disfrutar de los beneficios que estas tienen.

Este servicio se dará a conocer a los clientes que tienen visitas frecuentes al supermercado y será una actividad comercial que se desarrollará en las cajas. Al observar que se reciben visitas constantes de una persona, se le hablará de los beneficios de adquirir la membresía y de los pasos que deben realizar para optar a estos, haciendo énfasis que este es un beneficio exclusivo por su preferencia hacia Reed Supermarkets.

En este sentido las tarjetas VIP que ofrecerá “Reed Supermarkets” a sus clientes frecuentes serán las siguientes:

i. Tarjeta Gold

Siendo la tarjeta de primera categoría, se identificará con un color dorado y será de uso exclusivo para el cliente el cual visita frecuentemente el supermercado y se caracteriza por ser un cliente antiguo o tradicional. Con esta tarjeta se recibirán los siguientes beneficios:

- Regalos en fechas especiales.
- Eventos exclusivos.
- Precios especiales en productos de lanzamiento.
- Atención especial.
- Descuento del 8%. Al momento de que su compra sea mayor de \$1500.00
- Productos de regalos.
- Participación en sorteos.

Esta tarjeta será la que presente más beneficios, para esto el cliente deberá de aceptar las siguientes condiciones y términos:

- El cliente deberá registrarse con su identificación personal.
- El cliente quedara registrado mediante el número de la tarjeta asignada según la base de datos.
- La tarjeta solo será uso para la persona registrada.
- Los beneficios solo se acumulan en “Reed Supermarkets”.
- Los beneficios no serán canjeados por dinero en efectivo.
- Los beneficios acumulados en una tarjeta no podrán ser transferidos a la tarjeta de otro titular.
- La información suministrada por el cliente en el momento de su afiliación es de uso exclusivo de “Reed Supermarkets”.
- Esta tarjeta tendrá de vigencia un año al momento de que el cliente se suscriba.
- El cliente podrá renovar constantemente pagando únicamente \$250.00 anualmente.

- Al inscribirse y hacer uso de su tarjeta, el cliente manifiesta expresamente que acepta las condiciones y términos establecidos.



FIGURA 3 EJEMPLO DE TARJETA GOLD

Fuente: Elaboración propia.

ii. Tarjeta Platino

Siendo la tarjeta de segunda categoría, se identificará con un color plateado y será de uso para los clientes, y este tendrá un costo de \$150.00, con el fin de que las personas tengan la oportunidad de tener los siguientes beneficios:

- Regalos en fechas especiales.
- Atención especial.
- Descuento del 3%, al momento de que la compra total sea mayor de \$1,500.00
- Productos de Regalos.
- Participación en sorteos.

Para el cliente que obtenga esta tarjeta y así mismo adquirirá los beneficios ya mencionados, para esto el cliente deberá de aceptar las siguientes condiciones y términos:

- El cliente deberá registrarse con su identificación personal.
- El cliente quedara registrado mediante el número de la tarjeta asignada según la base de datos.

- La tarjeta solo será uso para la persona registrada.
- Los beneficios solo se acumulan en “Reed Supermarkets”.
- Los beneficios no serán canjeados por dinero en efectivo.
- Los beneficios acumulados en una tarjeta no podrán ser transferidos a la tarjeta de otro titular.
- La información suministrada por el cliente en el momento de su afiliación es de uso exclusivo de “Reed Supermarkets”.
- Esta tarjeta tendrá de vigencia un año al momento de que el cliente se suscriba.
- El cliente podrá renovar constantemente pagando únicamente \$150.00 anualmente.
- Al inscribirse y hacer uso de su tarjeta, el cliente manifiesta expresamente que acepta las condiciones y términos establecidos.



FIGURA 4 EJEMPLO DE TARJETA PLATINO

Fuente: Elaboración propia

c) Experiencias exclusivas

Reed Supermarkets se caracteriza por brindar una excelente experiencia en cuanto a servicio al cliente se refiere, ya que considera que no todo debe centrarse en los costos que se brinden en los productos si no en el ambiente cálido y agradable que se le brinda los clientes, generando así nuevas

experiencias que los diferencia con la competencia logrando que los consumidores reciban y se sientan especiales e importantes en su visita al supermercado.

Para ello se generan experiencias asociadas a los productos, el personal se encargará de repartir galletas con el logo de la empresa y con una bonita frase para que el cliente sienta que es una persona importante para el supermercado. Se debe tomar en cuenta que debe existir un vínculo tanto con los clientes como con los empleados para brindar experiencias únicas como la atención especializada.

En la búsqueda de crear experiencias satisfactorias para los clientes se contempla también la adecuación de las instalaciones para la comodidad y seguridad del cliente al realizar sus compras, estas contarán con servicio de aire acondicionado, música suave y agradable, un pequeño con espacio con juegos para niños y asientos cómodos para acompañantes, área de lockers, amplio parqueo debidamente señalizado y con espacios para la colocación de los carritos de compra.

2.2.4 Programa de promoción de ventas

Programa diseñado con la finalidad de promover las ventas, esto a través del uso de herramientas y estrategias comerciales basadas en la mezcla promocional.

Este en esencia busca captar la atención de los clientes empleando distintos medios para la presentación de los productos, otorgamiento de incentivos a los consumidores con tal de incitarlos a realizar compras y de esta manera incrementar los volúmenes de venta de Reed Supermarkets. Las promociones, bonificaciones y descuentos serán implementadas por acuerdo mutuo con los proveedores, logrando así que ambas partes absorban los costos derivados de tales promociones y a la vez puedan beneficiarse con tales estrategias.

A continuación, se presentan algunas de las estrategias más atractivas y viables

para aumentar el volumen de ventas de Reed Supermarkets, mismas que forman parte del programa de promoción de ventas, siendo las siguientes:

CUADRO 5 PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS DE REED SUPERMARKETS

PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VENTAS			
Tipo de promoción	Duración de la promoción	Condiciones de participación	Tamaño del incentivo
Paquetes de descuentos	3 meses	Especificar un día a la semana para ofrecer descuentos en productos perecederos y productos próximos a vencer.	Descuento de un 10% los jueves
Cupones	2 meses	Entrega personalizada por medio de correos a clientes exclusivos.	En la compra de un producto específico se lleva el segundo a mitad de precio.
Premios (concursos, sorteos, juegos)	Por temporadas	Tendrá la oportunidad de participar al consumir \$800 dentro del supermercado.	Kit de productos de temporada.
Garantías o sustituciones de productos	Siempre	Permite al consumidor cambiar algún producto defectuoso o que se haya adquirido por equivocación.	No aplica

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021

2.2.5 Objetivos de la promoción de ventas

Los principales objetivos de la promoción de ventas es estimular la frecuencia de compras de productos, aumentar la participación en el mercado de Reed Supermarkets ante la fuerte amenaza de nuevos competidores minoristas en Columbus, Ohio.

A continuación, se detallan los objetivos principales de la promoción de ventas:

- Incrementar las ventas
- Aumentar la rotación de producto
- Lanzamiento de nuevos productos
- Incrementar las compras por mayoreo
- Elevar la participación en el mercado
- Conseguir nuevos clientes
- Retener a los clientes frecuentes

- Estimular la búsqueda de clientes potenciales
- Posicionar y mejorar la imagen del supermercado

2.2.6 Herramientas de la promoción de ventas para consumidores

Las diferentes herramientas de promoción de ventas al consumidor permitirán a Reed Supermarkets aumentar la participación en el mercado e incentivará a los consumidores a la adquisición de los productos dentro del supermercado. Las herramientas de promoción de ventas para consumidores que se le propone implementar a Reed Supermarkets son las siguientes:

CUADRO 6 HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS PARA CONSUMIDORES

TIPOS DE HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN	DESCRIPCIÓN
Muestras o degustaciones	Consiste en ofrecer gratis una cantidad pequeña de productos a las personas que visitan el supermercado.
Cupones	Certifica que el portador se hace acreedor a un descuento en la compra de un producto específico, la distribución de cupones puede ser a través de otros productos similares o complementarios.
Garantías o sustituciones de productos	Esta herramienta de promoción permite al consumidor cambiar algún producto defectuoso o que se haya adquirido por equivocación.
Paquetes con descuentos	Permite al consumidor ahorrar una determinada cantidad de dinero en relación con el precio normal de un producto, el ahorro se anuncia por medio de una etiqueta o en el empaque. Por ejemplo: las promociones de 2 x 1.
Obsequios	Mercancía que se ofrece a un costo relativamente bajo o gratis como un incentivo por la compra de un producto determinado. Ejemplo: Un producto principal que incluye otro producto complementario.
Premios (concursos, sorteos, juegos)	Consiste en ganar premios o mercancías como resultado de comprar algunos productos dentro del supermercado.
Exhibiciones y demostraciones en el punto de venta	El producto se exhibe o se hacen demostraciones en el supermercado para los clientes que frecuentan el lugar.

Fuente: Elaboración propia con base al caso Reed Supermarkets de Seminario de casos de Mercadotecnia del año 2021

Entre las herramientas de promoción de ventas para Reed Supermarkets y los distribuidores se tienen:

a) Exhibidores en puntos de venta

Son esfuerzos que se realizan en el punto de venta, como exhibición de productos

y hojas de información que sirven directamente a los detallistas a la vez que apoyan la marca.

b) Concursos para vendedores

Son aquellas actividades que le dan a los vendedores del intermediario, la oportunidad de ganar algo (dinero, viajes u otros) por recomendar el producto que se está promocionando.

c) Demostraciones del producto

Son un medio, considerado por los comerciantes, como importante para atraer la atención hacia un producto, mediante la demostración del cómo se usa.

d) Descuentos especiales

Son reducciones al precio regular del producto por compras mayores o paquetes preestablecidos. Estas reducciones pueden beneficiar únicamente al comerciante y/o a sus clientes.

e) Bonificaciones

Son artículos que el supermercado puede ofrecer gratuitamente a cambio de una compra mayor, por ejemplo, en la compra de 10 unidades se regala 1. En esta estrategia, se contará con la participación y apoyo de los proveedores, quienes deberán proporcionar las bonificaciones para promocionar o incentivar la compra de sus propias marcas existentes o bien para darle a conocer los consumidores un producto que estará próximo a introducirse en el mercado para su comercialización.

2.2.7 Medios publicitarios para dar a conocer las promociones

Para dar a conocer las promociones planteadas anteriormente se le propone a Reed Supermakets realizar publicidad intensa a dichas ofertas en Columbus, Ohio y de esa manera llegar a la mente de los clientes para que visiten el supermercado.

Los medios que se proponen para efectuar la publicidad son: publicidad intensa por medio de redes sociales, enviar correos personales de las promociones, utilizar los medios locales televisivos para mostrar los productos ofertados, mostrar las promociones por medio de pantallas instaladas en el supermercado. El objetivo de estos medios publicitarios es mostrar al consumidor los diversos productos en oferta por parte de Reed Supermarkets.

2.2.8 Ventajas y desventajas de las promociones de ventas

Las promociones de ventas son muy efectivas para aumentar el volumen y más a un mercado sensible a los precios. Sin embargo, a Reed Supermarkets se le muestra diversos aspectos que pueden ser negativos al momento de emplear dichas estrategias, es importante que Meredith Collins tome en cuenta las siguientes ventajas y desventajas:

a) Ventajas

- Estimular el entusiasmo a la fuerza de ventas al ofrecer un producto nuevo y mejorado, o simplemente ofrecer descuentos especiales a los consumidores.
- Incrementar el tráfico de personas en el supermercado al buscar ofertas en productos específicos según recomendaciones.
- Neutraliza las estrategias de precios bajos que utiliza la industria minorista de alimentos y productos de primera necesidad en el mercado de Columbus, Ohio.
- Retención de clientes frecuentes que visitan el supermercado, con esto se busca fidelizar a los consumidores.
- Atraer a nuevos clientes que actualmente le compran a la competencia.
- Permitir a la vicepresidenta de mercadeo de Reed Supermarkets plantear estrategias permanentes ante la competencia.

b) Desventajas

- Son estrategias planteadas a corto plazo.

- Las promociones tienen que ser reales, es decir vender lo que se ofrece, de lo contrario afecta negativamente el pensamiento del consumidor.
- El tráfico de personas en el supermercado puede bajar después de pasar el periodo de promociones.
- Ofrecer un alto porcentaje de descuento disminuye la rentabilidad.
- No se garantiza la fidelización de los clientes sensibles a los precios.

CONCLUSIONES

- La incorporación de nuevas marcas privadas al supermercado Reed, le permitirá incrementar su participación en el mercado, tomando en cuenta que las marcas añadidas serán con distribución exclusiva en donde ningún competidor podrá ofrecer este tipo de productos, debido a que las marcas privadas representan exclusividad en su distribución y por supuesto la capacidad de atracción de nuevos clientes, puesto que al ser una marca propia se tendrá la capacidad de poder controlarla en todos sus aspectos desde su fabricación, precio y distribución; competir usando sus marcas propias le permitirá a Reed Supermarkets aumentar sus ventas en un contexto donde cada vez es mayor la susceptibilidad al precio debido a la situación económica de los clientes.
- Una estrategia enfocada en acuerdos con los proveedores se basa en la obtención de beneficios únicos que no se encuentran al alcance de todos, por lo cual es necesario fomentar relaciones comerciales con proveedores, fortaleciendo la comunicación y el compromiso por ofrecer mejores precios a los clientes. Estos acuerdos con proveedores se pueden realizar por medio de condiciones de pago donde los mismos sean mucho más amplios y con mayores beneficios, para los clientes, tales como hacerse acreedores a descuentos especiales, bonificaciones y degustaciones de productos para hacer que las compras sean más atractivas.
- En el supermercado es importante identificar las estrategias de retención y fidelización de los clientes existentes, que visitan el negocio de manera frecuente, con esta estrategia se pretende mantener o aumentar la participación en el mercado a lo largo del tiempo. Para que Reed Supermarkets logre la retención y fidelización de sus clientes, se consideran: estrategias de personalización, retención de clientes, beneficios económicos y programas de fidelidad; con la implementación de esta iniciativa se busca agregar mayor valor

y motivarlos a continuar visitando la tienda para efectuar sus compras. Fidelizar a los clientes con la empresa es importante para que ellos no tengan que ver otras opciones de compra en la competencia, con esto se gana su preferencia, permanencia y lealtad, volviéndolos clientes frecuentes, no solo por la buena calidad de los productos, sino también por hacer de sus compras una grata experiencia.

- Una estrategia de marketing óptima que actualmente emplean las empresas para premiar a sus consumidores frecuentes, consiste en un programa de promoción de ventas, mismo que puede estar basado en acuerdos comerciales con los proveedores, y que de manera conjunta se pretende lograr la lealtad de los clientes asiduos por medio de: promociones, recompensas, cupones o productos exclusivos o marcas privadas. Por lo cual, mediante el diseño de este programa, Reed Supermarkets ejecutará diferentes estrategias, con las que podrá aumentar sus volúmenes de ventas, logrando atraer y retener a los clientes, cumpliendo así las metas respecto a su participación de mercado en Columbus Ohio durante el año 2021. Es necesario involucrar en este programa a los proveedores como aliados estratégicos de la empresa, para poder compartir costos, derivado que los productos que Reed Supermarkets ofrece son vendidos y promocionados como una marca privada, con lo cual les generan a sus proveedores una mayor rotación de inventarios que les permite generar un margen de ganancias para poder aportarle a la empresa beneficios para sus clientes como compensaciones económicas. Con el apoyo directo del proveedor le permite a la empresa ofrecer a sus clientes las regalías esperadas, los costos de estas, no los absorbe totalmente la empresa sino de manera compartida con el proveedor y se genera un ganar ganar (gana la empresa, sus clientes y el proveedor).

RECOMENDACIONES

- Crear una marca privada es una excelente opción para Reed Supermarkets tomando en cuenta que con ello los clientes tendrán una opción más de compra, lo que constituye una alta presencia en el de mercado y un control en este, con el objetivo de lograr diferenciación por el manejo de productos que no ofrece la competencia, para representar exclusividad de distribución en los productos, con estas marcas se pretende que el cliente tenga más opciones al momento de comprar, es importante que Reed Supermarkets cuente con marcas privadas debido a que estas usualmente llevan el nombre de la empresa que las crea y por lo tanto será recordado cada vez más por sus consumidores, atrayendo con ello un aumento de clientes gracias a su diferenciación, lo que conlleva a una mayor participación de mercado resolviendo así su actual problemática.
- Buscar acuerdos especiales con proveedores que permitan beneficios únicos para la cadena de Reed Supermarkets, por medio de los cuales pueda ofrecer mejores experiencias a sus clientes, lo que ayudará a recuperar su participación en el mercado. Es necesario que se pueda mantener una comunicación fluida con los proveedores, con ello se podría prever el aumento de precios en los productos para buscar estrategias que beneficien a los clientes de Reed Supermarkets.
- A la empresa Reed Supermarkets se le recomienda implementar las estrategias identificadas de retención y fidelización, que su objetivo principal es agregar valor para los clientes que visitan de manera frecuente el negocio, las estrategias propuestas de personalización, retención de clientes, beneficios económicos y programas de fidelidad, pretenden retener a los clientes, lo cual es excelente, debido a que un cliente fidelizado genera una relación a largo plazo con la empresa. Al incluir estas estrategias de fidelización se debe de tomar en cuenta no encarecer los productos que actualmente compran los

clientes, porque entonces no se estaría cumpliendo con el objetivo, los costos pueden ser absorbidos por los proveedores de la tienda para crear lazos de comercialización donde las dos partes ganen. Así mismo se deben de definir de manera adecuada la implementación de que variables se van a considerar cuando se premie la fidelización, tales como frecuencia en las compras a la empresa y monto de compras para que pueda participar en los beneficios económicos planificados.

- Reed Supermarkets debe de determinar un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores, con ello se pretende aumentar la participación en el mercado, para que dichas promociones atraigan al segmento de clientes que busca, al momento de efectuar sus compras, les brinden beneficios, esto se alcanzará ejecutando diferentes estrategias de promoción para obtener resultados positivos y poder incrementar así la participación de mercado, a la vez cumple con las expectativas del negocio. Para que a la empresa no le genere más costos, debe de realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para que ambos absorban los costos que generen las promociones o regalías que les ofrecerán a sus clientes y se genere una relación comercial estrecha y de beneficio mutuo en ambas vías.

LITERATURA CONSULTADA

Chiavenato, Idalberto. Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2017.

Cornelis A. Kluyver. Pensamiento estratégico una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aries: Pearson Education S.A., 2001.

Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W. y Rudelius, William. Marketing. México: D.F.: MCGRAW-HILL, 2014.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing. tr. por Astrid Mues Zepeda 11 ed., México: Pearson Educación, 2013.

Reinares Lara, Pedro J. y Ponzoa Casado, José Manuel. Marketing relacional un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Madrid: Pearson Education S.A, 2004.

Scott M, David. La marca: Máximo valor de su empresa. México: Pearson Educación, 2002.

Theodore Levitt. La globalización en los mercados. España: Ediciones Deusto, 2007

ANEXOS

ANEXO I

CASO 4. EL SUPERMERCADO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA 2021
RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 4. EL SUPERMERCADO

A las 4:30 p.m. del 6 de diciembre de 2020, Meredith Collins, vicepresidenta de mercadeo de Reed Supermarkets, caminaba por la acera del pequeño centro comercial de 10 tiendas que albergaba sucursal Westgate Plaza de Reed, en Columbus, Ohio. Collins no compraba, más bien se ocupaba de observar el tráfico de las tiendas, primero en la tienda de Reed y luego en una especie de competidor indirecto cada vez más preocupante, una tienda de artículos de bajo precio. La tienda de Reed era acogedora y predeciblemente bien iluminada y Collins pudo ver tres cajas registradoras abiertas y dos o tres clientes haciendo fila en cada una. “No está tan mal” pensó, “pero no es lo que yo esperaba a esta hora del día, tan cerca de las festividades”. Ella se sintió igual en otras dos tiendas de Reed que visitó ese día.

Collins caminó hasta la tienda Dollar General (DG). Una corriente bastante constante de compradores entraba por las puertas de la tienda, y su avance se veía algo obstaculizado por familias que salían con bolsas plásticas repletas de productos. Cuando Collins miró dentro de la tienda, vio trabajadores que llenaban lo que era obviamente la caja de una nueva congeladora, la primera que había visto en una tienda de artículos de bajo precio ese día. Esta Dollar General estaba desempeñándose bastante bien, a juzgar por lo que ella vio, al igual que la tienda Family Dollar por la que había pasado media hora antes en North Valley, pero no mejor que la tienda Aldi que ella había visitado en la mañana. El viaje a la tienda Aldi fue interesante: un minisupermercado brillante e inmaculado, manejado por una

empresa gigantesca de Alemania que contaba con una décimaparte de los productos alimenticios que vendía una tienda Reed y que virtualmente no vendía ninguna marca, solo marcas privadas, pero que aún así planteaba una amenaza para Reed debido a sus precios notablemente bajos.

Al salir en su carro del estacionamiento, pensando en las conversaciones de la semana pasada con el equipo gerencial respecto a las amenazas más recientes a la posición de Reed como líder entre los supermercados de la región, Collins se preguntaba cómo podía el departamento de Mercadeo seleccionar como objetivo a competidores tales como las tiendas Dollar General. Para ella parecía claro que las tiendas de artículos de bajo precio y las de Aldi estaban llevándose parte de los presupuestos destinados a alimentos por las familias de la región de Columbus. Además, al reconocer por la diversa gama de consejos dados por sus colegas gerenciales en Reed, defenderse de estos competidores no sería una misión tan clara como posicionar a Reed contra otros supermercados del área o incluso contra WalMart y Costco. No obstante, pese a todos estos desafíos competitivos, el jefe ejecutivo de Reed, Jack Morrissey, se había mantenido firme en su mandato de que Reed debía aumentar su participación en el mercado de Columbus el año entrante. Collins frunció el señor al dirigirse en su auto a otro pequeño centro comercial para dar un vistazo.

Historia de la empresa

Reed Supermarkets se estableció en 1939, cuando William H. Reed abrió su primera tienda de abarrotes en Kalamazoo, Michigan. Para 1960, Reed tenía 25 tiendas en Michigan e Illinois y para 1980 había comprado dos cadenas medianas que servían a los clientes de Ohio, Indiana y Wisconsin. Para 2020, la empresa había crecido hasta alcanzar 192 tiendas minoristas, dos centros regionales de distribución y 21.000 empleados en cinco estados en la parte del medio oeste de Estados Unidos.

Aunque Reed había empezado como un comercio minorista de productos de bajo precio 80 años atrás, se había expandido y mejorado continuamente sus tiendas

agregando nuevos departamentos y ampliando los productos de alto margen como alimentos preparados y flores. Por dos décadas, se había considerado que las tiendas de Reed estaban dirigidas al segmento de alto ingreso en el negocio de supermercados. Además de una serie completa de abarrotes comunes, productos de panadería, carnes, mariscos, artículos de papel, productos para belleza y salud y una farmacia, una tienda típica de Reed presentaba una amplia gama de mariscos principalmente frescos incluyendo langostas y cangrejos vivos, bienes empacados de importación que iban desde 27 tipos de mostaza hasta tres diferentes marcas de caracoles y una serie de 20 platos fuertes preparados para llevar. La cadena era bien conocida por la calidad de sus productos agrícolas y su énfasis en productos orgánicos. Reed también se diferenciaba por ofrecer tiendas atractivas, horarios prolongados de trabajo, exhibiciones elegantes y (a menudo creativas) y un servicio al cliente excepcionalmente atento. Las cajeras usaban delantales rojos distintivos, los encargados de saludar daban galletas a los clientes los fines de semana, los altos niveles de personal garantizaban tiempos breves en las cajas y los encargados de llevar la mercadería transportaban las bolsas a los carros de los clientes sin cobrar propina.

El mercado de Columbus

El mercado de Columbus, Ohio, era relativamente estable, pero Reed había experimentado pequeñas disminuciones de participación en el pasado, que era la razón por la que Collins había sacado una semana del trabajo de la oficina para ver los centros comerciales del área. La zona metropolitana de Columbus, donde se ubicaban 25 tiendas Reed, era la tercera más grande de Ohio, con una población cercana a los 2 millones.

El ingreso mediano de los hogares de Columbus en 2020

—de \$52.000— era un 11,6% más alto que el promedio del estado y estaba levemente por encima de la mediana nacional. El crecimiento de la población de 2010 a 2019 fue de 11%, levemente por encima de la tasa nacional de 9%, y en diciembre de 2020 la tasa de desempleo era de un 8,5% en comparación con la tasa

nacional de 9,8%.

La lucha por participación de mercado entre los minoristas de abarrotes de Columbus era intensa. El área metropolitana contenía tiendas de las tres grandes cadenas de supermercados, así como algunas cadenas regionales más pequeñas y tiendas independientes incluyendo TopVal, que era de precio más bajo, Galaxy, que era de rango medio (propiedad de la gran participante Supervalu) y Delfina, que era de precios altos.

Asimismo, en la mezcla competitiva había tres WholeFoods Markets, concentrados sobre todo en los suburbios adinerados de la ciudad, 10 tiendas de descuento que incluían grandes mercados de alimentos (cinco supercentros de WalMart, cuatro Target Superstores y una cadena regional) y cinco clubes de bodega (tres Costcos y dos Sam's) (véase el anexo 1). De este modo, el área reflejaba drásticos cambios que habían ocurrido en la industria de venta al detalle de alimentos en Estados Unidos durante las últimas décadas. Muchos de esos cambios habían dificultado más la prosperidad para las cadenas convencionales de supermercados. Pese a esto, Reed seguía atrayendo compradores de alto ingreso en el mercado de Columbus, el ingreso mediano del comprador de Reed era un 12% más alto que el promedio de hogares del área.

Industria minorista de alimentos de Estados Unidos

En 2020, el hogar estadounidense promedio gastaba \$5.200 al año en abarrotes y hacía 2,1 viajes al supermercado por semana (2019 había sido un año difícil para los minoristas, puesto que los precios del alimento en el hogar aumentaron en solo 0.05% de acuerdo con el Bureau of Labor Statistics). En los 12 meses que terminaron en abril de 2020, el índice de precios al consumidor para los alimentos en el hogar se mantuvo estancado.

Varias tendencias importantes de consumo habían moldeado la industria en la última década. Primero, se había producido una significativa reducción de la lealtad de los

clientes. Los supermercados tradicionales ya no podían contar con los leales compradores de cada semana, que habían sido reemplazados por clientes conocedores que compraban en varias tiendas distintas y con diferentes formatos en busca de lo más conveniente para ellos. El crecimiento de las supertiendas y las bodegas había atraído a compradores de presupuesto a granel, mientras que las promociones de bajo precio atraían clientes a supermercados específicos, comercializadores de descuento y tiendas de artículos de bajo precio. De hecho, los datos de la encuesta de supermercados mostraban que, en relación con los hábitos de compra de unas décadas atrás, cuando el viaje semanal al supermercado era típico, solo el 40% de los compradores hacían viajes regulares de abastecimiento una vez por semana, mientras que el 60% hacía viajes regulares de reabastecimiento comprando 11 artículos o menos, por lo menos una vez a la semana.

Una segunda tendencia sísmica había sido el crecimiento de la mercadería de marca privada. Los alimentos de marca privada representaban el 17% de las ventas totales de alimentos y bebidas, en comparación con un 14% en 2015. Viendo el mayor margen potencial de los productos de marca privada, los minoristas se habían esforzado por comercializar estos productos y habían logrado bastante eficacia en eliminar la imagen de baja calidad que muchos consumidores habían percibido.

Otra tendencia clave era que los consumidores estadounidenses se habían vuelto más conscientes de la salud y esto había permitido el crecimiento de tiendas tales como Whole Foods, así como la expansión de departamentos orgánicos y de salud o gamas de productos en los supermercados convencionales como Reed.

Los márgenes de los minoristas de alimentos eran bajos (con pocas excepciones) de modo que la rentabilidad de cada empresa dependía de mantener altos volúmenes de ventas y eficiencia operativa. Los grandes operadores podían ofrecer una mayor variedad de productos y tenían ventajas de escala en compra, distribución y mercadeo. Las empresas más pequeñas podían competir eficazmente con base en

ubicación, especialización de productos y servicio al cliente.

Los supermercados eran el tipo más diseminado de minorista de alimentos y el establecido por más largo tiempo. Por algunas décadas, los supermercados encontraron competencia principalmente de otras cadenas de supermercados, pero para la década de los 80 los nuevos competidores — incluyendo los clubes de bodegas y los supercentros tales como WalMart— habían entrado por fuerza en la escena impulsando a las cadenas de supermercados tales como Reed a emplear nuevos tipos de estrategia competitiva.

Los minoristas de abarrotes especiales tales como Whole Foods y Trader Joe's (propiedad de unfideicomiso alemán) se expandieron drásticamente a principios de la década de 2010. En el mismo período se produjo el surgimiento o expansión de múltiples canales destinados al segmento de bajo precio, incluyendo la introducción de alimentos en farmacias tradicionales, como CVS o Walgreens, la entrada de las cadenas de tiendas de artículos de bajo precio a la venta de alimentos y la expansión de la gama de alimentos en los minimercados de las estaciones gasolineras y las tiendas de conveniencia. Todos estos competidores contribuyeron a amenazar el dominio tradicional de los supermercados respecto al dinero gastado en abarrotes por parte de los estadounidenses.

Los supermercados tenían complejas relaciones cooperativas con los fabricantes de alimentos. Las grandes empresas tales como General Mills, PepsiCo y Nestle eran importantes proveedoras y participaban con los minoristas en las promociones comerciales. El crecimiento de productos de marca privada había creado más presión de los fabricantes para promover los productos con marca (aunque muchos fabricantes también generaban productos de marca privada) y durante las tensiones de la depresión económica habían surgido conforme los supermercados presionaban a los fabricantes a reducir precios a fin de aumentar la retención de clientes, mientras que los fabricantes promovían la innovación de productos en un intento por incrementar la participación mientras mantenían los márgenes.

Supermercados y la primera generación de competencia

Los supermercados evolucionaron en la década de los 50 y para la década de los 60 se habían diseminado en Estados Unidos. En 2020 la industria de supermercados de Estados Unidos estaba relativamente concentrada y las 50 mayores empresas generaban el 70% del ingreso. Curiosamente, ninguno de los grandes participantes estaba presente en todo el país, pero las marcas seminacionales como Kroger, Safeway y Supervalu tenían una amplia presencia y competían con cadenas regionales tales como Reed y un número cada vez menor de minoristas independientes.

Un supermercado típico tenía en promedio 46.800 pies cuadrados, vendía unos 50.000 productos diferentes y generaba ventas semanales de \$485.000. Los supermercados generalmente atendían a clientes que vivían en un radio de una a tres millas, lo que hacía de la escogencia de ubicación de la tienda un impulsor clave de la rentabilidad de cualquier cadena. Con márgenes netos de utilidad típicamente de entre 1,5% y 2,5% (más bajo para las cadenas que tenían problemas), había poco margen para el error en mercadeo y comercialización.

Los supermercados tradicionales se distinguían con base en gama de productos y casi todos ofrecían una gama completa de departamentos tales como productos de panadería en la tienda, mariscos, carnes, carnes frías, productos agrícolas, diversos alimentos empacados, productos de limpieza, productos de belleza y salud y otros departamentos. Si bien estos departamentos creaban valor al ofrecer compras de una sola vez, durante los tiempos de dificultad económica, tales como la depresión de 2008–2011, los consumidores tendían a optar por el valor más que por la conveniencia.

Supercentros

En la década de los 80, las tiendas de supercentro —grandes tiendas de departamentos con descuentos que vendían mercadería general y abarrotes— crecieron rápidamente. Primero WalMart y luego Target explotaron la oportunidad de

utilizar los abarrotes para impulsar tráfico adicional y producir ventas de mercadería general. WalMart —que ya era el mayor minorista del país— se convirtió en el líder de la venta al por menor de alimentos al acelerarse el crecimiento de los supercentros durante los 90 y seguir creciendo a principios de la década de 2010.

La sección de alimentos de un supercentro típico presentaba decoración y organización tal como un supermercado típico pero era mucho más grande, ocupando comúnmente casi 70.000 pies cuadrados de una tienda de 170.000 pies cuadrados. Usualmente albergados en grandes edificios independientes de las áreas urbanas, proporcionaban compras convenientes de una sola vez para múltiples necesidades y eran notables por precios que estaban por debajo de los supermercados estándar. Pese a tiempos de viaje más largos (los supercentros podían estar a cinco o diez millas de distancia), el concepto tuvo buena acogida entre los clientes que se preocupaban por los costos.

Clubes de bodega

Este segmento estaba dominado por Costco, Sam's Club y el BJ's Wholesale Club, que era pequeño. Estas tiendas se parecían más a hangares de aeropuerto que a supermercados y la mayoría de los productos se comercializaban directamente a partir de las tarimas de empaque de los fabricantes almacenados en estantes industriales de color gris. La mayoría vendía una sola marca desopa o mantequilla.

Con precios minoristas de hasta un 20% por debajo de los supermercados convencionales, pero con utilidades operativas similares, estas tiendas sin lujos atraían una amplia gama de clientes. Si bien la mercadería a menudo venía a granel (6 cajas de pasta, de 2 a 4 jarras de salsa de espagueti), una idea obviamente atractiva para las familias grandes de clase media, muchas de estas tiendas de bodega también atraían a familias más pequeñas y prósperas con grandes hogares (y grandes áreas de almacenamiento) que valoraban la oportunidad de comprar con descuento, por ejemplo, toallas de papel para seis meses. También atraían a propietarios de pequeños negocios.

Surge la segunda generación de competidores: tiendas de artículos de bajo precio y de gama limitada de productos

Tiendas de artículos de bajo precio. El mercado de tiendas de artículos de bajo precio estaba dominado por tres grandes cadenas —Dollar General, Dollar Tree y Family Dollar— que en conjunto representaban el 60% de la categoría. Las 33.000 tiendas de artículos de bajo precio de Estados Unidos vendían una mezcla de comida empacada, artículos para el hogar, ropa, artículos de temporada y otras mercaderías generales a menudo con un precio de \$1 por unidad o múltiplos de unos cuantos dólares. El tamaño típico de las tiendas de artículos de bajo precio era de 7.000 a 10.000 pies cuadrados, y las ventas netas por pie cuadrado oscilaban entre \$158 y \$190 en 2020.

Con una compra total promedio de \$7 a \$10, las tiendas de artículos de bajo precio estaban orientadas a un tipo distinto de viaje de compras: un viaje de reabastecimiento más bien que un viaje completo de compra de abarrotes. Las tiendas de artículos de bajo precio generalmente dedicaban un pasillo o más a la línea de alimentos e incluían una gama muy limitada de cereales para el desayuno, carnes enlatadas, galletas, bocadillos y otros artículos empacados, incluyendo una mezcla de marcas nacionales y privadas. También competían con los supermercados y las farmacias, dedicando un significativo espacio a vender una amplia gama de productos de papel, artículos para limpieza y artículos de salud y belleza de bajo precio. Algunas tiendas de artículos de bajo precio habían empezado a ofrecer productos lácteos refrigerados y estaban comenzando a vender alimentos básicos congelados, pero virtualmente todas evitaban los bienes perecederos tales como los productos agrícolas y la carne. Una gama limitada de marcas y una alta proporción de mercaderías compradas “de ocasión” —tales como cierres o excedentes— así como bajos costos operativos permitían a las tiendas de artículos de bajo precio operar con una estructura ligera de costos.

Esta estructura de costos a menudo era obvia en la sensación de abarrotamiento de

las tiendas, menores niveles de mantenimiento y almacenamiento de productos algo desordenado, pero los consumidores parecían dispuestos a pasar por alto estas desventajas si los precios eran suficientemente atractivos. Con márgenes brutos promedio del 32% y márgenes de ventas generales y administrativos de casi un 24%, los principales participantes mantenían márgenes netos superiores al 8%, mucho mejores que los márgenes de aproximadamente 2% que ganaba la mayoría de cadenas de supermercados (véase el anexo 2.)

Si bien sus consumidores básicos eran gente que ganaba un ingreso de medio a bajo, las tiendas de artículos de bajo precio no dependían exclusivamente de estos compradores. Una encuesta reciente había descubierto que el 65% de los consumidores que tenían ingresos hogareños inferiores a los \$50.000 había comprado en una tienda de artículos de bajo precio en los seis meses anteriores, y el 47% de los hogares con ingresos superiores a los \$100.000 también lo había hecho.

La amenaza que estos mercados planteaban era limitada. Meredith Collins había visto investigación de la Grocery Retail Industry Association que comparaba mercados en todo el país, la cual demostraba que las tiendas de artículos de bajo precio, una vez que se establecían bien en un mercado, ocupaban una posición de nicho y nunca parecían superar una participación del 3% del mercado, incluso después de que estas tiendas expandieron sus ofertas de alimentos. Pero Collins también sabía que los supermercados no podían darse el lujo de descartar las tiendas de artículos de bajo precio como una amenaza mínima.

Tiendas de gama limitada de productos. Los minoristas de gama limitada, una categoría de rápido crecimiento, tenían formatos de tienda más pequeños y típicamente se especializaban en alimentos de marca privada, particularmente alimentos básicos. Podían ofrecer productos agrícolas y de panadería, pero por lo general no tenían departamentos internos de carne o panadería. Un ejemplo es Trader Joe's, con 353 tiendas en todo el país y \$8.000 millones en ventas anuales.

Con tamaños promedio de tienda de 8.000 a 12.000 pies cuadrados, un inventario limitado de unos 1.500 artículos por tienda (85% de marca privada) y un énfasis en alimentos especiales e importados, President Doug Rauch se jactaba en 2011 de que su cadena tenía “las mayores ventas por pie cuadrado de cualquier cadena de abarrotes en Estados Unidos”. Poseída por un fideicomiso con sede en Alemania que también poseía la cadena Aldi, Trader Joe’s había mantenido una imagen de tienda especializada mientras se las arreglaba para incrementar sus márgenes a través de un modelo operativo eficiente y su gama de productos de marca privada.

Las tiendas de gama limitada también se habían expandido en el extremo inferior del mercado. El operador alemán Aldi, famoso por sus precios bajos, entró en Estados Unidos en 1976 y para 2020 había crecido hasta alcanzar más de 1.000 tiendas. Bien conocido por un modelo operativo muy ligero, Aldi buscaba operaciones eficientes y alto volumen (una tienda Aldi de 15.000 pies cuadrados podía generar la mismas ventas que un supermercado de 35.000 a 40.000 pies cuadrados). Como Trader Joe’s, Aldi dependía de una alta proporción de mercadería de marca privada (95%), una gama limitada (1.400 artículos) y precios con mucho descuento en contraposición a los participantes convencionales. Una tienda Aldi típica combinaba el ambiente limpio, brillante y agradable de un moderno supermercado con la presentación sin lujos y con productos extraídos directamente de las cajas de una tienda de bodega.

El **anexo 2** compara los márgenes estimados de Aldi con los de las tiendas de Reed y de artículos de bajo precio.) Al igual que las tiendas de artículos de bajo precio, la investigación indicaba que la participación de mercado de las tiendas de gama limitada parecía tener un tope de 3% - 5%. Sin embargo, Collins se daba cuenta de que si participantes bien financiados como Aldi abrían nuevas tiendas en forma agresiva podían estar en condiciones de superar esa estimación.

Posición de Reed en Columbus: 2021

Meredith Collins creía que la posición competitiva de Reed era difícil, pero se sentía alentada porque la empresa había seguido aumentando los ingresos en promedio un

1% ó 2% al año en todos sus mercados. Reed había trabajado arduamente para mantener el margen durante la década pasada agregando artículos especializados, ampliando la gama de comidas preparadas para el segmento de alto ingreso (por ejemplo, filete de salmón con relleno de cangrejo), incrementando la mezcla de marca privada y utilizando promociones semanales especiales para impulsar el tráfico. La empresa había expandido la cadena en dos o tres nuevas unidades al año en áreas que prometían un crecimiento de la población por encima del promedio, y estas tiendas habían logrado márgenes similares a las tiendas existentes en el término de dos años. En Columbus, Reed no había agregado nuevas tiendas y no se planeaba agregar ninguna.

Reed iba a la cabeza de los minoristas de alimentos en el área de Columbus con una participación de mercado del 14%. Este número se había mantenido estable por dos años, aunque era levemente más bajo que el 15% que Reed había tenido cinco años atrás, una disminución que los ejecutivos de Reed atribuían al tope en la invasión de las supertiendas y las tiendas de bodega. Aún así, el jefe ejecutivo de Reed había fijado un objetivo de participación de mercado en Columbus del 16% para 2021. Collins describió como sigue la estrategia de posicionamiento de Reed en el mercado de Columbus:

"Siempre hemos enfatizado la calidad y el servicio en nuestras operaciones y publicidad. Nuestro problema es que, como resultado, muchos consumidores perciben que nuestros precios son altos. Un estudio de rastreo de un mes (véase el **anexo 3**), que utilizó entrevistas para los consumidores a fin de desarrollar un índice de calidad y precios para las principales cadenas del mercado, parecía respaldar este análisis. Un segundo estudio (véase el **anexo 4**) mostraba que los precios eran, de hecho, más altos en Reed. Debido a esto y a su oferta de servicio completo, el valor de venta promedio de Reed por transacción de \$31,48 era un 18% más alto que el promedio nacional para los supermercados.

Cada uno de los grandes competidores de Reed en el mercado de Columbus tenía

un posicionamiento levemente distinto. Al igual que Reed, Delfina se consideraba dirigido al segmento de alto ingreso, con grandes tiendas que ofrecían una mezcla balanceada de productos convencionales y gourmet/orgánicos, servicio superior al promedio y un ambiente limpio y brillante. La cadena Galaxy, propiedad de la cadena seminacional Supervalu, también anunciaba reducciones semanales de precios en artículos selectos. Sin embargo, muchas de sus tiendas eran viejas, mal ubicadas o apenas marginalmente rentables. Se rumoraba que la cadena estaba pensando en vender algunas o todas sus tiendas de Columbus. TopVal seguía una política diferente de fijación de precios. En vez de ofrecer grandes descuentos respecto a los precios regulares de lista en una reducida gama de artículos cada semana, ofrecía precios bajos todos los días; hasta 2.000 artículos de alta rotación, que a menudo incluían varias marcas en la misma categoría de productos, se ofrecían continuamente por debajo del precio regular de lista. TopVal tenía su sede en Columbus, y Collins creía que su gerencia trataría agresivamente de mantener su participación de mercado si se le atacaba.

En el extremo de alto precio del mercado a Collins también le preocupaba la entrada de Whole Foods Market. Actualmente tenía tres tiendas en el área metropolitana, dos de las cuales se habían agregado durante los últimos cinco años. Aunque su participación de mercado era de apenas un 1,2% (véase el anexo 1), Collins estaba descontento respecto a la entrada de estas tiendas en el extremo ya repleto de competidores de alto precio del mercado, donde participaba junto con Delfina. Pero también sabía que Whole Foods había desacelerado drásticamente su expansión de modo que estaba dispuesta a dejar de lado sus preocupaciones mientras se concentraba en competidores que generaban problemas más inmediatos, como las tiendas de artículos de bajo precio, que se estaban expandiendo rápidamente y orientándose a los compradores sensibles al precio.

Reed había hecho una amplia investigación de consumidores y estos datos, junto con los datos obtenidos de su programa de lealtad, habían indicado mucho respecto a sus clientes a nivel de tienda y de mercado. En todos sus mercados, un cliente de

Reed era un poco más viejo, más adinerado y tenía un hogar más pequeño que el cliente típico. Curiosamente, la tenencia de mascotas era un 20% más alta entre los compradores de Reed, lo que apoyaba la decisión de la empresa de vender tres líneas de alimento orgánico para mascotas.

A mediados de 2020, Reed había encuestado a los consumidores de Columbus (los que eran los principales compradores de alimentos en sus hogares) y descubrió que el 61% de los encuestados reportó que estaban convenientemente ubicados cerca de una tienda de artículos de bajo precio, en contraposición a un 36% cinco años atrás. Sin embargo, la probabilidad de comprar regularmente donde estos minoristas solo había aumentado en forma marginal, de un 7,5% a un 8% en Columbus de acuerdo con las encuestas de los consumidores. De igual modo, la intención de compra de los clientes de adquirir productos en los supercentros y en las tiendas de bodega también se había estabilizado. Los clientes menos interesados en estas alternativas citaban las ubicaciones inconvenientes de las tiendas y su falta de servicio.

Esto parecía confirmar la investigación de mercado de la Grocery Retail Industry Association que Collins había visto que indicaba que, a lo sumo, las tiendas de bodega y los supercentros podían esperar capturar un 17% de un mercado como Columbus. De igual modo, las tiendas de gama limitada y las tiendas de artículos de bajo precio en conjunto se consideraban incapaces de lograr más de un 8% de participación de mercado debido a su oferta limitada de productos. No obstante, Collins sabía que estos competidores de bajo precio habían robado clientes durante la recesión de 2008–2010 y estimaba que mantendrían una gran parte de ese negocio cuando se reactivara la economía.

Al regresar en su carro a Kalamazoo, Collins pensaba en las opciones que Reed podría considerar en Columbus y potencialmente aplicarlas en toda la empresa. ¿Debían ellos hacer más para transmitir su valor a los clientes? ¿Competir más agresivamente en cuanto a precio?

¿Considerar otras estrategias? Ella planeaba utilizar su reunión semanal de equipo a fin de generar ideas.

Opciones de Reed y el dilema de Collins

La mañana siguiente, después de su largo viaje de regreso en carro a las oficinas centrales de Reed en Kalamazoo, Collins entró con temor en la sala de conferencias carente de ventanas. Sabía que su equipo no estaba de acuerdo respecto a cómo manejar el posicionamiento en el mercado de Columbus, y también que creía que su enfoque a la situación competitiva allí podría ser un caso de prueba para el resto de la empresa.

Un punto especial de tensión en las oficinas centrales de Reed era una campaña de “especial de dólar” que la empresa había lanzado en junio de 2020 para combatir su imagen de alto precio. Cada semana Reed ofrecía unos 250 artículos con drásticos descuentos respecto a los precios regulares de venta. Los artículos ocupaban sus posiciones comunes en los estantes, donde se marcaban con signos que atraían la atención. La campaña se convirtió en el énfasis de la publicidad impresa, televisada y en línea de Reed.

La gerencia había esperado que la campaña reforzara la lealtad hacia la tienda entre los clientes regulares, disuadiéndolos de transferir la totalidad o parte de sus compras a tiendas de la competencia. También esperaba que los consumidores utilizaran los especiales de dólar para hacer comparaciones de precios entre cadenas, un proceso facilitado por los anuncios impresos de cada semana, y que de este modo Reed atrajera nuevos clientes.

Sin embargo, algunos ejecutivos creían que la campaña dañaba la imagen de calidad de Reed. Argumentaban que Reed debía ceder viajes periódicos de almacenamiento de los clientes a las tiendas de descuento y concentrarse en reforzar la gama y calidad de sus productos. También había surgido una complicación: la campaña de “especial de dólar” parecía estar muy cercana a los productos ofrecidos en las tiendas

de artículos debajo precio y varios ejecutivos se preocupaban de que esto al menos confundiera a los clientes y que en el peor de los casos dañara la imagen de Reed mediante asociación.

El impacto final del mayor tráfico a través de especiales de dólar parecía atractivo. La experiencia de Reed en otros mercados era que las promociones de dólar habían aumentado el tráfico en la misma tienda en un 3%. Collins también veía que, durante una semana típica, el 4% de las ventas era de artículos de promociones de dólar. Pero los descuentos eran muy grandes. La reducción promedio de precio era de \$2,70 por artículo a \$1,50, y puesto que pocos de los artículos que compraban “de ocasión”, estos bajaban los márgenes globales. De hecho, el análisis preliminar de Collins mostraba que, en promedio, los artículos seleccionados para promociones de dólar tenían el mismo margen global que las ventas totales. Aún así, ella tenía entusiasmo respecto al potencial de las promociones de dólar para aumentar la participación de mercado.

Puntos de vista opuestos de los gerentes de Reed

“Lo que debemos hacer”, argumentó el Director de Comercialización, Brad Johnson, “es poner fin a las promociones de dólar. La única forma en que podemos llevar nuestro mensaje de precios es aplicar a un modelo de precios bajos todos los días, igual que TopVal. Las promociones de dólar no han reducido nuestra imagen de alto precio y los clientes están escogiendo, visitando nuestras tiendas para aprovechar los tratos mientras compran su carne y sus productos agrícolas en WalMart. Vean los datos de análisis de venta. Cuando los clientes compran tres o más promociones de dólar en una sola compra, el valor total de la transacción es un 40% más bajo que nuestro precio normal promedio”.

La gerente de publicidad y promociones, Ellen Ross estaba en desacuerdo: “No creo que hayamos dado suficiente tiempo al programa de promociones de dólar. En otros seis meses podemos cambiar la apreciación del cliente de que tenemos precios más altos, y podemos mantener nuestra imagen de calidad. Nuestros datos de

consultores de publicidad muestran que debemos hacer múltiples impresiones durante al menos seis meses para cambiar las percepciones del consumidor respecto al precio. Al disminuir la recesión y gastar más los clientes, podemos ofrecerles algo realmente atractivo: lo mejor de los dos lados”.

Johnson no estaba convencido: “Necesitamos artículos de alto margen, como alimentos preparados, y menos bienes de bajo costo que se promueve en una venta de dólar. Eso ha sido parte de lo que nos ha ayudado a crecer en todos los mercados y debemos mantenernos con eso”. Ross no estaba de acuerdo: “Aunque esto fuera factible, dado que Whole Foods ha empezado a tomar parte de nuestro negocio de alimentos preparados, solo ayudaría a aumentar los márgenes pero no a crear participación de mercado. Y no hace nada respecto al dinero que se está perdiendo ahora ante Aldi y otras tiendas de artículos de bajo precio”.

La Directora de Operaciones, Jane Wu ofreció su perspectiva como sigue: “Debemos tomar el toro por los cuernos. Los clientes no son leales y los precios parecen ser lo único importante. Vean nuestra investigación de mercado: la principal razón por la que los clientes no compran en nuestros establecimientos es el precio y dos cuartas partes de quienes compran dicen que los precios son importantes para ellos (véanse el anexos 5 y 6). Debemos mostrar nuestro compromiso con los precios bajos en una forma muy notable. Aumentemos nuestros especiales de bajo precio, expandamos las marcas privadas e introduzcamos doble cupón. Debemos concentrarnos en el precio. Tratemos de igualar a Aldi en algunos artículos básicos y eso atraerá a los clientes”.

¿Dirección desde arriba?

Tras la reunión, Collins pasó a ver al jefe ejecutivo de Reed, Jack Morrissey. Como veterano de la industria, su criterio —y su intuición para dar una experiencia distintiva al cliente dentro de los estrictos márgenes operativos en una tienda de abarrotes de línea completa— había sido la base del crecimiento de Reed por más de 20 años. Al ver su puerta abierta, Collins pidió hablar con él unos minutos. Le describió el dilema

como sigue: “Jack, necesito su consejo. Seguimos reduciendo los márgenes en Columbus, y creo que estamos viendo un crecimiento estancado allí este año. Sé que nuestra meta es aumentar nuestra participación de mercado en ese mercado a un 16% en 2021, pero es difícil ver cómo lo haremos sin tiendas nuevas. Columbus es nuestro mercado más grande y tiene un enorme impacto sobre el crecimiento de los ingresos. Tenemos una gama de opciones y las expondré claramente cuando nos reunamos la próxima semana para la revisión trimestral, pero por ahora es difícil pensar en el crecimiento cuando hay tanto que está en contra nuestra”.

Morrissey no dio tantas directrices como ella había esperado y no respondió a sus preocupaciones acerca de que los objetivos podrían no ser realistas. Aunque dijo que “todo debe estar en la mesa”, le recordó a Collins que la empresa estaba reteniendo gastos de capital —al menos por los próximos dos años— de modo que aumentar el número de tiendas en Columbus no era la opción. Morrissey dijo: “Meredith, he visto este ciclo antes. Todo lo que estamos haciendo para incrementar nuestras marcas privadas premium y nuestras gamas de productos orgánicos nos posicionan para el crecimiento del 10%-15% cuando los clientes más prósperos de Columbus se cansen de las cajas grandes y de sacar sus productos de las tarimas.

Ese es el segmento de clientes que queremos e incluso un resurgimiento económico moderado ayudará a traerlos a nosotros. Peleamos la misma batalla con las tiendas de bodegas en 2013 y recuperamos del 10% al 15%. Los clientes prósperos son inestables, pero los que hemos perdido durante la recesión regresarán y estarán listos para satisfacer sus gustos de productos de alto precio. Entre tanto, cuento con que usted mantenga nuestra posición de participación de mercado, mantenga el crecimiento de las ventas y genere suficiente utilidad para mantener contentos a los accionistas”.

Pasos iniciales hacia una decisión

No totalmente tranquila, Collins regresó a su oficina para encontrar otro e-mail del Director de Bienes Raíces, Dan Elder: “Se prevén más nubes de tormenta en

Columbus. Tomé café con una corredora comercial local esta mañana. Ella me dijo que Aldi había estado buscando más lugares en Columbus, concentrándose en los sectores norte y oeste. Pensé que me diría que estaban considerando a otra Trader Joe, pero parece que están planeando otras unidades de Aldi, quizá hasta cuatro”.

Collins tomó en cuenta esto y procedió a trabajar. Sabía que la rentabilidad de Reed y la carrera de ella dependían de que su estrategia de mercadeo saliera bien. Había pasado mucho de la semana anterior trabajando en una enorme base de datos de resultados de nivel de tienda para Columbus, y aunque esto había brindado algunos conocimientos no había ofrecido una orientación clara sobre la pregunta estratégica más amplia de cómo poner a Columbus en la ruta de crecimiento. Esa solución tendría que venir de un programa de base más amplia que cubriera toda Columbus. Obligándose a concentrarse en el cuadro general, Collins empezó a verificar de nuevo su idea del mandato de crecimiento en un cálculo financiero para Columbus, comenzando con las 25 tiendas, tomando en cuenta los ingresos de las tiendas y calculando cuántos dólares significaba solo un punto de crecimiento en la participación de mercado. La cifra era formidable: Jack Morrissey quería un crecimiento de dos puntos. Ella empezó a esbozar sus opciones para Columbus, comenzando con cambiar el modelo de fijación de precios o mantenerse donde estaba. Segundo, empezó una lista de opciones potenciales para responder a la amenaza de Aldi/Dólar en Columbus. Empezó a enumerar los pro y los contra de mantener el programa de promociones de dólar. Puesto que solo faltaba una semana para la reunión trimestral de revisión de su grupo, sentía presión por desarrollar una estrategia creíble para Columbus, que pudiera guiar a Reed en otros mercados. Había mucho en juego, tanto para Reed como para la carrera de ella y estaba decidida a encontrar la ruta correcta.

Anexo 1 Tamaño, crecimiento y participación de mercado estimados para los competidores en el mercado de Columbus, 2015–2020 (al 10/4/2020)

Número de tiendas en Columbus		Cambio en las tiendas	Ventas anuales estimadas por tienda	Ventas totales estimadas 2020	Cambio estimado en ventas totales %	Participación estimada de mercado de	Posicionamiento
en 2020		en 2015–2020	(millones)a	(millones)	2015–2020	Columbus 2020	de minorista
Reed	25	0	26,4	660	-0,05	14,00%	Alto
Delfina	18	0	25,1	451,8	-0,06	9,58%	Alto
Galaxy (Supervalu)	21	-1	22,6	474,6	-0,11	10,07%	bajo (EDLP)
TopVal	24	0	20,1	482,4	0,01	10,23%	medio (especiales)
Otros supermercados	32	2	24,5	784	0,02	16,63%	Varía
Whole Foods Market	3	2	19,1	57,3	2,17	1,22%	Alto
WalMart	5	1	42,5	212,5	0,25	4,51%	bajo (EDLP)
Target	4	1	30,2	120,8	0,39	2,56%	bajo (EDLP)
Costco	3	0	100,4	301,2	0,05	6,39%	Bodega
Sam's Club	2	0	66,1	132,2	0,03	2,80%	Bodega
Dollar General	18	4	1,6	28,8	0,32	0,61%	Dólar
Dollar Tree	10	5	1,9	19	1,38	0,40%	Dólar
Family Dollar	22	3	1,7	37,4	0,23	0,79%	Dólar
Trader Joe's/Aldi	3	1	25,5	76,5	0,72	1,62%	gama limitada
Otras (farmacias, conveniencia, etc.)	□	□	□	876	0,13	18,58%	
Total	190	18	407,7		4,25	100%	

Fuente: Estimaciones de la empresa.

Anexo 2 Estados comparativos estimados de operaciones para tres cadenas (% de ventas brutas)

	Reeda	Dollar Store	Aldi
Margen bruto	22,7	32,5	10,5b
Gastos:			
Nómina, impuestos, beneficios	12,1	9,4	n.a
Alquiler de propiedad	1,2	6,9	n.a
Servicios públicos	1,1	1,3	n.a
Publicidad	1,4	0,3	n.a
Suministros	1,2	0,5	n.a
Depreciación	0,8	0,6	n.a
Mantenimiento	0,7	0,6	n.a
Todos los demás	2,1	4,0	n.a
Total de gastos	20,6	23,6	9,0b
Utilidad operativa	2,1	8,5	1,5b

Fuente: Registros de la empresa y estimaciones

- a) Incluye seguro, impuestos, licencias, alquiler de equipo y otros servicios.
- b) Estimado, Aldi no brinda esta información.
- c) Compuesto de Dollar Tree, Family Dollar y Dollar General.

Anexo 3 Percepciones de los consumidores de las cadenas respecto a supermercados en el mercado de Columbus, 2018–2020

	Índice de precios			Índice de calidad		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Reed	4,2	4,3	4,5	8,3	8,4	8,4
Delfina	4,1	4	3,9	8,1	8	7,8
Galaxy	4,5	4,5	4,6	6,1	6,1	6,2
TopVal	6	5,9	5,8	5	5,5	5,4
Whole Foods Market	3,8	3,7	3,5	8,5	8,7	8,6
WalMart	7	7,2	7,1	6,2	6,3	6,3
Costco	7,5	7	6,9	6	6,2	6,3
Trader Joe	7,2	7,2	7,5	6,4	6,5	6,7
Aldi	Na	na	8,5	na	na	6
Dollar General	Na	7,3	7,5	na	5,1	5,6
Family Dollar	Na	8,1	8,3	na	5,3	5,8

Fuente: Registros de la empresa. Datos de 2020 basados en los primeros seis meses de 2020.

Nota: Los índices se desarrollaron con base en una encuesta anual de 400 compradores de alimentos en el mercado de Columbus. A los encuestados se les pidió mencionar el mejor, el segundo mejor, el tercero mejor, el peor, el segundo peor y el tercero peor de los detallistas y en cuanto a precio y calidad y valor.

Con base en las respuestas de cada encuestado, se asignaron puntos a cada supermercado de 1 (peor) a 10 (mejor).

Las cifras del gráfico representan puntajes medios de índices en todos los encuestados.

Anexo 4 Comparación de precios cotidianos para la misma canasta de compras, enero de 2021

	Precios indexados	
Whole Foods Market	104,1	
Reed	100,0	(base)
Delfina	99,5	
Galaxy	97,3	
TopVal	96,8	
Trader Joe's	92,3	
Aldi	89,1	
WalMart	96,0	
Costco	95,6	

Nota: La comparación puede ser inexacta para Trader Joe y Aldi puesto que más del 90% de sus artículos eran de marca privada.

Anexo 5 Encuestas de Reed de 250 personas que no eran clientes de Columbus, noviembre de 2020: Porcentaje de encuestados que citaban razones para no comprar en Reed.

Razón más importante		Siguiente razón más importante
Mejores precios en otras tiendas	55	31
Gama de productos/marca	16	17
La tienda no está ubicada convenientemente respecto al trabajo	10	12
La tienda no está ubicada convenientemente respecto a la casa	7	15
Los empleados no son amistosos ni ayudan	3	8
No está suficientemente limpia o es desagradable comprar ahí	3	5
No hace lo que a mí me gusta (por ejemplo, eventos comunales reciclaje, donaciones caritativas)	2	5
Otros	4	7

Fuente: Encuesta de Reed de compradores que viven a 2,5 millas de una tienda Reed pero que no compran ahí.

Anexo 6 Encuesta de correo electrónico de Reed de 400 clientes del área de Columbus, marzo de 2020: porcentaje de clientes que citan un factor como importante para ellos

	% que cita el factor
Mejores precios	75
Mejores descuentos y cupones	62
Doble cupón	47
Promociones y cupones que se envían a mi casa por correo	44
Promociones y cupones enviados por e-mail	34
Alimentos más naturales y saludables	27
Más alimentos locales que se producen o se cultivan donde yo vivo	26
Fuente: Encuesta de correo electrónico de Reed de clientes actuales.	

APÉNDICES

APÉNDICE I

TARJETA DE SELLOS



FIGURA 5 **TARJETA DE SELLOS**
Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE II

SELLOS PARA TARJETA



FIGURA 6 SELLOS PARA TARJETA

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE III

GUIA DE PUNTOS



FIGURA 7 GUÍA DE PUNTOS PARA TARJETA DE SELLOS
Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE IV

AFICHE DE EXPERIENCIAS EXCLUSIVAS



FIGURA 8 AFICHE DE EXPERIENCIAS EXCLUSIVAS

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE V

TARJETAS VIP GOLD



FIGURA 9 TARJETAS VIP GOLD
Fuente: Elaboración propia.

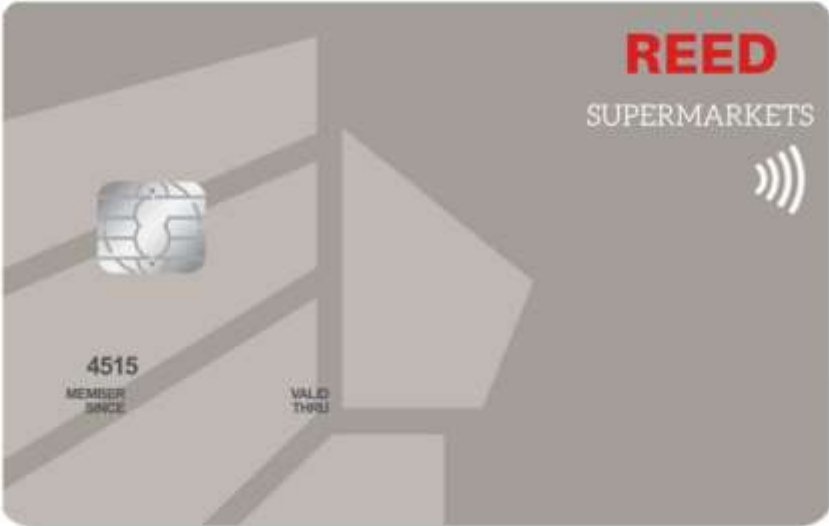
APÉNDICE VI

TARJETAS VIP PLATINUM



REED
SUPERMARKETS

COMPRA
Y GANA TU TARJETA PLATINO



REED
SUPERMARKETS

4515
MEMBER SINCE

VALID THRU

 REEDS MARKET  WWW.REEDSMARKET.COM  46565288

FIGURA 10 TARJETAS VIP PLATINUM

Fuente: Elaboración propia.

APÉNDICE VII
SOLICITU DE TARJETA “REED SUPERMARKETS”

SOLICITUD DE TARJETA "REED SUPERMARKETS"	
Código Tarjeta:	
Recuerde:	
1. Por favor de rellenar todos los datos. 2. No olvidar firmar la tarjeta para empezar a recibir los beneficios y ventajas de la tarjeta. 3. No se hara entrega de la tarjeta en el mismo momento que se entrega la solicitud.	
Datos Personales:	
Nombre:	Primer Apellido:
Segundo Apellido:	Fecha Nacimiento:
Documento Identidad:	
Dirección:	Barrio:
Ciudad:	Estado:
Teléfono Fijo:	Número de Celular:
Correo Electrónico:	
Firma del Cliente:	
Firma del G.G. Reed Supermarkets:	

FIGURA 11 SOLICITU DE TARJETA “REED SUPERMARKETS”

Fuente: Elaboración propia.



CASO 5

MARKETING

DIGITAL

INTRODUCCIÓN

En la Ferretería la Oriental S.A., se reunieron los socios para discutir las metas mercadológicas del siguiente año, en donde ellos están eligiendo si seguir con el marketing tradicional o innovarse con el marketing digital. Ellos como socios y por el bien de la ferretería empezaron a indagar buscando información para implementar en la empresa y así aumentar sus ventas y llegar a un mercado meta mejor, y a la vez posicionarse en la mente del consumidor.

Sabiendo que el marketing digital consiste en el desarrollo y aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. Por ello crearon una investigación sobre que estrategias implementar en la ferretería en cuanto a marketing digital y así poder innovarse o bien mejorar su estatus.

Es por ello que se elabora el siguiente informe, en donde se muestra la descripción por capítulos para la comprensión y análisis del estudio del caso abordado, teniendo como objetivo general: Desarrollar una adecuada estructura de marketing digital para la Ferretería La Oriental S.A., que permita incrementar las ventas para el año 2022.; a la vez se formularon los objetivos específicos, siendo el primero: Definir el buyer persona o audiencia objetivo de la Ferretería La Oriental S.A. Segundo: Identificar los medios digitales para la Ferretería La Oriental S.A.; tercero: Diseñar la estructura necesaria para operar el marketing digital en la Ferretería La Oriental S.A. Y, por último: Seleccionar el KPI adecuado de estrategia de marketing para la Ferretería La Oriental S.A.

A su vez, esta investigación se desarrolló en dos capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en donde se da a conocer la descripción del caso, teniendo como base el marco teórico, el cual se expone términos y conceptos para la comprensión de los temas tratados en cuanto a las alternativas de solución; a

la vez está integrado por el diagnóstico, definición del problema, causas y efectos del problema.

Capítulo II: Desarrollo del caso, este está compuesto por las alternativas y solución óptima, las cuales serán implementadas para la mejora de la Ferretería la Orienta S.A.

Finalmente, se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones y literatura citada y consultado, seguidamente de anexos los cuales respaldan la solución de este caso.

OBJETIVOS

Objetivos Generales

Desarrollar una adecuada estructura de marketing digital para la Ferretería La Oriental S.A., que permita incrementar las ventas para el año 2022.

Objetivos Específicos

- Definir el buyer persona o audiencia objetivo de la Ferretería La Oriental S.A.
- Identificar los medios digitales para la Ferretería La Oriental S.A.
- Diseñar la estructura necesaria para operar el marketing digital en la Ferretería La Oriental S.A.
- Seleccionar el KPI adecuado de estrategia de marketing digital para la Ferretería La Oriental S.A.

CAPITULO I

PLANTAMIENTO DEL CASO

1.1 Descripción del Caso

La Ferretería la Oriental S.A tiene 15 años de funcionamiento con 3 sucursales en la cabecera departamental, vendiendo desde cemento, hierro, cal, herramientas eléctricas, herramientas manuales, grifería, material eléctrico, lámparas, entre otros; contando con reparto a domicilio en el casco urbano y área rural. La última evaluación de ventas revelaba que el 60% de los clientes se concentraba en el área rural y el 40% restante correspondía al casco urbano y la periferia.

En los últimos años y meses la tendencia se mantenía conforme a la producción según el reporte financiero, esto significaba que si las ventas se mantenían no habría ningún crecimiento, según encuestas informales hechas de forma verbal revelaban que la mayoría de los clientes del área rural asistían por recomendación de boca en boca y esto se podía verificar de forma visual a darse cuenta que existían proyectos de construcción y reforma de diferentes tamaños, los cuales no estaban comprando en Ferretería la Oriental S.A. y que sin embargo vendiendo a precios más baratos que la competencia y teniendo el suficiente personal para la buena atención no había crecimiento de ventas.

Para tratar estos temas, estaban reunidos los socios Pedro Pérez, Manuel Martínez y Timoteo Torres; discutiendo las metas mercadológicas para el año 2022 e implementación de estas en lo que resta del presente año. La discusión se centraba en los resultados de ventas de los meses pasados y de la inversión en publicidad; lo anterior llevo a discutir y evaluar la eficiencia del marketing tradicional ya que la empresa contaba con anuncio de radio, vallas publicitarias, anuncio en televisión por cable, actividades de volanteo, entre otros.

El socio Timoteo Torres en meses anteriores había estado aprendiendo sobre el marketing digital en una plataforma de educación online que había abierto su

catálogo educativo por varias semanas gratis como parte de su estrategia de crecimiento; lo cual Timoteo aprovecho y le llamo la atención el énfasis que le daban a esta área, por lo cual les comento los pormenores que había estado aprendiendo (aún después de ese evento se estaba capacitando en ese tema) en cuanto a sus beneficios y también el costo que implicaba implementar una estrategia de marketing digital desde cero.

Los anteriores argumentos daban algunos elementos de análisis y de decisión, entorno a planes de ventas y marketing; sobre los actuales y futuros. Los socios estaban de acuerdo en incrementar las ventas en un 03% para los meses restantes de este año y en un 15% para el primer trimestre del siguiente año.

Estos temas de conversación llevaron a discutir el presupuesto de marketing y el uso del marketing digital tradicional y el nulo o poca utilización del marketing digital que actualmente era evidenciado por Timoteo Torres; ya que un socio había hecho el comentario de que la fans page había sido creada a finales del 2019 y estaba descuidada en cuantos a pocas y no actualizaciones en publicaciones, mensajes acumulados sin contestar lo cual implicaba la poca importancia que el cliente le daba la ferretería y no comprar en ella, aun tomando en cuenta todo esto no estaban convencidos de darle un giro a la empresa utilizando el marketing digital, así que Timoteo explico a los demás socios con datos y argumentos propios para poder reforzar o implementar mejor este tema tomando como base el conocimiento adquirido en dicha plataforma online.

Timoteo Torres empezó explicando el uso del celular en Guatemala; y les comento que el 99% por ciento de las personas acceden a Internet desde el celular que además representa un 65% de penetración en el uso de este que equivale a 11.54 millones de usuarios. También les explico que el 45% o 7.90 millones de personas son usuarios de redes sociales y que el 99% accede a ellas por medio del celular, les explicaba que Facebook tenía una audiencia aproximada de 7.4 millones; siendo el 53.3% usuarios hombres y 46.7% mujeres.

Además, exploraron una herramienta para creación de audiencias para anuncios de Facebook dando como resultado un público de 56,900 personas para el municipio de Chiquimula. También descubrieron que las páginas destacadas que los chiquimultecos que más siguen son: El Gráfico de Oriente con 50.82%, Noticias Digital Chiquimula 47.36%, MiChiquimula 43.25%, ChiquimulaExpo 39.6%, Noticias de Oriente – G.H. 35.28%, Chiquimulanoticias Plus 34.45%; entre otros.

La reunión prosiguió observando los beneficios del marketing digital, determinando que reuniendo todas las estrategias actuales lograría el crecimiento deseado en cuanto a ventas, pero Timoteo aún tenía que explicar a los demás socios todos los pormenores que conlleva aplicar la estrategia de marketing digital.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Marketing

“Tal vez la definición más simple sea la siguiente: marketing es la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción.”⁵¹

1.2.2 Marketing tradicional

“En términos de publicidad, las marcas han abierto su panorama y han aprovechado este espacio para llevar sus mensajes más allá del alcance que ofrecen los medios tradicionales, combinando estrategias y llegando a nuevas audiencias con nuevos elementos interactivos, creando experiencias efectivas, dinámicas, seguras y atractivas.

La industria de los dispositivos móviles como los smartphones se encuentra inmersa en el entorno digital con el desarrollo de nuevas tecnologías. De acuerdo con Gartner, los datos de tráfico mundial de internet en dispositivos móviles crecerán un

⁵¹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing (México: Pearson Educación, Inc., 2013), p. 5.

59% en 2015 y con esto, muchas empresas aprovechan este tráfico de información para observar el comportamiento social de sus consumidores respecto a su marca y su competencia, para actuar y crear campañas directas e interactivas, además de ofrecer productos y servicios personalizados. La información que se comienza a generar puede volverse excesiva rápidamente y se vuelve imposible tratarla con herramientas y metodologías tradicionales.”⁵²

1.2.3 Estrategia de marketing mediante la publicidad digital

“El marketing en línea es ahora la forma de marketing con el crecimiento más rápido. Actualmente, es difícil encontrar una empresa que no utilice la red de una manera significativa. Además de las empresas con presencia exclusiva en línea (punto-coms), las más tradicionales empresas de instalaciones físicas ahora se han convertido en empresas con presencia online y offline. Se han aventurado en línea para atraer a nuevos clientes y construir relaciones más fuertes con los existentes.”⁵³

“Es evidente que el diálogo entre el anunciante y su consumidor han variado. Los formatos publicitarios digitales han de ser cuidadosamente seleccionados para incorporarse a la estrategia del marketing del anunciante de modo que refuercen su relación personalizada y su aportación de valor a su cliente. También no debe limitarse a ejecutar las campañas que salgan de las tácticas de dicho plan, sino que cada vez más debe convertirse en una consultora para el cliente que le haga sugerencias de formatos y campañas blended que le puedan aportar valor reforzando su estrategia de marketing, haciendo que cada vez deba involucrarse con el anunciante.

a) Tácticas básicas para diseñar un plan de marketing en internet

Si realmente se quiere tener éxito online debe incorporar tácticas en su plan de marketing en internet, sin olvidar elementos importantes como lo son: el atraer gente a su website, retener gente en su website, traer gente de vuelta a su website una vez

⁵² Carlos Ponce Beltrán. Elementos del marketing digital versión 2.0, Comité de Marketing y Publicidad. (México: Asociación de Internet. Mx, 2015), p. 13.

⁵³ Kotler y Gary Armstrong, op. cit., pp. 27

que se hayan ido, incremento en ventas y por último trabajar los servicios para hacer nuevas ventas, sin olvidar que a los que se han ido, se le debe dar una razón para regresar a visitar la empresa; a los que ingresan por primera vez deben darles un motivo para intercambiar su correo electrónico con su empresa y una razón para que compren los productos.

b) ¿Cómo cambian la frecuencia y el alcance publicitario online?

Toda actividad está compuesta de determinado número de variables. Algunas son controlables y otras no. algunas son críticas y otras no tanto. En publicidad, también sucede lo mismo y así podemos hablar de segmentación, elección de medios, mensaje, conformación de la oferta, precio, refuerzos, timing, etc., pero hay particularmente dos variables que juegan con el rol importantísimo en lo que a la publicidad se refiere y son las siguientes:

i. Alcance

Representa la cantidad de usuarios a los que se les expone la publicidad. Es una medida relativa ya que se expresa en función de lo que se considera es el universo de potenciales clientes.

ii. Frecuencia

Es la capacidad de llegar al consumidor el mayor número de veces posible. Y una característica exclusiva de la publicidad online es que su frecuencia se puede controlar manualmente si el anunciante designa un «tope de frecuencia» para limitar el número de exposiciones a un único usuario.”⁵⁴

1.2.4 Identificar Público Objetivo

“El público objetivo que buscamos persuadir tiene una personalidad, hábitos de consumo, una forma de pensar y actuar homogénea, analizar estas características de nuestro público objetivo nos lleva a descubrir sus necesidades y expectativas del producto que ofrecemos.

⁵⁴ Coto, op. cit., pp. 167-168.

Esto perfila nuestras campañas de comunicación, ya que nos establece qué debemos hacer para provocar la compra de nuestros productos. Comúnmente las grandes empresas realizan estudios de mercado para conocer a su público objetivo; estos tienen un costo elevado; lo que se puede hacer de forma práctica es un cuestionario a los clientes actuales.

Una vez que obtienen esta información es más fácil ofrecer tus productos, pues conoces a quién están dirigidos y cuáles son los intereses que los motivarán a realizar una compra. Si tenemos bien definido al público objetivo y la esencia de nuestra empresa, estos dos elementos embonarán perfectamente como un rompecabezas.

a) Integrado en una estrategia

Y el contenido de calidad es parte de todas las formas de marketing, como detalla el Content Marketing Institute (CMI):

- Social media marketing: la estrategia de marketing de contenido viene antes de la estrategia de medios sociales.
- SEO: los motores de búsqueda recompensan a las empresas que publican contenido consistente de calidad.
- Relaciones públicas: las estrategias de relaciones públicas exitosas se preocupan de los lectores-consumidores, no del negocio.
- Estrategia de contenido: es parte de la mayoría de las estrategias de marketing de contenidos.

Este último punto, merece una aclaración, ya que es el proceso para estructurar, organizar, crear y gestionar el contenido. En tanto que la estrategia de marketing de contenidos es cómo generar conversaciones en torno del contenido, es decir, cómo usarlo para atraer la atención, compromiso y participación del consumidor.

b) Tácticas

La difusión de contenido debe hacerse mediante todos los canales, principalmente los propios; por supuesto, canales online y offline: impreso (revista corporativa...), persona a persona, móvil, en línea (newsletter, e-books, blogs... vídeos, podcasts...), redes sociales, etcétera; se trata de llegar al consumidor y a los grupos de compradores, cualquiera sea su medio preferido.

c) Beneficios

Las marcas definen el éxito del contenido de marketing por la venta de más productos o servicios, obteniendo beneficios múltiples como los que se mencionan a continuación:

- Eleva la visibilidad de la marca.
- Crea una imagen original de acercamiento al consumidor.
- Marca la diferenciación de los competidores y fija tendencias.
- Contribuye a la segmentación de clientes potenciales.
- Cuida la individualidad (no es invasiva, ni intrusiva).
- Genera confianza y credibilidad porque hay comunicación y no promoción forzada.
- Cubre necesidades y entrega satisfactores, algo más allá de la compraventa.
- Crea encuentros y vínculos (engagement) que se convierten en fidelidad del cliente.

1.2.5 Herramientas de Administración de medios del social

Estas herramientas son las de uso permanente de los responsables de social media, ya que las puede utilizar para administrar las cuentas de social media permitiendo administrar los siguientes canales:

- Twitter
- Facebook
- Google+

- LinkedIn”⁵⁵

1.2.6 Indicador de gestión KPI’S

“Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.).

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener unos atributos, tanto en forma individual, como cuando se presentan agrupados (Senn, citado por Beltrán, 1998); éstos son:

- Exactitud: representando la situación tal como es.
- Forma: se debe elegir según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa. Puede ser numérica, gráfica, cualitativa, etc.
- Frecuencia: depende de cuándo se requiera.
- Extensión: alcance en términos de las necesidades o requerimientos de cobertura.
- Origen: externo o interno, la fuente debe tener confiabilidad.
- Temporalidad: en relación con el tiempo al que hace referencia.
- Relevancia: depende de cada situación o factor particular.
- Integridad: suministrando una visión completa de una situación determinada.
- Oportunidad: disponible y actualizada cuando se necesite

Los indicadores de gestión hacen parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando a sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño,

⁵⁵ Beltrán, op. cit. pp. 135-137.

que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.”⁵⁶

1.2.7 Integración optima de formatos publicitarios on y offline

“Todos tienen claro que el consumidor de hoy es una persona informada y que Blended Marketing es una de las estrategias de comercialización posible. Muchas personas han cambiado el papel por el digital, la radio por los podcasts y la TV tradicional por YouTube y la televisión online.

Realidades que parecen asumidas, porque se vienen repitiendo hace mucho tiempo, pero que en realidad pocas <<grandes agencias>> parecen haber interiorizado para ponerlas a prueba en sus planes creativos. Y que luego buscan una gráfica o radio porque no saben plantear otra compañía más novedosa.

La TV, radio, prensa, son medios tradicionales tal como lo conocemos, ya funciona por sí sola. Quién está en el mundo de las agencias no pueden haber dejado de darse cuenta de que el departamento más medio poco a poco va dejando de ser la estrella. Los relativos <<masivos>> que calle, un sitio web o una promoción a través del teléfono móvil.

1.2.8. Agencias digitales vs. agencias tradicionales: hacia un modelo integrado

Los tiempos de planificación de medios basada en la maximización de los contactos ya han pasado. Hoy en día hay que desarrollar plataformas de comunicaciones basadas en mundo de experiencias o punto de encuentro, creados a partir de las ideas de los grupos target.

El objetivo es que el contacto con la marca entusiasme al target, sólo hay que buscar más allá de los estándares publicitarios actuales.”⁵⁷

⁵⁶ Mario Enrique Uribe Macías y Juan Fernando Reinoso Lastra. Sistema de Indicadores de Gestión. (Editorial: Ediciones de la U, 2014), pp. 13 - 14

⁵⁷ Ibídem pp. 169 y 171

1.3 Diagnóstico

1.3.1 Fortaleza

- Precios más bajos que los competidores.
- Fans page de Facebook propia.
- Recomendaciones boca a boca entre clientes.
- Utilización de estrategias de marketing tradicional para clientes del área rural definida.

1.3.2 Oportunidades

- Utilizar marketing digital.
- Facilidad para acceder a información en páginas digitales.
- Utilizar páginas de noticieros locales para llegar a la audiencia objetivo.
- Mejorar los medios propios que tiene la empresa.
- Demanda de obras en construcción a nivel departamental.

1.3.3 Debilidades

- Falta de innovación y conocimiento del marketing digital.
- No posee personal para el manejo del área de marketing digital.
- No tiene una estrategia definida para el marketing digital.
- Falta de seguimiento de medios propios.
- Ventas bajas en el área urbana.

1.3.4 Amenazas

- Crecimiento de competencia en medios digitales.
- Disminución en las ventas proyectadas.
- Pérdida de clientes nuevos en sitios web.

1.4 Definición del problema

La falta de una estructura del marketing digital en la Ferretería La Oriental S.A., provoca un estancamiento de ventas para el año 2022.

1.5 Causa del problema

- Falta de personal adecuado para el manejo del marketing digital.
- Falta de seguimiento en la utilización de medios tradicionales.
- Falta de innovación.
- No hay segmento de mercado establecido.

1.6 Efecto del problema

- Poca interacción con el mercado meta.
- Falta de posicionamiento.
- Poco alcance de nuevos clientes.
- Déficit en ventas.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL CASO

2.1 Planteamiento de Alternativas de solución

2.1.1 Alternativa 1: Definición del buyer persona o audiencia objetivo

Un buyer persona es una descripción del consumidor ideal del negocio. Se puede basar en datos cualitativos y cuantitativos de una investigación de mercado, competidores y perfiles de clientes existentes.

Sin embargo, generar un buyer persona no consiste en describir a los potenciales clientes de compra de un negocio. Sino en generar un conjunto de datos que puedan ser utilizados por los departamentos de marketing, ventas y productos para crear campañas basadas en datos e inversiones inteligentes.

Beneficios de definir el buyer persona para Ferreteria La Oriental, S.A.:

- Ayudaría a decidir hacia donde orientar el desarrollo de los productos
- Qué tipo de contenido crear
- Cómo comunicarse con los clientes potenciales
- Como captar y retener a los clientes

El resultado de definir al cliente objetivo, es captar la atención de visitantes con verdaderas intenciones de compra.

La información del buyer persona debe utilizarse para crear mensajes más relevantes, y adaptar la estrategia de contenido en función del viaje del consumidor. Asimismo, permite crear experiencias de marca más personalizadas. Los perfiles de buyer persona ayudan a entender mejor a los clientes. Y así, descubrir qué es lo que los motiva a elegir una opción sobre otra, pero antes de recopilar información es necesario que se definan las peculiaridades que debe adoptar el perfil del buyer persona, es decir, tomar en cuenta la demografía, la situación profesional, la psicografía, puntos de dolor y retos, fuentes de información, y por último y muy

importante cuales son los procesos de compra del cliente ideal, esto último para hacer un análisis de como este comprador se mueve dentro del mercado.

2.1.2 Alternativa 2: Identificar los medios digitales

Las herramientas o medios digitales para Ferretería La Oriental S.A. son los que pueden catapultar y hacer crecer las ventas, por lo que escoger las ideales es muy importante.

A continuación, se dan a conocer algunos de los canales más estratégicos que puede utilizar:

a) PPC (Pago por clic)

Es uno de los principales canales para atraer personas que ya estén buscando los productos o servicios en Google o redes sociales. La gran ventaja de anunciarse en Google Ads o Facebook Ads es que son medios muy fáciles de medir y ofrecen una segmentación muy especializada, lo que significa que se puede identificar rápido su rentabilidad y optimizar sus resultados.

Cualesquiera de los dos medios son seguros y útiles y cumplen con los diferentes objetivos que necesita la empresa para atraer solamente a los clientes que realmente se interesen en la compra de sus productos.

b) Email

Este es un canal que depende principalmente de cuánta gente tenga en su base de datos, por lo que una vez que se tenga una lista de contactos de clientes identificados, se convierte en una gran herramienta para generar ventas de su negocio en línea. Una buena estrategia de marketing de contenidos le ayuda a construir esta base de leads (compradores).

Este canal de marketing es muy accesible en precio y es muy efectivo, pero es necesario diseñarlo de manera correcta y segmentarle adecuadamente para no llenar con contenido poco interesante o atractivo a sus clientes.

c) Contenido en video

No es solo por entretenimiento que los usuarios utilizan las plataformas de video contenido como YouTube el cual, es el segundo buscador más grande del mundo, sino también porque es un medio audiovisual donde los usuarios comprenden de una manera más sencilla lo que les interesa. Por esto, el contenido de producto o servicio en video es esencial para dar a conocer su marca, para poder brindar a sus clientes intros audiovisuales atractivas

d) Retargeting

Es una mezcla de los dos canales anteriores email y PPC, que le crean más tráfico a la empresa, es una herramienta muy útil que sirve para contactar nuevamente a quienes abandonaron sus carritos y a los que ya compraron (para venderles otro producto o impulsar a que adquieran más).

Ofrece promociones funciona bastante en este canal, aunque también se pueden enviar notas informativas o información de productos que les interesa a los clientes para poder estar siempre presentes en la mente de estos clientes.

e) SEO (Búsquedas orgánicas)

Esta es una excelente estrategia de marketing que puede ayudarle a la empresa para hacer crecer su negocio, pero requiere de mayor tiempo y esfuerzo y los resultados son a mediano y largo plazo, pero se debe tener en cuenta que se tiene que estar monitoreando más seguido ya que los algoritmos de búsqueda de Google y de otros motores de búsqueda, siempre están cambiando. Cuando ya se cuenta con la estrategia bien pulida, rápidamente se convierte en uno de los canales más útiles. A pesar de que PPC tiene una medición directa, el beneficio de utilizar SEO es la base del crecimiento exponencial de su negocio.

f) Redes sociales

Las redes sociales más utilizadas como Facebook o Instagram no solo sirven para promocionar nuevos lanzamientos u ofertas especiales para las empresas, sino

también son poderosos medios donde los clientes potenciales pondrán a prueba la calidad de sus productos o servicios.

Esta estrategia busca no solo anunciarse en redes sociales, sino que además de publicar, se debe prestar atención al área de comentarios de sus clientes, pues las reseñas negativas pueden afectar directamente las ventas. Una empresa que contesta constantemente a sus clientes da una sensación de seguridad que incentiva la compra de nuevos usuarios.

g) Chat

Se puede utilizar un chatbot o un equipo de atención a clientes, pero siempre es importante tener un canal de contacto a través del cual se le apoye a los clientes o usuarios antes y durante sus compras, es una forma de ganar ventas que de otra manera no se podrían concretar.

Aún existen personas que no se sienten cómodos al comprar en una tienda en línea, por lo que un chat que los guíe durante su proceso se convierte en un canal de venta adicional que se debe considerar, con la implementación de esta estrategia no se pretende solo atraer nuevos clientes, sino a poder cerrar ventas.

Los clientes que se pueden atender en un chat, dependen directamente del tráfico que llegue a este sitio, por lo que los canales anteriores son clave para que éste sea efectivo. Estos canales funcionan mejor cuando trabajan en conjunto ya que todos representan una solución completa a las necesidades de las empresas.

2.1.3 Alternativa 3: Diseño de la estructura necesaria para operar el marketing digital

Actualmente, el uso de la tecnología es una herramienta indispensable para las empresas, mediante acceso a internet se pueden comunicar con los clientes de forma directa, personalizada y en el momento adecuado. Al utilizar la estrategia de marketing digital de manera adecuada le permitirá a ferretería La Oriental

introducirse a nuevos segmentos de mercado y posicionarse ante sus competidores. Ante la incertidumbre de los socios del uso de la estrategia de marketing digital se plantea el uso y desarrollo de herramientas digitales para el incremento de las ventas en el año 2022.

La publicidad por internet ofrece gran cantidad de oportunidades para que pequeñas y medianas empresas se den a conocer y puedan incrementar sus ventas. Por lo tanto, una estrategia de marketing digital permitirá la planificación de ciertos pasos para llegar a objetivos definidos por medios online, que conlleve aspectos como la creación y difusión de contenidos a través de los sitios web y las redes sociales, la gestión de correos electrónicos y blogs, entre otros.

Para llevar a cabo la implementación de una estrategia de marketing digital es necesario hacer uso de las redes sociales, pues es a través de estas que se podrá captar a nuevos clientes y de igual forma dar a conocer la marca de la empresa.

El uso de internet y los teléfonos celulares hacen posible que los contenidos digitales sean más eficientes, pues como se sabe hoy en día es el lugar al que mayor acceso tienen las personas, esto le permitirá a Ferretería La Oriental, S.A. abrirse camino en las redes sociales y poder atraer consumidores a través de la publicidad online.

La estrategia de marketing digital, que Ferretería La Oriental, S.A. debe usar, es la implementación de publicidad a través de los medios online, como: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y Snapchat, este enfoque le permitirá construir comunidades a través de su marca.

a) Facebook

Es una forma eficiente de crear y transmitir valores de marca que posicionen la Ferretería Oriental S.A. en el mercado. Facebook es la red social donde mejor funciona la publicidad. Cuenta con varios formatos publicitarios adaptables a los negocios. Además, la ventaja importante en este caso es que el presupuesto puede

ser muy bajo lo que permite optimizar recursos a la ferretería en cuanto a gastos de publicidad ya que podrá promocionar y ofrecer sus productos de forma efectiva a un público específico y amplio.

b) Instagram

Es una plataforma que Ferretería Oriental S.A. puede aprovechar para utilizar dentro de la estrategia de marketing digital para lanzar productos y promociones, a los usuarios de esta forma podrá obtener visibilidad, construcción de imagen y marca, además de encontrar una nueva audiencia y fidelizar a diferentes comunidades a un costo económico prácticamente nulo. Sin embargo, Instagram no conlleva mucha presencia visual y social por lo que es necesario el uso de otras herramientas y aplicaciones online.

c) Twitter

Twitter es una herramienta que le permitirá a Ferretería Oriental S.A. utilizar la publicidad de forma electrónica como mecanismo de marketing digital y como una forma de marca de boca en boca en línea. También le permitirá fortalecer el posicionamiento ya que esta herramienta es uno de los principales elementos que debe de incluirse en las estrategias de marketing digital debido a su efectividad para dar a conocer marcas por la continua presencia y conversación con la que interactúan los usuarios de esta aplicación.

Sin embargo, a diferencia de las demás redes, los tweets eficientes pueden atraer una audiencia potencialmente grande, lo que se traduciría para la Ferretería Oriental S.A. un crecimiento de popularidad para la marca, consiguiendo así publicidad altamente efectiva y económica.

d) LinkedIn

Esta herramienta especializada para marcas le permitirá a Ferretería Oriental S.A. ganar más visibilidad dentro de redes profesionales, ya que cuenta con anuncios y vinculaciones con las que se puede llegar a un público en específico.

Los beneficios que podrá adquirir Ferretería Oriental S.A. al utilizar esta red social son los siguientes:

- Generará oportunidades con gran segmentación: llegara a un público específico gracias a las diversas opciones de configuración que tiene. Así, los esfuerzos estarán dirigidos a detalle.
- Será el aliado inbound: es el lugar donde se puedes interactuar en todas las fases de compra con los prospectos, sobre todo al ofrecerles lo que ellos buscan.
- Ayuda a distribuir contenidos: los blogs comerciales tienen un gran éxito, por la simple razón de que los usuarios ya están predispuestos a este tipo de contenidos.
- Refuerza la imagen de marca: debido a que es una plataforma de éxito y que logra vincular a millones de profesionales.
- Aumenta las búsquedas de la empresa: si las personas están interesadas en la empresa o en un producto específico que se ofrece, es probable que busquen en LinkedIn.

A través de estas herramientas de marketing digital Ferretería Oriental S.A. puede implementar su estrategia de marketing sumamente efectiva ya que le permitirá enfocarse solo en el público objetivo sin tener que gastar grandes sumas de dinero en campañas de marketing masivas, esto es algo muy útil ya que la mayoría de las estrategias de marketing digital a aplicar tienen por objetivo llegar a un nicho o mercado, de manera correcta, con la información que ellos requieren o necesitan para terminar concretando la toma de decisión a favor de la empresa.

2.1.4 Alternativa 4: Indicadores claves de desempeño (KPIs)

Para determinar que KPI se debe definir los objetivos de la estrategia para tener información directa y poder evaluar los resultados, una mala implementación de KPI puede generar una gran acumulación de información la cual puede generar problemas de organización, estructuración y comprensión de la misma para una toma de decisiones eficaz.

Se debe resaltar que un KPI es un Medidor de Desempeño, que hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.

Algunas de las ventajas de utilizar un KPI para la ferretería Oriental son:

- Permite tomar decisiones oportunas
- Se obtiene información valiosa y útil.
- Mide determinadas variables y resultados a partir de dicha información.
- Analizar la información y efectos de unas determinadas estrategias
- Comparar la información y determinar las estrategias y tareas efectivas.

Indicador específico:

- Continuos y periódicos
- Objetivos
- Cuantificables
- Medibles
- Realistas
- Concisos
- Coherentes
- Relevantes

A continuación, se describe Tres tipos de KPI para Marketing Digital que puede implementar la estrategia elegida por la ferretería oriental.

- KPI de marketing online para Redes Sociales
- KPI de marketing online para Análisis Web
- KPI de marketing online Generales

a) KPI de marketing online para Redes Sociales

Al momento de implementar las estrategias de social media marketing, se debe definir los objetivos en caminados al impacto de las diferentes acciones que se llevan a cabo en las redes sociales, tenido una mayor repercusión y puntos de mejora de la estrategia,

Los indicadores para medir el número de interacciones con las publicaciones son:

- Número de menciones.
- Número de seguidores.
- Número de comentarios.
- Número de compartidos.
- Número de suscriptores.

Los principales KPI para medir la visibilidad, interacción social y engagement en redes son los facilitados por cada red social en cada caso.

- Facebook: número de fans, cantidad de comentarios en las publicaciones, número de reacciones, veces en que se ha compartido la publicación, alcance de las publicaciones, clicks en enlaces.
- Twitter: número de seguidores, menciones, replies, RTs, favoritos.
- Google Plus: número de comentarios, número de +1, número de seguidores de tu página.
- Pinterest: comentarios, repines, pines.
- Instagram: seguidores, impactos del hashtag, cantidad de “me gusta”, número de clicks.
- Youtube: total de reproducciones, total de suscriptores, nuevos suscriptores, me gusta, no me gusta, comentarios, videos compartidos, vídeos favoritos
- En el caso de los principales KPI para medir el crecimiento de la comunidad en redes están más ligados al número de seguidores, aunque aquellos que indican el nivel de interacción también pueden ser útiles para este fin.

b) KPI de marketing online para Análisis Web

Cuando se quiere analizar y medir el nivel de posicionamiento orgánico de una web y otras opciones de analítica, es necesaria la utilización de KPI específicos para evaluar el avance de tu sitio web.

Generalmente, estos KPI se emplean para medir y determinar:

- La reputación del dominio de cara a los buscadores (DA, PA y Spam Score)
- El tipo (follow y nofollow o entrantes y salientes), calidad (desde que medio nos enlazan) y número de enlaces a la web
- Procedencia del tráfico y tipo y duración de las visitas
- Las keywords y el número de ellas por las que los usuarios encuentran la web.
- Las posiciones que ocupan las keywords por las que se quiere o se ha logrado posicionar para la web en los resultados de los motores de búsqueda.

Los principales KPI para analítica web son el número de nuevos usuarios, el porcentaje de nuevos usuarios, el número de páginas por sesión y el número de sesiones.

c) KPI's de marketing online generales

Para el análisis y medición general de los resultados en conjunto de las estrategias de marketing online que se lleven a cabo en una marca, existen diferentes tipos de métricas de desempeño, como podrían ser según el ámbito las siguientes opciones:

- KPI de ventas y clientes: número de conversiones, la ratio de clics en tus anuncios.
- KPI para contenidos: para saber dónde se leen los contenidos del blog, el porcentaje de rebote, el número de visitantes únicos, las visitas a través de dispositivos móviles, el número de páginas vistas, el engagement de los contenidos (tasa de rebote, el patrón de clics...), el nivel de interacción (número de comentarios, menciones y compartidos), etc.

- KPI para email marketing: para medir por ejemplo el número de aperturas de correo, el número de clics en el mismo o el número de bajas de suscripción en tus campañas de mailing.

En base de los objetivos trazados por la estrategia de marketing digital se seleccionará el KPI.

2.2 Solución Óptima: Diseño de la estructura necesaria para operar el marketing digital.

El éxito o fracaso de un negocio o empresa, dependerá un plan de marketing robusto en bases y flexible en trazabilidad, se logra citar que: plan de marketing tradicional como un documento escrito en el que se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, que facilitarán y harán posible el cumplimiento de la estrategia dictada en el ambiente corporativo, año tras año, paso a paso.

Dado los últimos acontecimientos que hicieron que la sociedad actual fuera absorbida a la era digital. A lo cual se fortalecieron ciertos términos que al principio del siglo XX eran tan ilógicos, pero al final se terminaron imponiendo.

2.2.1 ¿Es necesario un marketing digital?

Un marketing digital es una mezcla básica de un plan de marketing ordinario o simple combinado con estrategias tecnológicas, en donde hacer publicidad es algo más que solo exponer en un dispositivo electrónico. Y más aún, cuando las últimas estadísticas muestran que el 60% de la población mundial ya cuentan con conectividad a la red global (internet), que el comercio digital fue un 51% a través de un teléfono celular y que según la revista Forbes las empresas o negocios que cuentan con un blog digital generan un 67% más de clientes potenciales de quienes lo carecen.

Y sí, toda empresa o negocio urge de estrategias de marketing digital, porque con ello se logra: atraer, convencer, convertir y engazar a los clientes; Planificar todas las acciones y que, junto con las estrategias llegar al cliente ideal o potencial y Segmentando las campañas de marketing, aportando valor y retroalimentación para el próximo plan.

Determinar un público específico (mercado meta), objetivos estratégicos y una propuesta de valor adecuada son aspectos mínimos para el desarrollo de una adecuada estructura de un plan de marketing digital, combinados con canales de comunicación digitales, que en la actualidad están emergiendo de manera rápida.

2.2.3 ¿Cómo se diseña una estructura para operar o accionar un marketing digital?

En el diseño estructural para un plan de marketing es necesario una serie de niveles donde al operarlos, dará forma de la manera como ejecutarlo y en el tiempo necesario.

- Análisis de la situación
- Establecer objetivos (corto, mediano y largo plazo).
- Desarrollar estrategias de acción (para el logro de los objetivos)
- Cuáles canales digitales o medios informáticos utilizaremos.
- Inversión (humana-monetaria)
- Tiempo u hoja de ruta.

a) Análisis de la situación

En primer lugar, debemos analizar tanto el ambiente interno y externo laboral de la Ferretería La Oriental S.A. Un respectivo análisis FODA, brindará grandes y útiles resultados, para tener con claridad el horizonte a trazar, la competencia, los recursos, el mercado. Además, también conocer cuál es la situación actual en el plano digital de la ferretería.

b) Establecer objetivos

Dado que la Ferretería la Oriental S.A. se encuentra en el municipio de Chiquimula y sus clientes potenciales son del área rural, es necesario dar reforzamiento en el mercado urbano que es donde se concentra la mayor competencia económica, así también la población con mayor acceso a un dispositivo digital utilizando redes sociales.

c) Definir la Estrategia de Marketing

Una vez definidos los objetivos, el alcance y los medios para alcanzarlos, con especial cuidado los medios digitales. Se debe personalizar las estrategias del plan de marketing, para lo cual se tomarán los factores como:

- **Segmentación del público objetivo:** saber a quién va dirigido los esfuerzos de los objetivos trazados, conociendo sus gustos, edades, necesidades.
- **Posicionamiento:** Es importante que la estrategia indique que medios digitales llegará el mensaje a transmitir y ¿cuál es ese mensaje? Los precios bajos ante la competencia y la calidad de sus productos al segmento anterior.
- **Estrategia de contenidos:** He aquí la importancia de crear, distribuir y gestionar contenido original; atraer clientes que cuando piensen en construcción se mentalicen de primera acción en comprar material en la Ferretería la Oriental S.A.; para lo cual es necesario extraer cierta información para conocer los perfiles de los posibles próximos clientes. Algunas herramientas que ayudan a esta estrategia son: Keyword research (Imprescindible en toda estrategia de contenidos, si se desea que los clientes encuentren a la Ferretería la Oriental, S.A. a través de los buscadores), Social posting (crear vínculos y relaciones entre muchos usuarios que poseen las mismos gustos y búsquedas, en cuanto a las publicaciones) y Content calendar (poseer un cronograma de que y cuando publicar).

Utilizando los factores anteriores podría estructurarse una estrategia de marketing para la estructura necesaria para operar el marketing digital para la Ferretería la

Oriental, S.A. en la red social o APP Faebook, debido a la presencia de casi el 90% de los usuarios en Guatemala:

- **Segmentación:** Para la Ferretería la Oriental S.A. el público objetivo sería hombres mayores de 18 a 40 años, dedicados a laborar en el área de la construcción; con dispositivos móviles de gama media – alta, cuyas necesidades sería la de conocer productos relativos a la calidad de su construcción deseada.
- **Definir influencias de tráfico:** realizar promociones de poco valor, que a su vez el impacto en los usuarios de las redes sociales (FB) y del día específico en que se publique, conozcan los diferentes tipos de productos que se ofrezcan generando posibles compras de impulsos.
- **Ganar followers (seguidores):** Utilizando las tradicionales rifas u obsequiando regalos por participación en talleres o cursos de demostración de la calidad de sus productos o en cuanto a la etiquetación de otros usuarios para generar alcance horizontal de la empresa.
- **Hacer presencia de marca:** asociar la página de FB a otras empresas de información enfocados en el tamaño de la empresa asociada, creando prestigio y en general mostrando los productos que ofrece la Ferretería la Oriental, S.A. (generar Retail)

Al final no se trata de vender, sino de dar a conocer o posicionar a la Ferretería la Oriental, S.A. en el mercado urbano de la ciudad de Chiquimula.

d) Canales digitales de la Estrategia de Marketing

La Ferretería la Oriental S.A., necesita que se refuerce su contenido de Blog por medio de la red social Facebook. ¿Por qué? Esta red social es la de mayor acaparamiento de usuarios del internet en Guatemala. Con casi 7.40 millones de usuarios utilizando esta red social, utilizada por sus dispositivos móviles (teléfonos celulares) y el 53.3% son hombres, da como resultado un segmento de más de 30,000 futuros clientes hombres. En donde la Ferretería la Oriental podrá publicitar sus precios bajos.

e) Inversión (humana-monetaria)

La Ferretería la Oriental S.A. debe destinar una persona única y exclusivamente para el manejo de la red social Facebook, debido a que las dudas y consultas no se harán esperar. Esta herramienta no solo publicita, sino también interactúa por medio del chat Messenger utilizando chats boots para consultas sencillas, así también el empleado para consultas de cotizaciones y compras en línea. Debe darle continuidad a las promociones y lanzamientos de ofertas y productos en demanda o cobertura del servicio de entrega a domicilio.

Además, esta herramienta es relativamente barata en costo, debido a que regula una data de información de los usuarios en donde ubica el contenido de la Ferretería la Oriental, S.A. justo y cuando estén usando la aplicación. La inversión sería mínima en comparación de una agencia de publicidad o agentes externos a la ferretería.

f) Tiempo u hoja de ruta

Un plan de marketing digital no termina en el tiempo que se establecieron los objetivos a largo plazo, sino esta se regenera o transforma según la situación del mercado en el momento en que se encuentra midiendo los resultados o trazando un nuevo plan de marketing, pero con énfasis digital. Procurando que los nuevos objetivos no sean extremadamente ambiciosos y que sean alcanzables.

CONCLUSIONES

- El negocio el de la Ferretería La Oriental S.A. está enfocado en los clientes, por tanto, se debe encontrar el buyer persona adecuada, que servirá para entender mejor a los clientes actuales y potenciales que les motiva a elegir una opción sobre otra. En este contexto se puede adaptar una estrategia de marketing para crear experiencias personalizadas para este tipo de clientes ideales. Con la información obtenida de buyer persona se puede promover promociones mejorando la segmentación de mercado.
- Hoy en día es muy común buscar de productos o servicios por internet, lo cual es una ventaja y de beneficio para la empresa porque por medio de las redes sociales puede llevar a clientes específicos y potenciales donde se puede promocionar y llevarles la información de una forma clara y específica sobre los productos que ofrece. La empresa tiene mucho potencial en esta parte del mercado online y lo puede lograr a través de las estrategias de marketing digital identificado que medios le favorece más y que se le llegar a los potenciales clientes.
- Para poder distribuir de una mejor manera las funciones del área de publicidad se tiene que establecer en la estructura organizacional de la empresa un departamento de mercadeo a cargo de un personal calificado, que será el encargado de diseñar y llevar a cabo las estrategias marketing con el fin de tener un mejor control de las campañas publicitarias y que funcione adecuadamente y llegue al público deseado.
- Los indicadores de Desempeño Clave (KPIs) permiten medir el rendimiento y desempeño empresa, para Ferretería La Oriental S.A. es indispensable tener en cuenta por que, sin ellos, difícilmente se puede ajustarse a una estrategia comercial. Las grandes ventajas que brinda es que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresa como

se esperaba. Como también es importante saber qué tipos de KPI es adecuado y que se debe implementar según la actividad que realice.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Ferretería La Oriental S.A. realizar el Buyer persona que es un personaje ficticio que se construye a partir de la etnografía, con perfil psicológico, que representa a un grupo con calidades y comportamientos similares. Para lo cual se deben tomar en cuenta aspectos como: Edad, tipo de área geográfica, tipo de empleo, costumbres hábitos de compra, entre otros. Para que se cuente con una lista amplia de clientes en la cual se tenga información necesaria de cada uno de ellos.
- Actualizar y crear páginas en las que se pueda compartir información importante de la empresa y que pueda estar al alcance de todos sus clientes en el momento que quieran consultarla, pues le traerá beneficios a la ferretería ya que pueden realizar distintos tipos de publicaciones tanto de información como de promociones específicas del negocio.
- Contar con el personal indicado en la estructura organizacional y poder designar funciones a cada una de las áreas, y poder estrategias de publicidad más efectiva y llegar a toda la audiencia objetivo, para lograr aumentar las ventas para la ferretería.
- Es importante definir cuál será el indicador clave para la ferretería, teniendo en cuenta que el KPI no es un indicador que definimos hoy y ya servirá para toda la vida en la ferretería, pues a medida que transcurre el tiempo las estrategias cambian. El KPI se debe establecer de acuerdo a la estrategia de negocio seleccionada por la ferretería para llevar adelante sus procesos y lograr los objetivos y metas que quiera conseguir.

LITERATURA CITADA Y CONSULTADA

- Calderón, Edgardo Alexander Guzmán. [Alex Calderón]. "Marketing Digital (online, 2.0): Entrevista". <<https://www.youtube.com/watch?v=iyhj9nCImqY>> [consulta: 31 octubre 2021].
- Coto, Manuel Alonso. El plan de marketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008.
- Uribe Macías, Mario Enrique y Reinoso Lastra, Juan Fernando. Sistema de Indicadores de Gestión. Editorial: Ediciones de la U, 2014.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación, Inc., 2013.
- Ponce Beltrán, Carlos. Elementos del marketing digital versión 2.0, Comité de Marketing y Publicidad. México: Asociación de Internet. Mx, 2015.

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN FIN DE SEMANA
CURSO: SEMINARIO DE CASOS DE MERCADOTECNIA 2021,
RESP. E. CALDERÓN GUZMÁN, MSc.



CASO 5. MARKETING DIGITAL

En la sala de juntas de Ferretería La Oriental S.A. estaban reunidos los socios Pedro Pérez, Manuel Martínez y Timoteo Torres; discutiendo las metas mercadológicas para el año 2022 e implementación de estas en lo que resta del presente año. La discusión se centraba en los resultados de ventas de los meses pasados y de la inversión en publicidad; lo anterior llevo a discutir y evaluar la eficiencia del marketing tradicional ya que la empresa contaba con anuncio de radio, vallas publicitarias, anuncio en televisión por cable, actividades de volanteo, entre otros. El socio Timoteo Torres en meses anteriores había estado aprendiendo sobre el marketing digital en una plataforma de educación online que había abierto su catálogo educativo por varias semanas gratis como parte de su estrategia de crecimiento; lo cual Timoteo aprovecho y le llamo la atención el énfasis que le daban a esta área, por lo cual les comento los pormenores que había estado aprendiendo (aún después de ese evento se estaba capacitando en ese tema) en cuanto a sus beneficios y también el costo que implicaba implementar una estrategia de marketing digital desde cero.

Antecedentes

La ferretería tiene 15 años de funcionamiento con 3 sucursales en la cabecera departamental, vendiendo desde cemento, hierro, cal, herramientas eléctricas, herramientas manuales, grifería, material eléctrico, lámparas, entre otros; contando con reparto a domicilio en el casco urbano y área rural. La última evaluación de

ventas revelaba que el 60% de los clientes se concentraba en el área rural y el 40% restante correspondía al casco urbano y periferia.

Los últimos años y meses la tendencia anterior se mantenía conforme a la misma proporción. El último reporte financiero revelaba que si bien las ventas se mantenían, no había crecimiento. En pequeñas encuestas informales y de forma verbal revelaban que la mayoría de los clientes del área rural asistían por recomendación de boca en boca. Lo anterior aunado a testimonios del personal que realiza las entregas, se podía observar muchos proyectos de construcción y reforma de diferentes tamaños que no estaban comprando en Ferretería Oriental y que sin embargo aun vendiendo a precios más baratos que los competidores y teniendo el suficiente personal para la operación no había crecimiento de ventas.

Los anteriores argumentos daban algunos elementos de análisis y de decisión, entorno a planes de ventas y marketing; sobre los actuales y futuros. Los socios estaban de acuerdo en incrementar las ventas en un 03% para los meses restantes de este año y en un 15% para el primer trimestre del siguiente año.

Para lo anterior se discutía el presupuesto de marketing y el uso del marketing tradicional y el nulo o poca utilización del marketing digital que actualmente era evidenciado por Timoteo Torres; ya que un socio comentaba que la fans page de Facebook se había creado a finales del año 2019 y que estaba descuidada desde el año pasado (pocas publicaciones, mensajes acumulados sin contestar, entre otros problemas); pero aun así no estaban convencidos sobre las bondades del marketing digital; así que Timoteo Torres con su reciente conocimiento explico más a fondo a los demás socios con datos y argumentos propios para poder reforzar o implementar mejor este tema.

Los datos y argumentos del marketing digital para Guatemala

Timoteo Torres empezó explicando el uso del celular en Guatemala; y les comento que el 99% por ciento de las personas acceden a Internet desde el celular que

además representa un 65% de penetración en el uso de este que equivale a 11.54 millones de usuarios. Para reforzar su explicación les mostro una gráfica, ver figura 1.

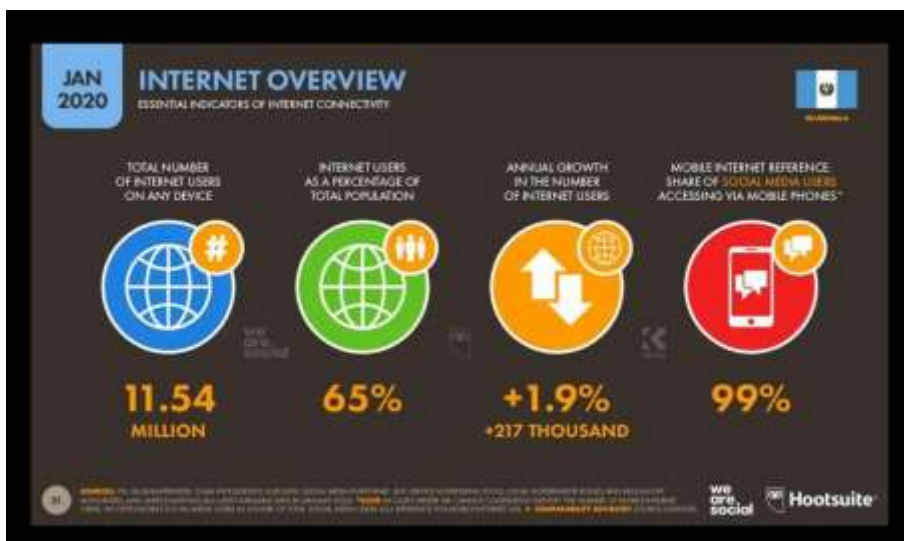


Figura 1. Descripción del uso general de Internet en Guatemala

Fuente: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-guatemala-january-2020-v01>

También les explico que el 45% o 7.90 millones de personas son usuarios de redes sociales y que el 99% accede a ellas por medio del celular, ver figura 2

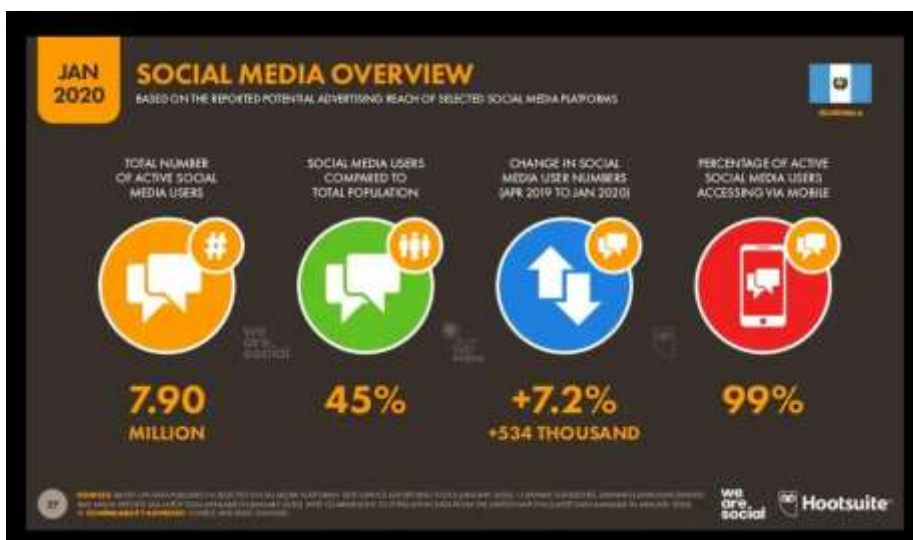


Figura 2. Descripción del uso general de redes sociales

Fuente: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-guatemala-january-2020-v01>

Así siguió la exposición de datos por parte de Timoteo Torres para los demás socios y se discutía como se podía aprovechar en la empresa para crear una estrategia de

marketing digital fuerte. Les explicaba que Facebook tenía una audiencia aproximada de 7.4 millones; siendo el 53.3% usuarios hombres y 46.7% mujeres; ver figura 3. Además, exploraron una herramienta para creación de audiencias para anuncios de Facebook dando como resultado un público de 56,900 personas para el municipio de Chiquimula. También descubrieron que las páginas destacadas que los chiquimultecos más siguen son: El Gráfico de Oriente con 50.82%, Noticias Digital Chiquimula 47.36%, MiChiquimula 43.25%, ChiquimulaExpo 39.6%, Noticias de Oriente – G.H. 35.28%, Chiquimulanoticias Plus 34.45%; entre otros.



Figura 3. Descripción audiencias de Facebook en Guatemala

Fuente: <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-guatemala-january-2020-v01>

Así prosiguió la reunión, observando los beneficios del marketing digital aunado a las estrategias actuales lograría el crecimiento deseado de las ventas. Pero antes Timoteo tenía que explicar los pormenores de la estrategia de marketing digital a los demás socios.

Crear una estrategia de marketing digital completa

Timoteo en los últimos meses había estado investigando mucho sobre el marketing digital y para el tema concreto de: “cómo crear una estrategia de marketing digital” había encontrado material abundante; pero observo que muchas guías comprendían aspectos básicos y logró resumir lo que a continuación se presenta:

1. Desarrollo de buyer personas.

Los buyer personas representan a tus clientes ideales y se pueden crear a través de investigaciones, encuestas y entrevistas a la audiencia objetivo de la empresa. Es importante tener en cuenta que, siempre que sea posible, esta información debe basarse en datos reales, ya que especular sobre la audiencia puede hacer que la estrategia de marketing tome una dirección equivocada. Para obtener una imagen completa del consumidor ideal, el grupo de investigación deberá incluir una combinación de clientes, prospectos y personas que no estén en la base de datos de contactos y que coincidan con la audiencia objetivo.

2. Identifica los objetivos y las herramientas de marketing digital que necesitarás.

Como todo profesional del marketing, los objetivos siempre deberán relacionarse con los objetivos fundamentales de la empresa. Por ejemplo, si el objetivo de la empresa es aumentar los ingresos online un 20%, el objetivo como profesional del marketing será aumentar un 50% la cantidad de leads a través del sitio web en comparación con el año anterior, con el fin de contribuir a un éxito común.

3. Evalúa los canales y materiales de marketing digital existentes.

Decía Timoteo, cuando pienses en incorporar tus materiales o canales de marketing digital disponibles a tu estrategia, primero considera el panorama general para evitar sentirte abrumado. El marco de medios de comunicación propios, obtenidos y pagados te ayuda a categorizar los medios, materiales o canales digitales que ya utilizas.

Medios propios

Esta categoría hace referencia a los materiales digitales a que pertenecen. ***Pueden ser el sitio web, los perfiles de redes sociales, el contenido del blog o las imágenes.*** Los canales propios son los que la empresa controla por completo.

Medios obtenidos

Timoteo continuaba diciendo; los medios obtenidos hacen referencia a la exposición que consigues a través de las recomendaciones boca a boca. Ya sea el contenido que distribuyes en otros sitios web (por ejemplo, publicaciones de invitados), los trabajos de relaciones públicas que llevas a cabo o la experiencia del cliente que ofreces; los medios obtenidos son el reconocimiento que recibes como resultado de esas acciones. Puedes obtener medios con menciones en la prensa y comentarios positivos, cuando otras personas comparten tu contenido en redes sociales, etc.

Medios pagados

Esta categoría es bastante clara y hace referencia a cualquier medio o canal en el que se invierte dinero para captar la atención de tus buyer personas. Aquí se incluyen anuncios en Google Ads, publicaciones pagadas en redes sociales, publicidad nativa (como publicaciones patrocinadas en otros sitios web) y cualquier otro medio por el que se paga directamente a cambio de visibilidad.

Para hacer una campaña publicitaria de redes sociales se reúne todo lo que se tenga y clasifica cada medio o material en una hoja de cálculo para que se pueda tener una visión clara de todos tus medios: propios, obtenidos y pagados.

La estrategia de marketing digital podría incorporar elementos de los tres canales que, en conjunto, ayuden a alcanzar el objetivo.

Timoteo argumentaba, por ejemplo, que es posible tener contenido propio en una página de destino de tu sitio web que hayas creado para mejorar la generación de leads. Para amplificar la cantidad de leads que genera ese contenido, es probable que te hayas esforzado por hacer que sea popular, es decir, que las demás personas compartan ese contenido a través de sus perfiles personales de redes sociales, aumentando así el tráfico a la página de destino. Ese sería el componente de medios obtenidos. Para respaldar el éxito del contenido, quizás lo haya publicado en tu página de Facebook y haya pagado para que puedan verlo más personas de

la audiencia objetivo.

Así es como los tres medios trabajan en conjunto para ayudarte a alcanzar tu objetivo. Claro que no es obligatorio utilizarlos todos. Si tus medios propios y obtenidos tienen un buen desempeño, probablemente no se necesite invertir en medios pagados. Se trata de evaluar la mejor solución para lograr tu objetivo y luego incorporar los canales que mejor funcionen para tu empresa en tu estrategia de marketing digital.

4. Haz una auditoría y planifica tus medios propios.

En el centro del marketing **digital se encuentran los medios propios**, que casi siempre se presentan en forma de contenido. El contenido es todo lo que la marca transmite, ya sea la página de la empresa, las descripciones de tu producto, las publicaciones en el blog, los ebooks, las infografías o las publicaciones en las redes sociales: todo se considera contenido. El contenido ayuda a convertir a los visitantes de tu sitio web en leads y clientes, además de mejorar el perfil de tu marca online. Sin importar cuál sea el objetivo, necesitará usar contenido propio para elaborar la estrategia de marketing digital.

5. Haz una auditoría y planifica los medios obtenidos.

Evaluar tus medios obtenidos previos en comparación con los objetivos actuales puede ayudar a descubrir dónde es mejor concentrar el tiempo. Observar desde dónde provienen el tráfico y leads (si ese es el objetivo) y clasifica todas las fuentes de medios obtenidos desde las más eficaces hasta las menos eficaces.

6. Haz una auditoría y planifica tus medios pagados.

Este proceso es prácticamente el mismo. Se debe evaluar los medios pagados existentes en todas las plataformas (por ejemplo, Google Ads, Facebook, Twitter, etc.) para determinar lo que posiblemente ayudará más a conseguir tus objetivos actuales.

7. Unifica todas las acciones.

Tras llevar a cabo los procesos de planificación e investigación se tendrá una buena visión sobre los elementos que formarán parte de su estrategia de marketing digital. Esto es todo lo que se debería tener hasta ahora:

- i. Un perfil claro de los buyer personas
- ii. Uno o más objetivos específicos de marketing
- iii. Una hoja de cálculo con los medios propios, obtenidos y pagados
- iv. Una auditoría de los medios propios, obtenidos y pagados existentes
- v. Una lista o un plan de creación de contenidos propios

Ahora es momento de unificar todo esto para formar un documento estratégico sólido. Recordemos el significado de «estrategia digital» decía Timoteo: una serie de acciones que te ayudarán a alcanzar tus objetivos a través del marketing online.

Aterrizando todo

Ya con toda la información vertida, la discusión se centró en la elección de medios propios; en el impulso de Facebook y que otras redes sociales se podrían implementar; en ese apartado no había acuerdo; además, se pensaba en la posibilidad de la creación de un sitio web. Timoteo Torres argumento la fragilidad que últimamente Facebook había mostrado con el apagón mundial en este año.

Así también salto la preocupación si contratar personal para el área de marketing digital, o si se usaba personal existente dentro de la empresa, asignándole funciones específicas, o en última instancia contratar un servicio externo que tenga la experiencia correspondiente; además se preguntaban cuanto presupuesto debería de destinarse para marketing y la proporción asignada para el marketing tradicional y digital. O simplemente desechar todo medio tradicional en publicidad porque ya pasó de moda, y ese dinero reutilizarse óptimamente en los nuevos medios.

Además de las preocupaciones antes mencionadas, también surgieron interrogantes como:

- ¿Cuál es la audiencia objetivo?
- ¿Qué imagen de la marca se quiere transmitir?
- ¿Qué tipo de contenido vamos a compartir?
- ¿Cuál es el costo-beneficio del marketing digital?
- ¿usaremos en publicidad solo alcance orgánico o también pagado?
- ¿Qué flexibilidad ofrece el marketing digital?
- ¿Cómo podemos medir el resultado en el marketing digital? según los medios que elijamos, metas entre otras.
- ¿Cuál sería el cronograma de trabajo para la implementación del marketing digital?
- ¿Qué KPIs se monitorizarían?

Consultoría

Usted como estudiante de administración plan fin de semana, experto y especialista en Mercadotecnia como ayudaría a Ferretería La Oriental en la implementación de la estrategia de marketing; para resolver todo lo anterior y así poder cumplir las metas de incrementar las ventas.

EACG/2021

APÉNDICES

CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa Peak Sealing Technologies (PST) de Dallas, Texas con su línea de productos de cintas adhesivas, se caracteriza por ofrecer variedad, innovación y calidad de productos, según la evaluación; si amplía la línea de productos representaría una oportunidad para posicionarse en otros segmentos de mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores más sensibles al precio, de otra manera si la empresa PST continua solo con la línea premium le permitirá conservar su prestigio de alta calidad y abarcar solo aquellos clientes potenciales que están dispuestos a pagar un alto precio a cambio de mayor calidad e innovación. Sin embargo, las barreras de entrada al mercado son bajas, lo cual permite el ingreso de nuevos competidores con líneas de productos de cintas adhesivas.

Por lo tanto, para Peak Sealing Technologies (PST) es necesario la implementación de estrategias a través de la penetración del mercado con base en una estrategia funcional de marketing mix, fidelización de los clientes por medio de email marketing y fidelización de los distribuidores para enfrentar a la competencia y brindar a los clientes los productos enfocados en sus necesidades y accesibilidad.

- La empresa Deco Room, es una tienda ubicada en la ciudad de Guatemala y se dedica a la decoración especializada en cuartos para bebés y niños ofreciéndole a la clientela diseños propios; con el pasar de los años las propietarias decidieron abrir una sucursal en el departamento de Chiquimula, nombrándola Deco Room Bebés, pero enfrentaron una problemática la cual era decidir seguir o cerrar dicha tienda, debido a las constantes quejas de algunos clientes por incumplimiento en las especificaciones de los productos y entrega tardía de algunos pedidos.

Por tal motivo se definen alternativas para el modelo de negocios de la tienda Deco Room ubicada en la ciudad de Chiquimula que incluye: incorporar órdenes de compra para mejorar el proceso de adquisición de productos; con esto

conseguirá ahorrar costos y satisfacer al cliente en tiempo y cantidad pedida, también; la creación del producto por la empresa a través de una implementación vertical hacia atrás, en este contexto Deco Room Chiquimula tendrá la posibilidad de crear sus propios diseños sin depender de la tienda ubicada en la ciudad de Guatemala esto permitirá tener mayor control de la continuidad del suministro de los productos necesarios, asimismo; la aplicación del método CBR (Case-Base Reasoning) para la búsqueda de nuevos proveedores y desarrollar contratos comerciales con nuevos proveedores para garantizar responsabilidad y afianzar el compromiso en las condiciones establecidas, por ultimo; implementar un stock de inventarios para cumplir con la demanda del cliente; la cual consiste en mantener productos en existencia para satisfacer las necesidades de la demanda en un tiempo record y así evitar la insatisfacción de los clientes.

- Ana Olivares, es una joven que siempre le ha gustado el trabajo relacionado a la belleza. Su objetivo era emprender su propio negocio, que le permita implementar todas las técnicas de belleza en forma estratégica para crecer no sólo profesional sino también económicamente. Sin embargo, debido al nivel de riesgo que puede implicar la apertura del salón, ella desea estar segura sobre la estrategia de su salón de belleza a implementar, considerando que actualmente existe mucha competencia. Luego de realizar un estudio de mercado para el salón de belleza, se determinó que es viable la implementación mercadológica para aperturar el negocio en la ciudad de Chiquimula, con base en la estrategia de diferenciación 4P's.

La estrategia del servicio (producto) se basa en ofrecer a las clientes características diferentes a los de la competencia ya posicionados en el mercado, mediante la autenticidad de brindar un servicio excelente utilizando materiales de calidad para el cuidado de belleza y una atención personalizada. La estrategia de precio es un elemento importante en los resultados, ofreciendo servicios con precios de penetración en el mercado generando oportunidades de crecimiento e innovación para iniciar el negocio. La estrategia de plaza es una característica

importante considerada por los clientes; ya que la decoración y los servicios adicionales como la iluminación natural y artificial lo convierten en un entorno agradable, cómodo y atractivo para brindar sensación de plenitud y tranquilidad. La estrategia de publicidad y promoción es una herramienta de marketing que permite a la empresa dar a conocer sus productos y servicios hacia los clientes utilizando medios digitales y tradicionales.

- Reed Supermarkets abrió su primera tienda de abarrotes en 1939, al paso del tiempo la empresa se había expandido y mejorado continuamente hasta convertirse en una tienda conocida en ofrecer productos de calidad, tiendas atractivas y servicio al cliente excepcionalmente atento. Sin embargo, en el mercado de Columbus, Ohio la lucha de participación entre los minoristas de abarrotes era intensa por lo que Reed había experimentado una disminución en la participación en el mercado. Dada la situación se analizó las estrategias de mercadeo de Reed Supermarkets para mantener e incrementar su participación de mercado, ante el aumento de competencia minorista en el mercado de Columbus, Ohio.

Ante la problemática se considera la elaboración e implementación de un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores para aumentar la participación en el mercado, mediante el diseño de este programa Reed Supermarkets ejecutará diferentes estrategias las cuales son: incorporación de nuevas marcas privadas, el fortalecimiento con los actuales proveedores; para ello es necesario involucrar en este programa a los proveedores como aliados estratégicos de la empresa, para que ambos absorban los costos que generen las promociones o regalías que les ofrecerán a sus clientes y se genere una relación comercial estrecha y de beneficio mutuo en ambas vías, otra estrategia a implementar es un programa de promoción de ventas para aumentar la participación en el mercado con las que podrá aumentar sus volúmenes de ventas, lograr atraer y retener a los clientes. Asimismo, es necesario dar a conocer las promociones a través de publicidad

intensiva, de esta manera llegar al cliente objetivo para que visiten el supermercado, los medios que se proponen son: redes sociales, correos promocionales, medios de televisión y pantallas instaladas en el supermercado.

- Ferretería la Oriental S.A. es una empresa local de Chiquimula fundada hace 15 años y cuenta con tres sucursales en la cabecera departamental, ofreciendo productos y materiales generales para la construcción al igual que materiales para el sector eléctrico. La empresa utiliza únicamente los medios publicitarios de marketing tradicional para darse a conocer en el mercado, lo cual implica llegar a clientes de forma generalizada sin ninguna interacción personalizada con ellos, esto ha provocado estancamiento en las ventas y una poca participación en el mercado. Uno de los socios quiere implementar la estrategia del marketing digital para llegar a más clientes y así ayudar a aumentar un 15% en las ventas para el año 2022.

Dada la situación mercadológica de la ferretería se diseñó una estructura de marketing digital que define el público objetivo de la ferretería, utilizando medios digitales para hacer publicidad con el objetivo de brindar información a los clientes en tiempo real y así ofrecer un servicio personalizado que genere valor y confianza entre cliente-empresa. Mediante una estructura adecuada de marketing digital se define los buyers de personas al cual se quiere llegar para entender su comportamiento, sus gustos, preferencias y con base a ello enfocar el contenido publicitario en los diferentes medios digitales mediante páginas webs, redes sociales, entre otros. Para evaluar el rendimiento de la estrategia de marketing online es necesario la utilización de los KPI, es decir, los indicadores claves de rendimiento que ayudará a la ferretería a cuantificar y evaluar cada acción de marketing digital que se ha puesto en marcha e identificar los métodos que están dando éxito y cuáles no, esto ayuda a tomar la decisión de modificar o simplemente desechar el medio publicitario que no tiene mayor rendimiento.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Se le recomienda a la empresa Peak Sealing Technologies (PST) de Dallas Texas, la implementación de estrategias competitivas como: marketing mix, estrategia de fidelización de los clientes y fidelización de los distribuidores, las cuales permitan seguir ejecutando los procesos continuos de innovación, además de la diferenciación de sus productos que se destacan por su diseño y atributos, sin olvidar la calidad y constante desarrollo de alta tecnología para conservar su prestigio y liderazgo en la industria de la fabricación de cintas adhesivas de alta calidad, por lo que lograr una diferenciación evitará que PST compita con precios bajos ya que los clientes estarán dispuestos a adquirir según la necesidad, aunque la competencia ofrezca el mismo producto a un costo más accesible.
- Se propone a la tienda Deco Room, implementar un sistema de stock de inventario para lograr satisfacer las necesidades de la demanda en el tiempo requerido, mejorando el funcionamiento y control del envío de sus productos, de esta forma se reducirán las quejas de los clientes de Deco Room Bebés por la tardanza en la entrega de los productos que han solicitado. Además, esto favorecería a tener satisfechos a los clientes, así como un incremento en ventas.

Implementando un sistema de stock de inventarios Deco Room estaría preparado para realizar la entrega del producto en el tiempo solicitado, atendiendo los pedidos de forma rápida y segura, con ello se cumplirá con el objetivo de entregar el producto a tiempo con las especificaciones requeridas por los clientes, lo que reduciría la problemática de la tienda Deco Room Bebés ubicada en el municipio de Chiquimula y así evitar el cierre de la misma. Deco Room se convertiría en una tienda más competitiva con una distribución mejor coordinada y con clientes satisfechos.

- Con base al análisis de la base de datos del estudio de mercado se determinó la viabilidad y se recomienda la apertura del salón de belleza en el municipio de Chiquimula, por lo tanto Ana Olivares debe de considerar ciertos aspectos del

marketing mix para definir su estrategia de negocio como lo es: brindar un servicio diferenciado e innovador que cumpla con las necesidades y expectativas de sus clientes; de igual forma, los precios sugeridos para los servicios de mayor demanda son: corte de cabello Q 25.00, cepillado/planchado Q 80.00, tintes Q 100.00, manicura Q 75.00, pedicura Q 100.00 y depilación facial Q 15.00; en cuanto a la estrategia de plaza se recomienda una ubicación accesible donde exista mayor demanda de los servicios de belleza, también brindar instalaciones cómodas, modernas, iluminadas y ventiladas; la publicidad se basará en herramientas de marketing digital y tradicional, al igual que brindar promociones y ofertas a clientes frecuentes.

- Reed Supermarkets debe determinar un programa de promoción de ventas con estrategias enfocadas a las relaciones comerciales con los proveedores, con ello se pretende aumentar la participación en el mercado para que dichas promociones sean un medio para llegar a retener a los clientes. Entre los beneficios que se pueden ofrecer a los consumidores a través de las herramientas de promoción de ventas son: muestras, cupones, garantías o sustituciones, paquetes de descuento, obsequios y tarjetas de descuento (tarjeta gold, platino y sellos). Dentro de las estrategias de promoción de ventas a implementar se recomienda la introducción de marcas privadas que lograrán distinguir el nombre del supermercado ante la competencia. También deben realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para que ambos absorban los costos que generen las promociones o regalías que ofrecerán a sus clientes y se genere una relación comercial estrecha y de beneficio mutuo en ambas vías.
- Para la implementación del marketing online, a la Ferretería la Oriental S.A. se le recomienda utilizar la estructura presentada del marketing digital creado específicamente para la ferretería, la cual permitirá llegar a más clientes en el área rural y urbana del municipio de Chiquimula con la finalidad de incrementar las ventas para el año 2022, para ello es importante que los socios de la ferretería analicen e identifiquen su público objetivo para delimitar los buyers de personas y enfocar su contenido publicitario a este segmento de mercado a través de medios

digitales que permitirá a la empresa tener una comunicación personalizada y en tiempo real; estos canales de comunicación que se le recomienda a la empresa son: red social de Facebook, Instagram, WhatsApp Business y crear su propia página web para tener un mayor control de sus clientes, es necesario resaltar que todos estos medios de comunicación permiten ser flexibles, y constantes actualizaciones para responder a los clientes lo más pronto posible, con el objetivo de alcanzar una comunicación personalizada entre cliente-empresa. Por último, para complementar la estrategia de marketing digital se le recomienda a la ferretería utilizar diferentes KPI's (Indicadores Claves de Desempeño o de Rendimiento), que permitirán evaluar, identificar y monitorear el desempeño de cada medio utilizado para la publicidad, estos KPI's son: KPI de marketing online para redes sociales, KPI de marketing online para análisis web y KPI de marketing online generales.

APÉNDICE

APÉNDICE I

FOTOGRAFÍAS DE ESTUDIANTES

PROMOCIÓN 2021

Grupo No. 01



Zusan Fernández
2013428066



Deisy Gálvez
201544565



Delsi Gregorio
201545932



Mariela Morales
201645256



Delmy Recinos
201645053



Dorily Recinos
201645054



Gerber Aguirre
201342746



Mario Ayala
201541843



Christian Espinoza
201244287



Edwin Lázaro
201546451



Edwin Orellana
199811548



Cesar Palacios
201645058



Noel Recinos
201645056

PROMOCIÓN 2021

Grupo No. 02



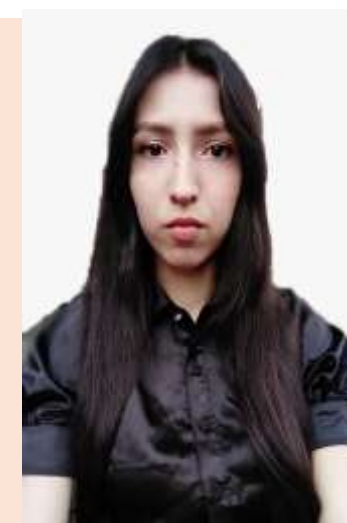
Josseline Casasola
201641471



Vilma González
201546091



Nathaly López
201643116



Crissi Nufio
201641161



Mayra Rodríguez
201641472



Ana Villeda
201646175



Regina Yax
201646813



Bryan de la Cruz
201643109



Christian Orellana
201642701



Ivan Pérez
201340791



Samuel Ramos
201643577



Rudy Sontay
201643157



Byron Súchite
201642680

PROMOCIÓN 2021

Grupo No. 03



José Pinto
201544845



Rogelia Argueta
9640168



Bemia Rosales
201644521



Benito López
201045599



Juan Ramírez
201443542



Danilo Cabrera
201643993



Karen Cabrera
201445440



Irma Rodriguez
201643678



Verónica Sintúj
201644249



Kenia Cordón
201446386



Lidia Paiz
201640010



Nury Hernández
201641478



Erly Morales
201641474



Abner Roque
201543043

PROMOCIÓN 2021

Grupo No. 04



Janeth Alvarez
201644504



Reyna Cabrera
201541858



Rosa Cabrera
201540052



Andry Castañeda
201342788



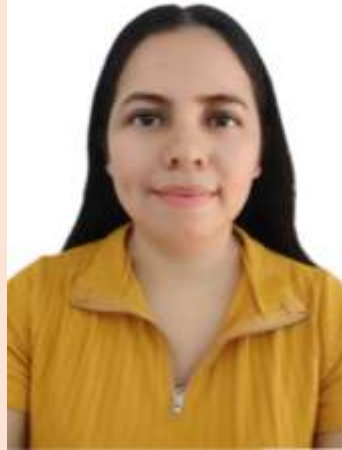
María José de León
201644619



Yomara López
201545257



Karen Martínez
201640178



Victoria Méndez
201642743



Fernando Antón
201547264



Jaime Buezo
201543683



José Duarte
200944961



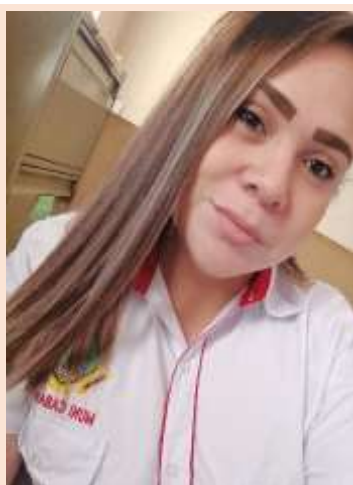
Ober Guerra
201643126



Kevin López
201643588

PROMOCIÓN 2021

Grupo No. 05



María Morales
201144996



Julissa Espino
201241449



Susan Herrera
201548032



Dolores López
201640333



Claudia Morales
201445951



Dulce Vidal
201641223



Henry Cervantes
201642942



Daniel González
201641737



Edgar Marín
200944998



Luis Morales
201244999



Manuel Pérez
201440832



Lizardo Rivera
201145554



Samuel Sanabria
200941506



José Zelada
200113274