

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2018-2019

GRUPO ÉXITO

DIANA ARBOLEDA OBANDO

NICOLÁS CHAVARRIAGA MAYA

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mercadeo fue realizado para mejorar el servicio de ventas online de productos alimenticios del Grupo Éxito. No solo se busca incrementar las ventas, sino también mejorar los procesos de distribución, logística y PQRS que permita al cliente obtener una experiencia memorable.

La etapa inicial fue de suma importancia para conocer mejor la compañía, su ideología, a donde quiere apuntar y los principales competidores en el sector de ventas online de alimentos. Con el panorama más claro y requiriendo información de los clientes, se realizaron: una encuesta con preguntas cerradas y un Focus Group con preguntas abiertas para de esta forma obtener opiniones y respuestas tanto cualitativas como cuantitativas, que dieran claridad sobre donde se encuentra la compañía en el sector, cual es la percepción de los clientes y de qué manera se pueden solidificar y hacer crecer a cada uno de los procesos de esta unidad de negocio.

Algunos de los hallazgos más representativos luego de la etapa de investigación, dejaron claro que la plataforma, la solución de PQR y los tiempos de entrega, son tres aspectos a mejorar dado que las calificaciones y opiniones no fueron positivas. Es así como la organización debe hacer foco y tomar las medidas necesarias para que se implementen estrategias que mejoren y cambien la infraestructura (software), la promesa de entrega y la percepción de los clientes antes tiempos de respuesta para sus reclamos.

A partir de lo anterior, se definió un presupuesto de mercadeo destinado a ejecutar prioridades sobre los principales aspectos a mejorar que fueron identificados durante el proceso. Así las tácticas más relevantes para el crecimiento de la categoría fueron: la inclusión de un software más robusto, la contratación de personal especialista para el área, las alianzas estratégicas con empresas expertas en transporte de alimentos y distribución. Debe tenerse presente que durante el primer año debe realizarse una gran inversión económica; aunque las ventas calculadas para cumplir con el punto de equilibrio son viables.

Palabras Claves: Plan de mercadeo, online, productos alimenticios, distribución, logística, promesa de entrega, PQRS.

ABSTRACT

This marketing plan was made to improve the online sales service of Grupo Éxito's food products. It not only seeks to increase sales, but also to improve the distribution, logistics and PQRS that allows the client to obtain a memorable experience.

The initial stage was very important to know better the company, its ideology, where it wants to aim and the main competitors in the online food sales sector. With a clear panorama and needing information from clients, a survey with closed questions and a Focus Group with open questions were carried out in order to obtain opinions and answers, both qualitative and quantitative, that would clarify where the company is located in the sector, what is the clients' perception and how can be solidified and grown each of the processes of this business unit.

Some of the most representative findings after the research stage, made it clear that the platform, the solution of PQRs and the delivery times, are three aspects to improve, in which the ratings and opinions were not positive, and where the organization must focus and take the necessary measures to implement strategies that improve and change the infrastructure (software), the delivery promise and customers perception regarding response times of their claims.

Based on the above, a marketing budget was defined to execute priorities on the main aspects to be improved that were identified during the process. Thus, the most relevant tactics for the growth of the category were: the inclusion of more robust software, the hiring of specialist personnel for the area, the strategic alliances with expert companies in food transport and distribution. It must be borne in mind that during the first year a large economic investment must be made; although sales calculated to meet breakeven are viable.

Key Words: Marketing Plan, online, food products, distribution, logistics, delivery promise, PQRS.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El Grupo Éxito es una de las empresas pioneras en el comercio electrónico en el país. Sus estrategias de mercadeo se fueron desarrollando de manera continua encontrando que, en el comercio digital se aumentaron sus ventas, la experiencia de sus clientes y la fidelización de la marca. De igual forma con la idea de Market Place, vieron la inmensa oportunidad de captar otro porcentaje del mercado que se interesa por productos y servicios de terceros que no estaban incluidos en el Ecommerce tradicional de la compañía, generando un impacto positivo en su canal de venta digital y el surgimiento de nuevas necesidades para mantener o incrementar clientes potenciales dentro del portafolio de la empresa.

Además, es importante resaltar el gran crecimiento del comercio electrónico en Colombia y su evolución en los últimos años; y como este ha ganado fuerza en el mercado con cifras de ventas que ponen al Comercio Electrónico en un panorama situacional muy interesante dentro de las ventas de bienes y servicios. A continuación, se detallan las gráficas presentadas en el Reporte de Industria: El e-Commerce en Colombia 2018/2019 una publicación de BlackSip. (Crecimiento del eCommerce , 2018, págs. 9, 15).

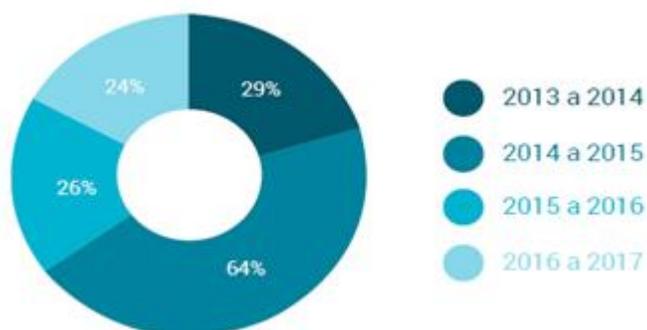


Figura 1. Crecimiento del Comercio Electrónico

Fuente: <https://www.ccce.org.co/noticias/en-el-2017-las-transacciones-digitales-en-colombia-aumentaron-24-con-respecto-al-2016> (Crecimiento del eCommerce , 2018, pág. 9)

La **Figura 1.** Muestra el crecimiento del Ecommerce en el país. El aporte de las aplicaciones móviles, páginas de internet, la conectividad y la adquisición cada vez más de teléfonos celulares que ha generado un aumento considerable y un alto tráfico de ventas por los canales virtuales donde el usuario tiene la posibilidad de comprar lo que desee.



Figura 2. Montos Transaccionales por Año

Fuente: <https://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/4%20Estudio%20de%20Transacciones%20Digitales%20Ecommerce%20%26%20Recaudo%202016%20y%201%20Semestre%202017.pdf> (Crecimiento del eCommerce , 2018, pág. 9)

En la **Figura 2.** Se observa el crecimiento lineal y exponencial de las transacciones realizadas en portales virtuales y lo que generaron en USD en ventas. Realizando una comparación entre 2013 y 2014 se presentó un incremento del 23% en generación de utilidades más, pero a 2017 este incrementó al 300%, lo que nos permite afirmar que esta modalidad de compra tiene una tendencia alta a seguir desarrollándose

Por lo anteriormente expuesto, existen razones de peso que indican y soportan que esta propuesta de plan de mercadeo toma relevancia; con esto se busca ayudar a impactar positivamente en la venta y en la experiencia de los clientes que realizan compras de productos alimenticios en los canales éxito.com, Carulla.com; Domicilios Éxito y Domicilios Carulla. La mayor dificultad que existe para el Grupo Éxito, ha sido poder cumplir con la promesa de entrega que va de 90 minutos a 4 horas en Carulla.com; mientras que en Éxito.com existe un compromiso con el cliente comprendido en un rango de 3 a 12 horas. Competitivamente no es óptima puesto que los demás competidores tienen tiempos de entrega que no superan las dos horas; es por esto que el proyecto de entrega programada tanto en almacén como en el domicilio puede ayudar a reducir los requerimientos de los clientes por la inconformidad en el incumplimiento en la promesa de entrega.

Dentro de las causas más probables que se encontraron está el gran desarrollo tecnológico de los competidores, demostrando que no se tenían contemplados estos avances. Adicional la importancia del cambio y la renovación de los clientes; la inmediatez y el ahora; la facilidad en la compra sin desplazarse y sin largas filas en los supermercados y finalmente el gran costo logístico del gasto de personal.

1.1.1 Áreas de mercadeo afectadas (ventas, distribución, comunicación, posicionamiento, entre otras).

Dentro del área de operaciones se afecta el Servicio al Cliente dado que, el incumplimiento genera llamadas, reclamos e insatisfacción. Otra área afectada es logística quien tiene la responsabilidad de las entregas y el cumplimiento de las mismas. Además, el área comercial y de mercadeo quienes tienen la misión de la venta y por las novedades presentadas no logran objetivos pactados.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

El Grupo Éxito es una multilatina Colombiana dedicada a la actividad de comercio al detal. Es una de las empresas de supermercados más reconocida de nuestro país. Fue fundada como almacenes éxito en 1949, por el empresario antioqueño Gustavo Toro Quintero, en un pequeño local ubicado en el centro de la ciudad de Medellín. Años después comenzó su expansión e inauguró los almacenes de Colombia, Poblado y Envigado. La gran consolidación en el mercado local, llegó con la compra de Cadenalco (Cadena de Almacenes Colombianos S.A) desde 1999 se inició la integración progresiva entre las dos cadenas; que dos años más adelante se consolidó y una vez aprobada la fusión de las compañías y el Éxito se convirtió en sociedad absorbente. Posteriormente el Grupo Casino adquirió el 25% del poder accionario de Almacenes Éxito. (Naranjo, 2018).

Para el año 2005 nació el negocio inmobiliario, además de la tarjeta éxito que le permitió a los clientes no bancarizados obtener su primera tarjeta de crédito. En 2007 comenzó la transformación de la compañía y se dio a partir de la adquisición por parte del Grupo Casino del mayor porcentaje de las acciones. Adicional se generó la compra de uno de sus competidores, Carulla Vivero, al obtener el 77.5 por ciento de las acciones de la compañía y el naciente negocio de Viajes Éxito. Entre 2008 y diciembre de 2009 se consolidó la adquisición del 22.5 por ciento restante de Carulla Vivero y se creó el negocio de Seguros Éxito como complemento de los servicios ya prestados; junto a ello, se abrió la primera bodega Surtimax y la operación directa de las estaciones de servicio. En el 2011 se volvió el año de la expansión por Latinoamérica, cuando el Éxito compró las cadenas Devoto y Disco en Uruguay por cerca de 746 millones de dólares. La empresa siguió su expansión no solo en metros cuadrados sino también en servicios; para el año 2013 móvil éxito salió al mercado con telefonía móvil. (Grupo Éxito, 2018).

Actualmente la compañía cuenta con 574 almacenes en el territorio nacional distribuidos de la siguiente manera: 263 Éxito, 131 Surtimax, 100 Carulla y 71 Súper Inter. También, tiene presencia en tres países de la región, Brasil (Grupo Pão de Açúcar), Uruguay (Tiendas Disco, Devoto y Geant), y Argentina (Tiendas Libertad). (Grupo Éxito, 2018).

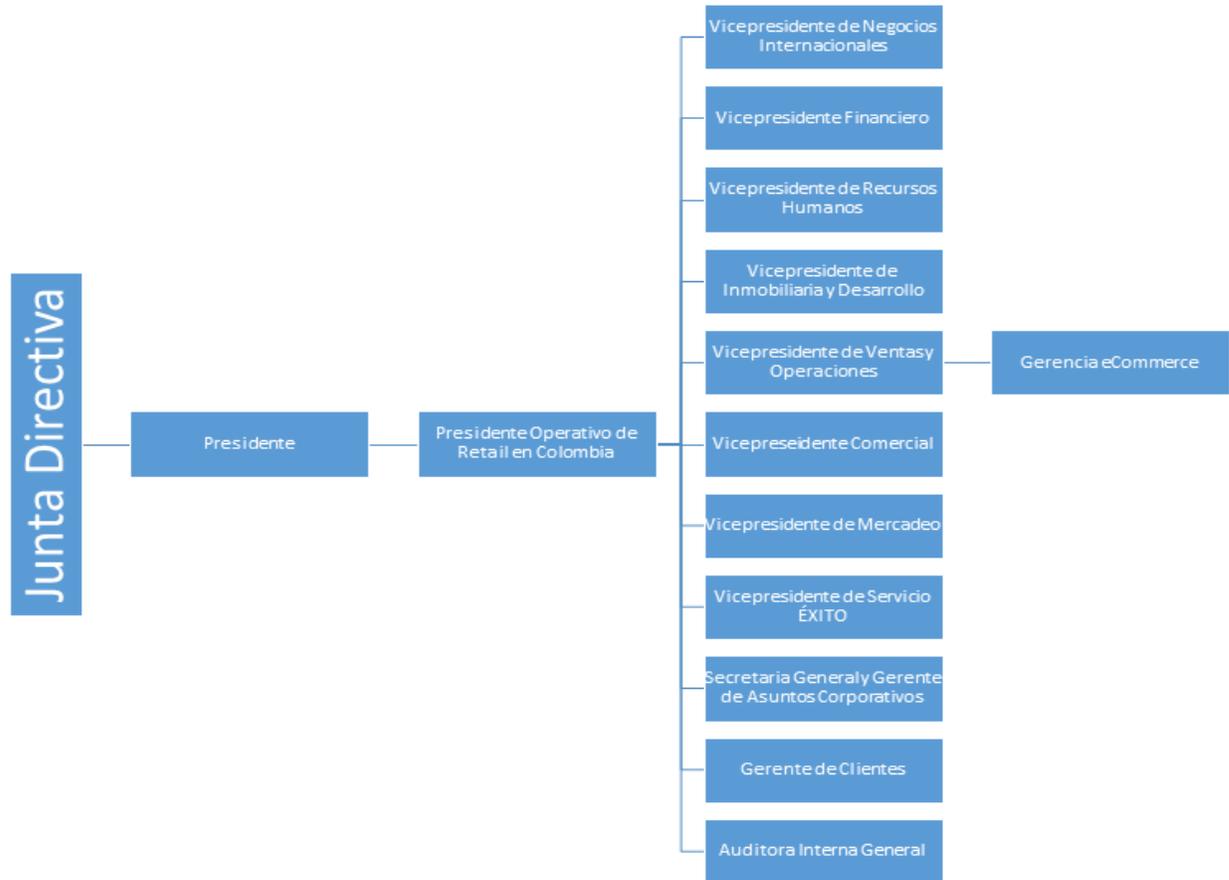


Figura 3. Estructura Organizacional Grupo Éxito

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Grupo Éxito (2018)

La **Figura 3**. Detalla el organigrama organizacional de la compañía, dejando claro quiénes y con qué nivel de jerarquía son los responsables por área y de tomar las decisiones trascendentales y de importancia para el desarrollo y crecimiento constante de la empresa.

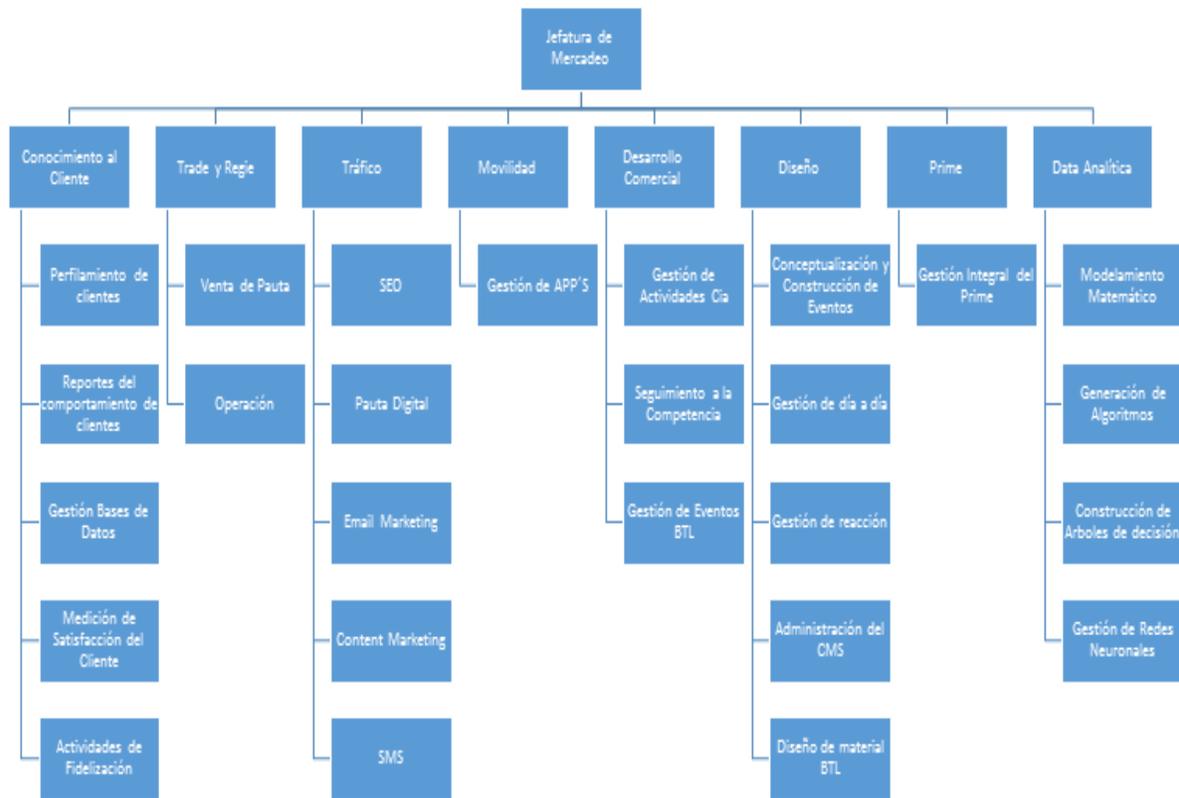


Figura 4. Estructura del Área de Mercadeo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Grupo Éxito (2018)

La **Figura 4.** Expone la estructura de mercadeo de la empresa, dejando claro que cuenta con el recurso humano necesario y con muchas áreas que le permiten ser integrales, innovadores y resolutivos ante cualquier necesidad y contingencia con respecto al mercado.

1.2.1 Inicios del Ecommerce

Para hablar de Ecommerce, es importante mencionar que el primer medio no tradicional de venta apareció en 1920 en Estados Unidos con los catálogos, donde el consumidor seleccionaba sus productos visualizando fotografías. Pero fue en 1979 donde un empresario inglés generó la posibilidad de realizar transacciones en línea entre compañías y potenciales clientes con un sistema llamado “online shopping”. (Salas, 2018, pág. 1).

En los 90 fueron empresas como Amazon y eBay quienes lanzaron sus sitios web para incursionar en el negocio de venta en línea. En 2002 eBay adquirió Paypal, lo cual generó gran cercanía con los consumidores para pagos en línea, pues era un sistema muy confiable para la realización de compras en comercios digitales. Vale destacar que en 1997 Dell obtuvo ingresos superiores al millón de dólares por ventas en su sitio web. (Salas, 2018)

Con todo esto y la aparición de los dispositivos móviles como celulares y tablets, el Ecommerce fue creciendo en los Estados Unidos, y se implementó en la gran mayoría de empresas reconocidas que a la fecha sostienen esta unidad de negocio, la cual les ha generado gran utilidad y crecimiento. (Salas, 2018).

Por otra parte, en Colombia Sony fue una de las pioneras en el tema del comercio electrónico, entre 2000 y 2004, la compañía se enfocó en realizar un trabajo fuerte en este aspecto, utilizando estrategias como el email marketing, sistema CRM, bases de datos y fidelización de clientes. Al mismo tiempo, su canal virtual era soportado por Bancolombia que proporcionaba una sucursal virtual para compras y pagos y le cobraba a Sony un pequeño porcentaje de la venta. Con la experiencia adquirida y el conocimiento en 2008 lanzan su propio portal teniendo un crecimiento exponencial en sus ventas pasando de USD\$90.000 en 2004 a USD\$900.000 en 2008. Todo este proceso fue liderado por Andrés Soler, quien posteriormente renunció a la compañía para dedicarse a negocios personales y creo junto a otro grupo de empresarios la CCCE, Cámara Colombiana de comercio Electrónico. (Foro de Economía Digital , 2018, pág. 1).

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

1.3.1. Panorama situacional

El retail en nuestro país ha tenido grandes cambios en los últimos años debido a la aparición de nuevos competidores con formatos de locales diferentes, con otras marcas y con precios bajos, lo que han causado gran impacto entre los consumidores y que además han generado pérdida de mercado por parte de las grandes compañías del sector.

Es por esto que el Grupo Éxito, ha incrementado sus unidades de negocio, no solo de productos sino también de servicios, diversificando sus formas de ingreso y no solo dependiendo del comprador en sus locales comerciales de productos al por menor. Está claro que la compañía que ha liderado el mercado del retail en las últimas décadas en el país, tiende a transformarse, ya que entendió que, en ese sector; el mercado se saturó y la inversión costo beneficio no será la esperada.

La aparición de los discounters; para un país con una situación económica complicada, le ha robado público a la compañía poco a poco. Además de los gastos operativos y de funcionamiento mucho menores, con formatos de tiendas con superficies pequeñas y con muy pocos empleados. Tiendas como D1 y Justo y Bueno, se han masificado por todas las ciudades en puntos neurálgicos y estratégicos, brindándole a los consumidores no solo precios bajos sino facilidad de compra en términos de desplazamiento y tiempo. (Panorama, expectativa y cambios en el retail latinoamericano, 2018).

A continuación, la Tabla 1, muestra una comparación en 2017 sobre las diferentes opciones de marcas de los supermercados en el país, la familiaridad, el valor percibido (Precio, Calidad, Confianza). Se puede visualizar que el Éxito, está muy bien posicionado en cada uno de los aspectos, pero es necesario saber si todos los esfuerzos, la gran cantidad de personal, el mantenimiento de sus locales, le representan las utilidades proyectadas y deseadas más allá del reconocimiento de imagen y marca.

Tabla 1.
Valor percibido marcas de Supermercados

Valor Percibido	Éxito	Olimpica	Jumbo	D1	Surtimax	Metro	Carulla	Alkosto	Macro	Colsubsidio	La 14	Justo&Bueno
Precio												
1 Muy bajo	8.3	7.5	7.8	6.2	6.5	7.6	8.3	7.4	7.4	7.4	7.5	6
10 Muy alto												
Calidad												
1 Muy bajo	8.7	8.6	8.4	8.1	8.2	8.2	8.6	8.3	8.3	8	8.6	7.3
10 Muy alto												
Confianza												
1 Muy bajo	8.7	8.5	8.3	8.2	8.2	8	8.4	8.3	8.1	8	8.2	7.4
10 Muy alto												
Familiaridad	79%	58%	55%	53%	52%	51%	51%	38%	36%	30%	27%	26%

Fuente: Elaboración propia, (2019) <https://www.larepublica.co/consumo/exito-es-la-marca-de-supermercados-con-mayor-familiaridad-para-los-consumidores-2705332>

Según una encuesta realizada a finales de 2017, los colombianos manifestaron que el Éxito es el supermercado más valorado, ya que reúne un equilibrio entre buenos precios y calidad de los productos. En el mismo sentido, se pudo determinar que también es la marca con más familiaridad, percepción de calidad y confianza. En el único aspecto que no lideró el estudio realizado por la firma BrandStrat fue en precio, donde aparecen dos grandes competidores como D1 y Justo Bueno, que además de los bajos precios de los productos cumplen en la justa medida con calidad y confianza según los encuestados. (La República , 2018).

Adicional para esta sustentación compartimos información del comportamiento del crecimiento exponencial de la venta de productos por los canales virtuales en el paso de los años.

Tabla 2.
Internet Retailing por categorías en Colombia, 2012-2017

Industria	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ropa y calzado	165.1	203.7	291.1	367.7	475.6	565.0
Belleza y cuidado personal	2.5	3.7	6.6	10.6	15.8	20.7
Electrodomésticos	105.2	146.4	251.7	341.7	462.2	541.6
Productos electrónicos	184.6	212.9	219.7	213.9	228.5	240.4
Productos de salud	2.0	3.3	4.6	5.4	6.2	6.6
Comidas y bebidas	145.1	174.3	212.5	278.8	457.4	773.1
Cuidado en el hogar	N/A	N/A	N/A	0.5	1.7	3.3
Mejoras para el hogar y jardinería	4.9	21.5	33.1	55.7	173.0	366.3
Artículos y muebles para el hogar	35.9	79.9	120.01	98.0	331.4	617.3
Productos multimedia	113.0	179.3	249.44	64.6	751.31	232.9
Accesorios personales	10.5	17.9	28.6	61.9	183.2	367.1
Cuidado de mascotas	N/A	N/A	0.2	0.2	0.3	0.4
Juguetes y juegos tradicionales	0.6	1.0	1.6	2.4	7.9	14.5
Videojuegos y hardware	7.4	10.0	13.4	21.8	69.6	141.2
Otros	222.5	360.2	607.2	1,074.2	1,755.9	3,180.4
TOTAL	999.2	1,413.9	2,039.6	3,007.5	4,920.1	8,070.9

Todas las cifras son presentadas en miles de millones de COP.

Fuente: (Crecimiento del eCommerce , 2018, pág. 14)

Tabla 3.
Pronósticos del Internet Retailing Colombia, 2018- 2022

Industria	2018	2019	2020	2021	2022
Ropa y calzado	628.6	670.8	652.2	698.1	747.3
Belleza y cuidado personal	24.0	28.2	31.7	35.4	39.6
Electrodomésticos	594.3	651.0	708.6	773.9	804.4
Productos electrónicos	247.7	254.2	262.8	271.3	322.6
Productos de salud	6.8	7.1	7.3	7.6	7.8
Comidas y bebida	1,170.2	1,700.7	2,360.9	2,726.9	2,985.9
Cuidado en el hogar	6.0	8.8	11.8	14.9	18.7
Mejoras para el hogar y jardinería	706.1	1,303.1	2,352.6	3,658.3	4,876.5
Artículos y muebles para el hogar	1,037.5	1,690.3	2,610.3	3,884.7	5,549.3
Productos multimedia	1,865.9	2,862.8	4,296.5	5,320.6	6,145.2
Accesorios personales	674.8	1,166.9	1,889.0	2,509.6	2,956.4
Cuidado de mascotas	0.5	0.6	0.8	0.9	1.1
Juguetes y juegos tradicionales	23.3	33.9	46.4	62.1	75.4
Videjuegos y hardware	243.0	396.66	13.0	902.2	1,219.7
Otros	4,895.2	5,537.6	5,326.0	5,003.6	6,268.8
TOTAL	11,644.1	16,312.8	21,112.9	25,920.1	32,028.9

Todas las cifras son presentadas en miles de millones de COP.

Fuente: (Crecimiento del eCommerce , 2018, pág. 15)

La **Tabla 2.** y **Tabla 3.** Dejan claro la actualidad y la proyección de compra del retail en nuestro país. Se puede ver de manera concisa que el sector alimentos sigue siendo lo que más consumen los colombianos. Se puede deducir entonces que, el potencial del Ecommerce para la venta de productos alimenticios tiene mucho sentido y será labor del Grupo saber utilizar las estrategias y los recursos adecuados para satisfacer a sus clientes y generar una fidelización y expansión de esta unidad de negocio. Por otro lado, no solo el canal explota el sector alimentos que es quizás el más amplio y a la vez complejo; sino también, líneas como electrodomésticos y tecnología, ropa y calzado, artículos para el hogar y viajes.

A partir de estas investigaciones de mercado, se determinó que el Ecommerce está teniendo un crecimiento exponencial en los últimos años en nuestro país. Ha generado un impacto positivo entre vendedores y consumidores, y una interacción dinámica entre ofertantes y clientes. Si bien fue creado como estrategia de mercadeo, también ha sido utilizado como válvula de escape a tiempos de crisis.

Ventajas como: ventas de servicios o productos, poder llegar a todo el territorio nacional e internacional, pagos a través de tarjetas de crédito, recolección de datos de clientes, comparación de precios y comentarios de otros usuarios de productos y servicios, generación de promociones y descuentos; le han permitido a las compañías crear áreas especializadas con personal capacitado para incursionar en esta unidad de negocio que sin duda está revolucionando el mundo de las ventas a través del marketing digital y que las empresas la deben entender e instaurar sino desean desaparecer del mercado.

Mercado que Sirve

El principal mercado de la compañía es el mercado directo, enfocado a la venta al por mayor y al detal por diferentes canales y marcas; por lo cual es fundamental garantizar para cada uno de estos medios la satisfacción total de los clientes en cada una de sus compras, y de esta manera seguir fidelizando la marca.

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

El comercio electrónico, también es conocido como Ecommerce (Electronic commerce en inglés) que se utiliza para la compra y venta de productos y servicios, a través de plataformas virtuales; principalmente Internet y otras redes de datos. (Comunicaciones, 2018, pág. 1).

Es necesario remitirse al año 1920 cuando en Estados Unidos se realizó la primera venta por catálogos; este sistema generó una gran revolución en la venta y distribución de bienes y servicios y permitió mediante fotos impresas ofrecer los productos a vender; lo que les causó a muchos

negocios la oportunidad de llegar a un segmento de clientes a los cuales no era posible alcanzar. El negocio se potencializó y tuvo mayor expansión con la llegada de las tarjetas de crédito.

Para el año 1970 por primera vez se utilizó un computador para realizar una transacción comercial y se potencializó con la llegada de la televisión que marcó tendencia con ventas directas o lo que hoy conocemos como tele ventas, esto generó la modernización de la venta por catálogos y permitió mejorar y potencializar los atributos de los productos ofrecidos puesto que, la televisión y la imagen permitían resaltar estas características. (Montes, 2018).

1.4.1. Colombia y el Comercio Electrónico

En nuestro país la cultura de compra por medios electrónicos se encuentra en crecimiento, ya que la población que lo realiza es la joven, pero todavía existen segmentos que no tienen esa costumbre y donde existe un gran potencial de mercado. Algunas de las razones por las cuales no se tiene un porcentaje alto de público comprador de productos mediante comercio electrónico son (Montes, 2018):

- Desconocimiento de las TIC
- Sentimiento de inseguridad ante el fraude y robo
- Las personas todavía requieren de tocar los productos o probarlos para la realización de la compra
- Indican que la facilidad de adquirir bienes y servicios en un local sigue siendo alta

Muchas de las compañías del país, han ido incorporando este concepto dentro de su unidad de negocio, permitiéndole a sus clientes comprar a través de sus sitios web y url. También, brindan opciones de pago diversas como pago online y contra entrega para aquellas personas que no cuentan con tarjetas de crédito u otro medio de pago afín. (Montes, 2018, pág. 1).

En Colombia el canal que más se utiliza para realizar compras es internet; y los artículos que más se venden son: electrodomésticos, tecnología, libros y boletería para eventos.

Colombia tiene un gran potencial de crecimiento en el tema del comercio electrónico. Ya se están adaptando diferentes formas de compra y pago que atraen público de los diferentes segmentos. Para poder continuar con esta masificación y crecimiento constante, es fundamental el apoyo del gobierno nacional para la reglamentación y difusión de políticas para que todos los consumidores tengan absoluta confianza y credibilidad en las compras online. (Montes, 2018).

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

“Trabajamos para que el cliente regrese”. (Grupo Éxito, 2018).

El Grupo Éxito manifiesta una misión con un mensaje explícito y estimulante, involucrando en él, aspectos motivantes para el consumidor y la red de mercado que persigue esta compañía. Está claro que se enfoca principalmente en sus clientes, fundamentales para el sostenimiento y crecimiento del negocio en función de las finanzas y la rentabilidad de la compañía. Pero para poder lograr ese objetivo incluye y son necesarios otros actores secundarios a partir de direccionamiento y decisiones de la alta gerencia, que destina y administra los recursos de la compañía tales como: el Talento Humano, la Infraestructura, la tecnología y el producto. Cada uno juega un rol fundamental para cumplir con lo que busca la misión.

El personal administrativo y operativo es prioritario para el correcto funcionamiento de la empresa y para la satisfacción de los clientes; en consecuencia, debe existir una excelente comunicación y relación entre las diferentes áreas. Crear una misión con un mensaje tan claro, le entrega un compromiso y sentido de pertenencia a cada uno de sus empleados que desde las diferentes áreas y unidades de negocio deben aportar con cada una de sus habilidades, conocimientos y acciones que le permitan a la compañía destacarse en el sector y fidelizar sus clientes; dado que, son ellos el alma de la compañía. Así mismo, tener la capacidad de escucharlos, entenderlos y darles soluciones integrales.

Contar con lugares de trabajo idóneos que le permita a la organización brindarles todas las herramientas a sus empleados para realizar sus tareas de manera productiva y a la vez tener los recursos necesarios para atender a los clientes de la mejor forma ya sea para la venta de un producto o servicio o la atención de quejas y reclamos.

Para el área de ventas de productos alimenticios por el canal virtual, la compañía cuenta con alianzas estratégicas para la distribución de los productos, además cuenta con un call center (tercerizado) que recibe las llamadas de quejas y reclamos ante una inconformidad de los productos

comprados vía web. El personal del call center, suministra la información a un back office del Grupo y a partir de las decisiones de los jefes de área apoyados con otro personal administrativo van solucionando las inconformidades de los usuarios.

Con respecto al producto, existen aspectos puntuales que se destacan:

El precio: Si encuentra ambivalencia entre el precio visto y registrado, la compañía le cobrará el mejor. (Grupo Éxito, 2018).

La facilidad de cambio: Ante inconformidad por gusto y calidad (no aplica para todos los productos), el público puede dirigirse a cualquier almacén y realizar el cambio respectivo, siempre y cuando este dentro de los tiempos estipulados. (Grupo Éxito, 2018).

Fecha de vencimiento: En caso de encontrar algún producto con la fecha de vencimiento expirada, la compañía deberá suministrarle un producto igual que tenga una fecha de vencimiento posterior totalmente gratis. (Grupo Éxito, 2018)

Precio insuperable: Para aquellos productos marcados con la descripción precio insuperable, si algunos de los clientes encuentran el mismo producto en otro almacén a menor precio, la empresa le devolverá el doble de la diferencia. (Grupo Éxito, 2018).

Con todo esto, se remarca que, si bien la misión es corta, abarca diferentes aspectos de la compañía y a partir de la unificación de cada uno de estos, enfila sus esfuerzos a cumplir con la premisa de que: “Trabajamos para que el Cliente regrese”.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

“Para el 2021 tener un ebitda positivo, disminuir el 8% en los gastos, lograr Gen cero y reducir la Huella de carbono”. (Grupo Éxito, 2018).

La visión de la compañía la apuesta a la sostenibilidad del negocio teniendo en cuenta aspectos económicos tales como: ingresos, gastos; esto con el fin de generar una rentabilidad deseada que le produzca a la compañía flujo de caja para el pago de todas sus obligaciones y obtener un retorno

esperado para sus accionistas, reinvertir en la compañía y apuntar al fortalecimiento y creación de nuevas unidades del negocio.

De otro lado, tiene un aporte social y al medio ambiente interesante que deja claro su compromiso con el entorno y todos sus participantes. Incluye igualmente, a población menos favorecida y adopta medidas para cuidar los recursos y aportar al cuidado del planeta y el crecimiento de nuestro país. Así mismo, busca cumplir las políticas del Pacto Global y estándares globales de sostenibilidad. (Grupo Éxito, 2018).

Gen Cero es un programa con enfoque social el cual busca a partir de diferentes grupos de interés, liderados por la Fundación Éxito, reducir a cero el nivel de desnutrición infantil en nuestro país, a partir de diferentes estrategias (Grupo Éxito, 2018). Con esto, se puede inferir que la compañía, no solo le apunta a un beneficio particular, sino que cuenta con un alto compromiso social, lo que de manera indirecta le genera buena imagen, un nivel de recordación positivo, obtención de nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales.

Otro aspecto que la visión destaca es el cuidado del medio ambiente. Para lograr lo que se propone: “Reducir la Huella de Carbono”, el Grupo Éxito cuenta con diferentes programas que le permiten día a día ir cumpliendo con este objetivo, entre los cuales se destacan: programa de eficiencia energética y demás recursos naturales (agua, papel), manejo de residuos sólidos y reciclaje, y uso racional de bolsas plásticas. Por tratarse de temas muy específicos y poco comunes, la empresa debe contar con un presupuesto y personal especializado que lidere este proceso y así poder garantizar la efectividad de cada uno de los programas en pro de alcanzar las metas de la visión para el tiempo planteado.

Es una visión que incluye diferentes elementos, que si se desmenuzan y entienden de manera acertada pueden ser perfectamente complementarios. Lo que, si no está totalmente claro, es cuál será el sector en el que la compañía se visualiza competitiva a 2021. Se recomienda incluir a donde se apunta, ya que el retail en este momento, está siendo un negocio muy competido con muchos actores y donde el Grupo Éxito tiene un costo operativo mensual bastante elevado. ¿Está la compañía en transformación apuntando hacia el sector construcción como lo viene realizando hace algunos años con los centros comerciales VIVA?

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos de la compañía son los siguientes:

“Servicio, Innovación, Trabajo en Equipo, Pasión por el resultado, Simplicidad”. (Grupo Éxito, 2018).

Todos los valores corporativos de la empresa tienen un por qué y para qué. Fortalecen y complementan la búsqueda de metas y objetivos de la misión y la visión. La gerencia debe comprometerse para garantizar que cada uno de sus empleados los conozcan, entregarles herramientas, charlas, y los recursos que sean necesarios para que los puedan entender, interiorizar y aplicar de manera idónea y efectiva, no solo con sus compañeros de trabajo sino también con sus clientes que son el pilar de la compañía.

El servicio en pro de los clientes, la productividad, y la sostenibilidad del negocio conllevan a marcar diferencia, tener habilidades de comunicación y resolución de quejas y reclamos.

La innovación, vista como el valor de reinventarse constantemente para permanecer y crecer como empresa, de generar nuevas unidades de negocio, y replantearse la idea si la actividad principal seguirá siendo el retail o por el contrario, el tema inmobiliario está a la par o en cualquier momento se convierta en la actividad principal.

La compañía cuenta con procesos de selección de personal con diferentes filtros, siempre apuntando a la excelencia, enfocándose no solo en la parte profesional sino también humana, ya que el trabajo en equipo es uno de los valores fundamentales para la sostenibilidad del negocio.

Por esta razón es que cada empleado o área está en capacidad de destacarse y lograr los resultados e indicadores propuestos como meta. Existe una generación de auto exigencia donde el profesional también se quiere medir y cumplirle no solo a la empresa por sus funciones, sino porque realmente ama y está a gusto con lo que hace. Algo que le permitirá siempre trabajar siempre motivado, y con una alta pasión por el resultado individual, grupal y empresarial.

Ser simples, algo que quizás suena fácil pero que en muchas ocasiones no es sencillo de realizar. Los procesos, las políticas, las formas, los protocolos generan que los empleados en ciertas circunstancias no decidan de la mejor manera. Es así como, el Grupo Éxito, trabaja arduamente para que este valor se aplique tanto de manera interna como externa, entre las diferentes áreas de la compañía y con sus clientes, brindando las condiciones y conocimientos para que cada uno, sea resolutivo y responda a las necesidades del público.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Cada empresa tiene una estrategia competitiva diferente al resto, quiere generar valor a algo (producto o servicio) mediante una serie de acciones y decisiones que marcan diferencia en el mercado con respecto a los competidores o crean algo nuevo e innovador para cubrir un nuevo segmento.

La historia del Grupo enmarca a la compañía dentro de una estrategia explicativa (prospectiva), lo que hace referencia a:

“La fortaleza de las empresas prospectivas está en encontrar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado y para ello operan dentro de un dominio producto-mercado que sufre cambios continuos. En este sentido, la innovación puede ser más importante que los beneficios elevados. El éxito del explorador depende de la posibilidad para desarrollar y mantener la capacidad de examinar una gama amplia de condiciones ambientales, tendencias y acontecimientos, con lo que se invierte mucho en personal que analiza el entorno para encontrar las oportunidades potenciales. De esta forma, la flexibilidad se convierte en el objetivo de la estrategia, moviéndose la empresa en un entorno fundamentalmente dinámico”. (González, 2001; Cabello et al., 2000; Vallet, 2000; Pérez y García, 1997) (Monge, 2018, pág. 9).

El Grupo Éxito es el claro ejemplo de esto. El letrero ha permanecido por décadas, pero al interior de la compañía se han generado innumerables cambios: dueños, sedes, productos, competidores, alianzas, expansiones, diversificación del negocio, entre otros.

La compañía tuvo sus inicios con fines textiles, posteriormente hizo del retail su primera actividad económica y fuente de ingreso. Luego comenzó a adquirir otras empresas del sector para finalmente expandirse en Suramérica (Uruguay, Argentina, Brasil). También rompió el mercado con la aparición de sus tarjetas de crédito, viajes, seguros; pero el sector donde hoy por hoy quiere seguir fortaleciéndose es el sector inmobiliario en el cual viene creciendo desde 2005, y a donde

se cree está apuntando como principal unidad de negocio. Se deberá esperar para ver sus directivas como encausan todo para finalmente aclarar este panorama, más allá que internamente exista claridad en el tema. De igual forma se deben generar estrategias complementarias para comunicar el mensaje a sus clientes antiguos de los supermercados y tomar decisiones de todos los puntos físicos con los que cuenta. (Revista Dinero , 2018).

También se están realizando alianzas estratégicas para las ventas en línea (Ecommerce) en temas de distribución y la compra de un sistema más robusto para el tráfico de la información de los canales virtuales. Entendiendo esto, se ratifica la multidisciplinariedad de la compañía, aunque ya se expresó cual es el fin a mediano plazo.

3. MARCO TEORICO

3.1. TEORÍA SOBRE TEMAS TÉCNICOS

3.1.1. Calidad del Producto

La calidad del producto es un aspecto que tomó fuerza luego de la segunda guerra mundial, no solo satisfaciendo las necesidades y deseos del cliente sino también convirtiéndose en un factor competitivo diferenciador y con gran peso a la hora de tomar la decisión de compra. Por eso se debe entender de manera clara el sector en el cual se compete y que atributos no le pueden faltar a los servicios o productos que la compañía ofrece.

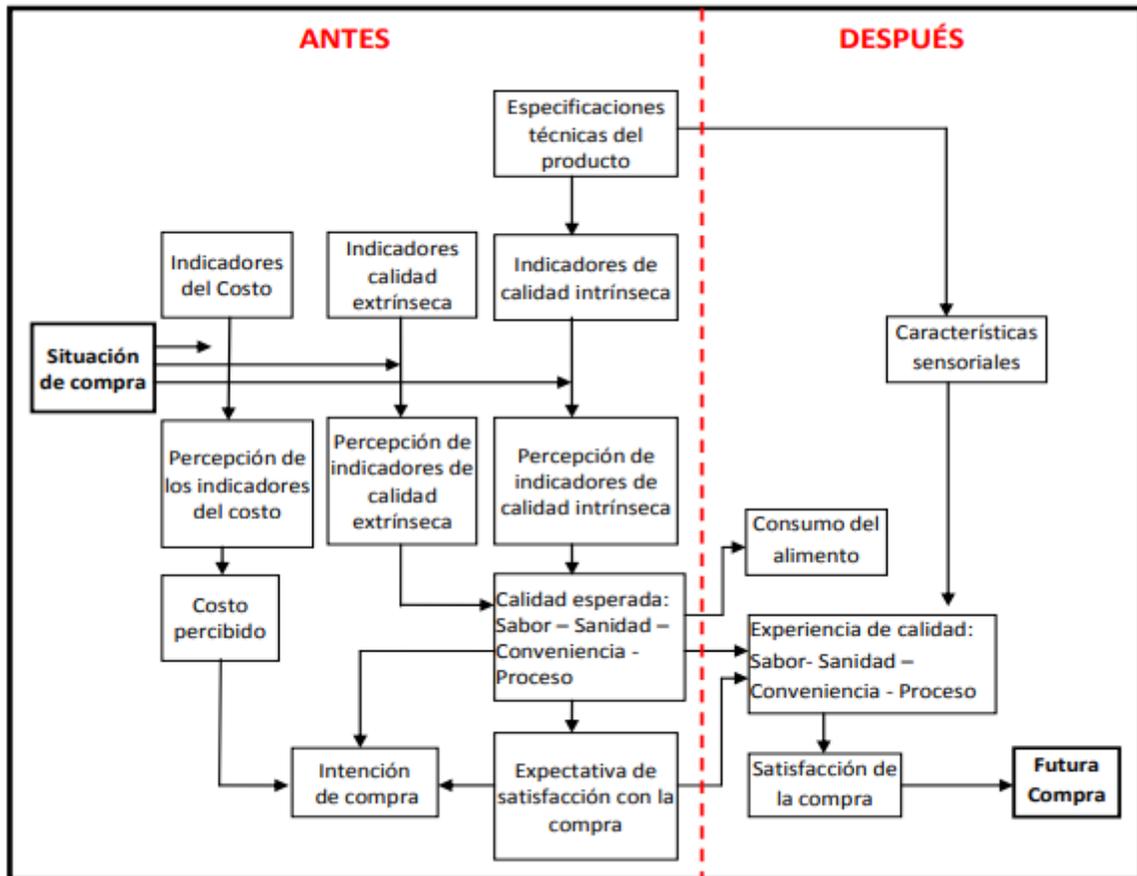


Figura 5. Modelo de Calidad Alimentaria Total

Fuente: (Grunert, Bredahl, & Brunso, 2003, pág. 31)

Para la valoración de los productos alimenticios hay que tener en cuenta diversas características que se detallan en la **Figura 5**. Aspectos como la cantidad y lo que se conoce del producto lo pueden hacer más interesante o no por parte del consumidor.

El consumidor cuenta con dos etapas para evaluar el servicio o producto, una antes de adquirirlo y una posterior a la decisión de haberlo comprado.

Existen tres categorías de productos las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Productos Search: Se pueden evaluar antes de la compra. (NULAN, 2018, pág. 6).

Productos Experience: La evaluación se puede realizar por la compra en repetidas ocasiones del producto. (NULAN, 2018, pág. 6).

Productos Credence: No se pueden evaluar ni antes de la compra ni con diversas compras del producto. (NULAN, 2018, pág. 7).

Por lo que las experiencias entran a jugar un papel muy importante con el cliente, porque son estas las que le generan buenos recuerdos o no de lo adquirido, lo que a su vez produce una fidelización del cliente o pérdida del mismo. De ahí que sea primordial garantizar la calidad del producto desde todos sus atributos tanto intrínsecos como extrínsecos.

Los intrínsecos hacen referencia a las características físicas del producto y las especificaciones técnicas, aspectos sensoriales como: el gusto, la apariencia, la textura, aroma y frescura (tiempo de conservación). Los extrínsecos hacen referencia a otros atributos como: el empaque, la marca y el precio.

Otros factores a tener en cuenta son: lugar origen de elaboración del producto, actualidad social y económica del día de compra, canales de venta, distribución, tiempos de entrega y el servicio post venta. Son atributos que pueden marcar una diferencia en un sector donde la competencia crece cada día más y donde la oferta es amplia y variada. Por eso cuando se habla de calidad de producto en el sector retail y específicamente en alimentos, la calidad y el servicio deben ir de la mano, más en este caso que el canal de compra es el electrónico y la distribución y promesa de entrega son fundamentales para la satisfacción del cliente por parte de la compañía.

Se afirma que la calidad es un factor de progreso, por cuanto ella lleva a buscar la perfección y en esta se encuentra el hombre como centro. Así la calidad desarrolla estrategias que orientan al cliente, crea alianzas y redes de desarrollo productivo, eficaz, ágil y flexible y, además, motiva el emprendimiento de nuevos proyectos y conduce a establecer caminos hacia las organizaciones que aprendan. (Vargas, 2014).

Este concepto deja claro que las alianzas estratégicas para cualquier organización y en este caso para el Grupo Éxito serán de vital importancia para garantizar productos de la más alta calidad y además de seguir innovando en el crecimiento de las líneas del negocio, todo acompañado de un servicio que cumpla con las necesidades del cliente dado que, la calidad del producto siempre estará relacionada de manera directa con calidad del servicio y más si en la mitad de todo existe un compromiso de distribución con tiempos de entrega preestablecidos.

3.1.2. Servicio

Dentro del desarrollo de este plan de mercadeo se hace fundamental el tema de servicio; aunque la empresa se encuentra en el sector retail bien posicionada. El servicio es fundamental para el desempeño y cumplimiento de ventas de la compañía en otros sectores o canales en los cuales ha ido incursionando.

El servicio se evalúa desde que el usuario ingresa al canal digital a realizar la compra. La plataforma debe funcionar adecuadamente, permitir navegar de manera ágil, soportar la búsqueda de los usuarios, ser sencilla en el método de pago, generar el comprobante de la compra, para finalmente entregar en tiempo y forma según las políticas de la compañía. Además de contar con asesoría en caso de requerirla antes, durante y después de la adquisición del producto. Así se está mucho más alineado con toda la cadena del proceso, y se estará más cerca de satisfacer al cliente, fidelizarlo y garantizar que este regrese.

Por esto se buscaron definiciones que permitan entender el concepto; el servicio se define como:

Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (Stanton, Etzel , & Walker, 2004, págs. 333-334).

Definición que complementa lo anteriormente expresado, cumpliendo con una necesidad puntual del cliente, en muchas ocasiones con un deseo, por lo cual el servicio desde la compra hasta la entrega debe ser de calidad y excelencia, ya que los productos alimenticios son susceptibles a fuertes cambios cuando no se encuentran almacenados de manera correcta y más si se varían mucho sus condiciones ambientales ideales.

Adicionalmente Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen el servicio como:

Una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004, págs. 9-10).

Complementando esta definición, cabe señalar que, según los mencionados autores, los servicios abarcan una amplia gama de atributos y que muchos de estos son intangibles; y generan una gran satisfacción en los clientes por lo cual debemos identificarlos para que nuestros productos y servicios los ofrezcan. Esto quiere decir que, hay atributos que no se pueden ver de manera directa pero que el cliente en el proceso de compra si los puede percibir. De ahí que las estrategias diseñadas cumplan con una promesa de valor diferenciadora y exalten todos esos atributos sin olvidarse del objetivo inicial que es incrementar las ventas de productos alimenticios, entregarlos en excelentes condiciones y reducir los tiempos de entrega.

El empaque, la organización de los productos, la presentación del mensajero, su forma de expresarse son factores que también tendrán un peso relevante para la consecución de los logros diseñados por la compañía.

3.1.3. Comercio Electrónico (Ecommerce)

En la década de los 90 el internet empezó a utilizarse no solo para comunicarse, entretenerse y buscar información, sino también para realizar compras. Pero nadie hubiese pensado que casi 30 años después el impacto de este fenómeno de comprar en línea iba a tener tanta participación del mercado. Se identifica entonces que factores como la masificación del servicio de internet, la reducción en su costo, generaron un crecimiento exponencial en su utilización lo que a su vez fue

creando más vínculos con los usuarios brindándoles nuevas experiencias desde el punto de vista comercial. (Haig, 2001, pág. 9).

En Colombia son cada vez más las empresas que han invertido en su canal de comercio electrónico, pues han visto un gran potencial, especialmente para llegar a lugares de difícil acceso por costos, infraestructura y presupuesto, generando mayor rentabilidad y utilidades. Son muchas las compañías del país que ya cuentan con este medio de venta con muy buenos resultados, y han identificado que la virtualidad es un aliado para su compañía y que los hace crecer y evolucionar de manera constante, eso sí, siempre y cuando generen paginas dinámicas, de fácil interacción y compra, y posteriormente cumplir con la promesa de entrega con productos de alta calidad. (DINERO, 2018, pág. 1).

En retail existen otros aspectos a tener en cuenta, no solo es ingresar al Ecommerce dar clic y comprar, todo proceso de compra depende del área de logística y distribución que son las que finalmente termina el ciclo y la cara con el cliente. Esto hace que la compra sea una experiencia, negativa o positiva para el público. (DINERO, 2018, pág. 1).

Algunas de las ventajas de la compañía con la implementación de Ecommerce son:

- Reducción de costos.
- Tener alcance a infinidad de personas y lugares.
- Expansión en un mediano plazo si la estrategia está bien diseñada y ejecutada.
- Incremento en ventas y rentabilidad.
- Promociones con productos específicos (rotación de inventarios).
- Obtención de información muy valiosa de los clientes (CRM).
- Reconocimiento local e internacional.
- Alianzas estratégicas.

Como toda innovación trae consigo múltiples beneficios, también hay aspectos muy representativos a tener cuenta que si no se les da buen manejo pueden convertirse en una desventaja competitiva para la compañía, entre los que se destacan:

- Garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma.

- Brindar una interface que permita una navegación amena y sencilla para realizar compras.
- Garantizar precios e inventarios.
- Cumplir con la promesa del tiempo de entrega.
- Colocar fotos reales de los productos.
- Dar un buen servicio de postventa.
- Garantizar una experiencia positiva al cliente para que regrese

Todo esto genera un gran compromiso al Grupo Éxito, que hace poco realizó una alianza estratégica con la empresa Rappi, la cual lo apoyará el proceso de distribución, parte final de la cadena de compra del canal el Ecommerce.

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO

3.2.1 Posicionamiento

Para el desarrollo de este plan de mercado se considera necesario definir un tema fundamental como es el posicionamiento, entendido como el proceso mediante el cual los métodos de branding generan una penetración en la mente de los consumidores sobre los productos y servicios de la empresa en relación con los competidores. Esta percepción es basada en variables como; precio, calidad, empaque e imagen y tiene en cuenta que el posicionamiento es basado en dos elementos; la situación del producto en comparación con sus competidores y cómo perciben el producto los consumidores. (Clow, 2010).

Aunque la marca tiene un posicionamiento de mercado muy alto; el canal de ventas de alimentos por internet no es tan fuerte y debe beneficiarse de esta gran sombra; cuando se revisa el concepto de posicionamiento y su definición se encuentra una gran similitud en los diferentes autores; como se puede ver en el concepto de (Clow, 2010) mencionado anteriormente; y este donde definen que los Consumidores no asocian la recordación de la marca, con el producto. Por esta razón, se debe de hacer énfasis en la diferenciación que tiene el producto frente a la competencia. Pero también debe de haber credibilidad sobre la marca; por ejemplo, cuando se hace énfasis en la calidad del

producto, como una característica de diferenciación, debe de convertirse en una promesa real sobre la estrategia de marketing de la empresa. (Lambin, Galluci , & Sicurello, 2007).

La gerencia Ecommerce el Grupo Éxito y luego de entender la definición de posicionamiento debe enfocar toda su estrategia en resaltar y hacer énfasis en la calidad del producto y ese proceso diferenciador que es el servicio muy enfocado en su misión corporativa; lo cual generará un incremento significativo en las ventas.

Para tener éxito en nuestra sociedad excesivamente comunicada; una empresa debe crear una posición en la mente del cliente potencial, posición que tome en cuenta no solo las fortalezas y debilidades de la empresa; sino también la de sus competidores. (Ries & Trout, 2009, pág. 46).

3.2.2. Segmentación

La segmentación del mercado se define como un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing. (Kotler & Armstrong, pág. 61).

Según la definición planteada anteriormente, los consumidores reaccionan de forma similar a las estrategias de mercadeo; por su parte encontramos otra definición más amplia y clara que indica que la segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. (Lambin, Galluci , & Sicurello, 2007, pág. 73).

Para este plan de mercadeo se hace fundamental la segmentación desde el tipo de clientes, la necesidad de entrega, la marca y si es o no sensible al precio.

Igualmente, Bonta y Farber (2002) lo definen como aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas (Bonta & Farber).

El éxito del negocio está en segmentar correctamente con el fin que la estrategia de mercadeo sea exitosa; en la gerencia Ecommerce es importante tener claro este concepto pues el cliente virtual tiene necesidades diferentes a las del retail.

3.2.3. Canales de Distribución

La distribución es una de las sub funciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final.

Esto es lo que crea el vínculo entre producto, el comprador y compañía, y donde los tres conceptos se conjugan y tienen diversos contextos y etapas para dar cumplimiento a una necesidad o deseo que se debe satisfacer a través de lineamientos procedimentales y normativos.

Por su parte se encuentra otra definición;

La distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta. (Fleitman , 2000).

Claramente esta definición habla de la logística y distribución, uno de los puntos débiles en este momento en el Grupo, que le causa reclamos y quejas diarios, y para lo cual se han adoptado estrategias fuertes como por ejemplo realizar una alianza con la plataforma RAPPI, reconocida por su éxito en temas de distribución y que aportará su conocimiento y experiencia en este sector para hacer que el ÉXITO mejore notoriamente en este aspecto y empiece de una vez por todas a fortalecer este mercado electrónico, desde el volumen de ventas, entregas satisfactorias y la rentabilidad.

Para la distribución de los productos de alimentos se debe garantizar una correcta cadena de abastecimiento, almacenaje y entrega final por los diferentes medios de transporte que utilice la compañía.

3.3. TEORÍA SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1. Enfoque Cualitativo

La investigación de mercados tiene diferentes metodologías de análisis que pueden utilizarse de manera simultánea o independiente. Esto con el fin de realizar estudios y sacar conclusiones relevantes para la toma de decisiones fundamentales para el Plan Estratégico de Mercadeo. Las dos técnicas más utilizadas son: el análisis cuantitativo y el análisis cualitativo.

El enfoque cualitativo hace referencia a la parte analítica, donde los expertos a partir del trabajo de campo y los diferentes métodos de recolección de información obtienen respuestas fundamentales que permiten tomar acciones y decisiones sobre cómo actuar ante hallazgos significativos, si se requiere cambiar la estrategia, implementar acciones correctivas o crear nuevas iniciativas, que mantengan el éxito del negocio o lo potencien según sea el caso.

Una definición complementaria para comprender mejor el análisis cualitativo es:

El análisis cualitativo es un proceso dinámico y creativo que se alimenta, fundamentalmente, de la experiencia directa de los investigadores en los escenarios estudiados, por lo que esta etapa no se puede delegar. (UJA, 2018).

Es un estudio que no tiene una secuencia lineal, por el contrario, puede devolverse a realizar nuevas preguntas o repreguntar si así lo considera el investigador hasta encontrar (escuchar) lo que desea por lo general de entrevistas individuales o Focus Group. Además, los especialistas son los únicos que pueden realizar esta valoración final de la información recolectada por cualquiera de los diferentes procedimientos de investigación.

Técnicas Cualitativas:

Existen a su vez técnicas cualitativas directas, Focus Group y entrevista en profundidad, donde el objeto de la investigación es conocido por las personas entrevistadas y se definen de la siguiente manera:

- Focus Group: Conjunto de personas que conversan y dan sus opiniones con la ayuda y control de un moderador. (Ferrer, 2005, pág. 59).
- Entrevista en profundidad: Entrevista individual, no estructurada, en la que el entrevistador y entrevistado conversan sobre el tema objeto del estudio. (Ferrer, 2005, pág. 62).

A su vez, hay técnicas de análisis indirectas (Técnicas Proyectivas). En donde el público encuestado no conoce la finalidad de la investigación, de ahí que se les denomine de carácter proyectivo. A partir de estímulos, frases, imágenes, los entrevistados deben interpretar diferentes situaciones como por ejemplo test de asocian de palabras, productos, personas, terminación de enunciados, historias, entre otras.

Características Investigación Cualitativa:

- La recolección de la Información no es lineal ni estructurada.
- El muestreo debe ser en cantidades pequeñas a diferencia de la investigación cuantitativa.
- Se aplica un análisis conceptual a los hallazgos, no se utilizan métodos matemáticos ni estadísticos.

Que se busca:

- Obtener información que los métodos cuantitativos no proporciona.
 - Apoyar lo que la hipótesis formula.
 - Comprender los problemas y escuchar lo que piensa el público (segmento).
- (UMA, 2018)

3.3.2. Diseños de investigación de mercados

Esta es la que detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida para la estructuración, análisis o solución de problemas de investigación. Para ello debe tenerse en cuenta diferentes aspectos para seleccionar la más indicada. Por lo que se debe:

- Definir el tipo de información a obtener y el segmento.

- Planificación de las fases de la investigación según sea el caso (exploratoria, descriptiva, o casual).
- Detallar como se va a medir y graduar la investigación.
- Seleccionar y construir una herramienta para la recolección de datos.
- Determinar el proceso de muestreo.
- Diseñar un plan para analizar los datos recolectados.

(Riaño, 2018, pág. 1)

Tipos de diseño de Investigación:

Existe tres tipos de diseño para la investigación, eso dependerá de nuestras necesidades, con qué recursos se cuenta, y que es lo que se quiere buscar. El investigador es el que debe determinar cuál es la que más se adapta a la necesidad.

Para el plan estratégico que se está realizando, las dos que más impactan son la investigación exploratoria y descriptiva que se desarrollan a continuación:

Investigación exploratoria: Diseño de investigación que hace hincapié en obtener ideas y percepciones; resulta particularmente útil para dividir una declaración del problema, amplia y vaga en declaraciones de problemas más precisos y pequeños. (CHURCHILL, 2000, pág. 104)

Los tipos de estudio exploratorios se clasifican en los siguientes:

- **Búsqueda Documental:** Información conceptual, gremial, o estadística.
- **Encuesta de experiencia:** Utilización de cazadores de modas para obtener conceptos e ideas de nuevos productos. Personas familiarizadas y con experiencia con la temática a investigar.
- **Grupos de Enfoque:** Reunir un grupo de personas para hablar sobre un tema en específico del cual todos tengan conocimiento. Existe un moderador que lleva la batuta de la sesión.
- **Análisis de casos electos:** Estudiar intensivamente otros ejemplos similares del problema de interés. El investigador debe buscar registros existentes, y enfocarse a observar personas (segmento) o instituciones.

A partir del conocimiento y entendimiento de la necesidad o problema, el especialista tiene la capacidad de extraer información relevante. Es recomendable que el investigador tenga conocimiento o se familiarice con el tema a investigar. Se procede entonces a que haya una comprensión del problema, se descarten procesos que no generan aspectos favorables, se formulen hipótesis de manera idónea, se establezcan prioridades de estudio, se realicen analogías con problemas prácticos y se aclaren conceptos.

Investigación descriptiva: Es una forma de estudio para saber, quién, dónde, cuándo, cómo, y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (Namakforoosh, 2002, pág. 55).

Se usa para los siguientes casos:

- Describir características de grupos que aporten información importante (Consumidores, vendedores, organizaciones).
- Hallar rasgos y características de una población específica.
- Determinar como el público percibe un producto o servicio.
- Realizar pronósticos de tendencias, participación del mercado y cobertura.

Para la realización de un buen estudio descriptivo, se debe contar con amplio conocimiento antes de iniciar con la recolección de la información, ya que este puede tener una o más hipótesis. Y su diseño contempla: tener una hipótesis definida, determinar el objetivo claro de la investigación, conocer el problema y saber qué información se va a recolectar, debe ser planeado con anticipación y muy estructurado y conocer quién, cuándo, cómo, donde, por qué.

Muy importante el apoyo de recolección de información, la encuesta, los grupos de enfoque, y los datos de información son los métodos mayormente utilizados.

ff3.3.3 La Encuesta

Para obtención de información existen diferentes métodos que se han ido mencionando durante la elaboración del plan estratégico de mercadeo. Uno de los más utilizados es la encuesta, la cual

permite obtener información para posteriormente realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, y a partir de ahí tomar decisiones y medidas que solucionen o creen escenarios idóneos para cumplir con los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

Las encuestas son un método de obtención de información para generar estadísticas. Esta información se obtiene a través de cuestionarios diseñados ex profeso según el tipo de datos que se quiera conseguir. Normalmente, las encuestas para estudios de mercado se emplean para conocer los gustos, preferencias y costumbres de los clientes de tu empresa o de tus potenciales clientes. (Emprende Pyme, 2018).

Es primordial realizar una planificación a priori del trabajo de campo, definir con claridad el segmento a investigar, que información se quiere conocer, que tipo de preguntas se van a realizar y el método de investigación a emplear. Posteriormente se realiza la encuesta, que puede ser presencial, telefónica o por internet. Cabe resaltar que la más recomendada es la personal; ya que en esta se puede ver la disponibilidad y actitudes del entrevistado, y en caso que no adopte una postura positiva, inmediatamente se puede descartar, para no afectar la muestra entrevistada.

La última parte, hace referencia al análisis de datos en información, que permite obtener conclusiones, para elaborar un informe detallado a la gerencia, y a partir de ahí tomar decisiones en pro del negocio o la compañía.

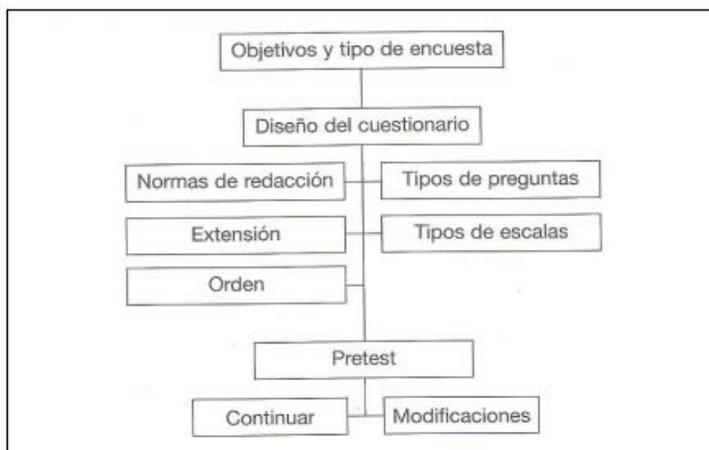


Figura 6. Diseño de un Cuestionario

Fuente: (Ferrer, 2005, pág. 84)

La **Figura 6**. Muestra el esquema para realizar una encuesta de manera idónea, que se debe tener en cuenta para llegar al segmento al que queramos y obtener información valiosa para nuestra investigación de mercados. A continuación, se explican los tipos de cuestionarios que existen.

La encuesta es una herramienta que acerca a los especialistas si se realiza de manera correcta información muy valiosa, pero para poder lograrlo, la elaboración y diseño del cuestionario debe ser de manera estructura, clara y con los conceptos necesarios para que la retroalimentación sea la esperada. Es fundamental un excelente cuestionario porque allí se concentra parte del éxito de la encuesta.

El investigador debe tener los siguientes aspectos en cuenta, para la elaboración del cuestionario:

- Los Objetivos
- Tipo de Encuesta
- Extensión
- Redacción
- Tipo de preguntas
- Escalas utilizadas

El tipo de preguntas pueden ser abiertas o cerradas. La pregunta abierta le da la libertad al entrevistado de contestar con libertad sobre cierto tema. Por otra parte, la pregunta cerrada, determina las opciones de respuesta.

Para el plan estratégico del Grupo Éxito, es muy probable que se utilicen ambos tipos de preguntas, cerradas y abiertas, pues ambas entregan información complementaria y los hallazgos se pueden acercar más a lo deseado.

Tabla 4.
Ventajas y desventajas de la encuesta

	Ventajas	Comentarios
	Adaptabilidad	Entrevistadores capacitados se adaptan rápidamente a las diferencias de los entrevistados.
	Simpatía	No todas las personas quieren hablar con desconocidos cuando se les pide que contesten preguntas. Los entrevistadores pueden ayudar a establecer un espacio cómodo para aplicar el cuestionario.
	Realimentación	Durante la aplicación del cuestionario, los entrevistadores pueden responder las preguntas de los entrevistados, para que entiendan mejor las instrucciones y preguntas y para captar información verbal y no verbal.
	Calidad de las respuestas	A veces, el entrevistador debe seleccionar a los posibles entrevistados según ciertas características, como género, edad, etc. Los entrevistadores pueden asegurarse de escoger a los entrevistados "correctos". Los encuestados tienden a ser más veraces en sus respuestas cuando contestan a las preguntas en una situación cara a cara.
	Desventajas	
	Velocidad de adquisición de los datos	En ocasiones, los entrevistadores son lentos para registrar las respuestas.
	Posibles errores de registro	La percepción de los seres humanos es selectiva al escuchar y registrar las respuestas, lo que genera imprecisiones sobre lo que contestaron los entrevistados.
	Error en la interacción entrevistador-entrevistado	Los entrevistados pueden interpretar el lenguaje corporal, expresiones del rostro o entonación como clave sobre cómo responder a una pregunta.
	Costos altos	Los costos generales de recurrir a un entrevistador para que haga las encuestas en persona son mayores que con otros métodos de recolección de datos.

Fuente: (Hair , Bush, & Ortinau, 2004, pág. 233)

La **Tabla 4.** Expone las ventajas y desventajas de realizar una investigación de mercados mediante encuesta, en muchas ocasiones las personas están dispuestas, pero en otras se encuentran dispersas, sin tiempo, y la información brindada puede ser errónea, porque solo contestan por salir del paso, de ahí la importancia de identificar quien cumple las condiciones para acercarnos más a lo que queremos identificar.

Tabla 5.
Métodos de Investigación Mediante Encuestas

Icono	Tipo de encuesta de investigación	Descripción
🏠	Aplicada por personas	
	Encuesta en el hogar	Una entrevista tiene lugar en el hogar del entrevistado o, en situaciones especiales, en su centro de trabajo (en la oficina).
	Encuesta ejecutiva	Entrevista en persona a un ejecutivo de negocios.
☎️	Encuesta de intercepción en centros comerciales	Se aborda a los clientes de una tienda y se les piden sus comentarios durante su visita al centro comercial.
	Encuesta de intercepción de compras	Se aborda a los clientes y se les piden sus comentarios en el punto de venta.
	Aplicada por teléfono	
@	Encuesta telefónica	Una entrevista que se realiza por teléfono. Las entrevistas generalmente se realizan desde una central telefónica o desde el hogar del entrevistador.
	Encuesta telefónica asistida por computadora (ETAC/CATI en inglés)	La entrevista telefónica se realiza por computadora. Los entrevistados responden oprimiendo las teclas de su teléfono.
	Encuesta telefónica completamente automatizada (ETCA/CATS en inglés)	La entrevista se aplica completamente por computadora, sin intervención humana.
📧	Autoadministrada	
	Encuesta a panel a través de correo	Las entrevistas se remiten por correo a una muestra representativa de personas que aceptaron participar con antelación.
📬	Encuesta entregada	Se dejan los cuestionarios con el entrevistado para que los llene en un momento posterior. El entrevistador recoge la encuesta o el entrevistado la envía por correo.
	Encuesta por correo	Los cuestionarios se distribuyen y se regresan por medio del servicio postal.
🌐	Asistida por computadora (en línea)	
	Encuesta por fax	Las encuestas se distribuyen y devuelven mediante el fax.
	Encuesta por correo electrónico	Las encuestas se distribuyen y devuelven por correo electrónico.
🌐	Encuesta por internet	Se usa internet para hacer preguntas y tomar las respuestas de los entrevistados.

Fuente: (Hair , Bush, & Ortinau, 2004, pág. 232)

La **Tabla 5.** ilustra los diferentes tipos de encuesta, de lo cual se concluye que la más relevante es la personal, pues es en la que se puede garantizar más calidad de información, y el control lo tiene el encuestador y puede detectar conductas inapropiadas para descartar el perfil o respuestas de un entrevistado.

Finalmente, para el análisis, utilizar los enfoques cuantitativos y cualitativos, generando hallazgos, y recomendaciones que ratifiquen los esfuerzos que se están realizando para la obtención de resultados de la empresa o por el contrario que causen toma de decisiones inmediatas y provoquen un giro de 180 grados para re direccionar el camino de la compañía y poder cumplir con los objetivos e indicadores del plan estratégico de mercadeo.