

Estrategias de posicionamiento de marketing online para Surtimayorista Corabastos

Argeni Arenilla Hurtado
Carlos Alberto Martínez Sánchez
Daniel Ernesto Ortiz Velasco

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing
Bogotá, D.C.
2018

Estrategias de posicionamiento de marketing online para Surtimayorista Corabastos

Argeni Arenilla Hurtado
Carlos Alberto Martínez Sánchez
Daniel Ernesto Ortiz Velasco

Tutor
Jairo Neira Guevara

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estrategia de Marketing
Bogotá, D.C.
2018

Agradecimientos

Primeramente, agradecemos a Dios, por permitirnos continuar en el camino del conocimiento y la sabiduría, para culminar cada una de las metas propuestas en este nuevo reto que hemos asumido como hijos, hermanos, padre o seres humanos que cada día nos superamos como futuros profesionales por el bien de la familia, la sociedad y el país.

En segundada instancia, a nuestros familiares por su continuo apoyo incondicional, motivándonos y apoyándonos cada día a ofrecer lo mejor de cada uno para alcanzar nuestros sueños superando toda adversidad del tiempo, económica, laboral, social y voluntad propia.

También agracemos a la universidad por ofrecernos un espacio lleno de momentos memorables en el saber y la convivencia en el buen ser y la felicidad de pertenecer a esta comunidad estudiantil, a nuestro coordinador de especialización y docentes de cada uno de los módulos, por su esmerada disposición por enseñarnos lo mejor de su conocimiento y voluntad desmedida para formarnos como profesionales humanistas, de ética y valores humanos que nos hagan una personal y un profesional de conducta intachable al servicio de la sociedad.

Resumen

Surtimayorista Corabastos es una marca nueva en el mercado mayorista orientada a profesionales de negocios, para la cual se busca establecer estrategias de posicionamiento de marketing online que le permita adquirir mayor participación de mercado, aumentar sus ventas, agilidad en el proceso de compra, reducir costos y brindarle mayor rentabilidad al cliente profesional. El objetivo de este proyecto es plantear estrategias que le permitan a Surtimayorista Corabastos ubicado en el sector de Kennedy, posicionarse como uno de los mayoristas líderes del mercado, con acciones de marketing online. Viendo ese panorama, ¿Surtimayorista tendrá la posibilidad de ampliar su mercado y ganar participación posicionándose en la mente de sus clientes como la mejor opción económica impulsado en los próximos años por el uso del marketing digital? Para responder esta pregunta, se utilizó una metodología cualitativa y cuantitativa a través de encuestas y entrevista a profundidad, así como comparación de precio con su competencia directa.

Los resultados encontrados nos arrojaron que el consumidor final percibía a Surtimayorista como una opción económica, pero para el tendero y profesional del negocio, encontraba más opciones de ofertas a nivel distrital en precios por debajo hasta de un 7%, con plazos de pagos, entregas a la puerta de su negocio (para ellos el tiempo es un factor importante), otros no habían experimentado el servicio y experiencia de compra con Surtimayorista. Teniendo esto en cuenta, se recomienda que la empresa incursione y sea pionera en las ventas online mayoristas ofreciendo un valor agregado a sus clientes de adquirir productos a bajo costo con entregas a la puerta de su negocio y agilizando sus compras mientras atiende su propio negocio, aumentar su base de datos con clientes potenciales a través de cursos de capacitación y pautas que los lleve a convertirse en compras frecuentes y perciban a la marca como una empresa con precios bajos y responsabilidad social con el desarrollo personal de sus colaboradores, la sociedad y del país.

Palabras claves. Posicionamiento, marketing digital, ventas mayoristas, precios bajos.

Abstract

Surtimayorista Corabastos is a new brand in the wholesale market and it is oriented to professionals in business, which it tries to establish marketing online positioning strategies letting to acquire more participation in the market, increase the sales, the agility in the purchase process, reduce costs and provide greater profitability to the professional client. The target of this project is posing strategies that lets to Surtimayorista Corabastos located in the Kennedy sector, position itself as one of the market's leading wholesalers, with actions in marketing online. Watching this panorama, Does Surtimayorista have the chance to extend its market and earn participation position itself in the client's mind as the best economic option boosting into the next years using digital marketing?

To answer to this question, it was necessary to use a qualitative and quantitative methodology through surveys and in-depth interviews, as well as the comparison of prices with its direct competition. The found results indicated that the final client perceived to Surtimayorista as an economic option, but the storekeeper and the professional in business found more options of offers at the district level in prices below up to 7%, with payment deadlines, deliveries at the door of their business (for them time is an important factor), another's had not experienced the service and shopping experience with Surtimayorista. Bearing this in mind, it is recommended that the company venture and be a pioneer in online wholesale sales offering added value to its customers to purchase products at low cost with deliveries at the door of your business and streamline your purchases while serving your own business, increase their database with potential customers through training courses and guidelines that lead them to become into frequent purchases and perceive the brand as a company with low prices and social responsibility with the personal development of its employees, society and the country.

Keywords: positioning, marketing digital, wholesale, low prices.

Tabla de contenido

Introducción.....	11
Estrategias de posicionamiento de marketing online para Surtimayorista Corabastos	14
Planteamiento del problema	15
Formulación del problema o pregunta de investigación.....	16
Objetivos.....	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación	18
Marco de Referencia.....	19
Marco institucional o marco contextual	19
Análisis de la economía.....	19
Análisis de la industria.	20
Análisis del mercado y la competencia.	22
Aspectos misionales y gobierno corporativo.....	23
Perfilación de clientes.....	26
Portafolio de productos.....	28
Marco geográfico.....	28
Marco histórico.....	29
Marco teórico.....	30
Ventaja competitiva de las empresas.....	30
Fijación de las ventajas competitivas en el ámbito empresarial Surtimayorista.	32
Teoría del posicionamiento.	34
Posicionamiento online.	37
Teoría del pricing.....	38
La teoría financiera del precio.	39
Marco conceptual	39
Marketing.	39
Estrategia.	39
Marca.	40

Beneficios.....	40
Oferta.....	40
Demanda.....	41
Ventas.....	41
Competencia.....	41
Amenaza de entrada.....	42
Liderazgo en costos.....	42
Diferenciación.....	42
El enfoque.....	42
Productividad.....	42
Servicio.....	42
Tiendas de descuento.....	43
Transformadores.....	43
Utilizadores.....	43
Consumidor final.....	43
Tiendas de barrio.....	43
Marco legal.....	44
Habeas data.....	44
Publicidad engañosa.....	44
Factura de compra venta.....	44
Responsabilidad de proveedores de la información de sus productos.....	45
Marco metodológico.....	46
Tipo de investigación.....	46
Diseño de la investigación.....	46
Recolección.....	46
Contacto.....	47
El muestreo.....	47
Diagnóstico del proyecto.....	48
Ventajas.....	48
Desventajas.....	48
Matriz de evaluación de factores internos.....	49

Matriz de evaluación de factores externos	50
Matriz de perfil competitivo.....	51
Análisis DOFA	51
Matriz ANSOFF	57
Propuesta de desarrollo.....	58
Profundización de las tácticas.....	61
Estrategia 1. Implementación tienda online Surtimayorista.....	61
Estrategia 2. Campaña #Economiaparaustedysunegocio.....	61
Estrategia 3. Sorteo de formación “Surtícapacito”.....	61
Estrategia 4. Jugando y ganando gratis me lo voy llevando.....	62
Retorno de la Inversión de.....	64
Recomendaciones	66
Conclusiones.....	67
Referencias	68
Anexos.....	74
Encuesta número 1.....	74
Objetivo de la investigación.....	74
Lugares donde realizan las compras.....	79
Análisis de los resultados para un consumidor final.....	85
Análisis de los resultados para tendero.....	86
Análisis de los resultados para un transformador.....	86

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos (<i>MEFI</i>)	49
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (<i>EFE</i>)	50
Tabla 3. Matriz de perfil competitivo.....	51
Tabla 4. Matriz Dofa	56
Tabla 5. Estrategias, tácticas, metas y responsables.	58
Tabla 6. Estrategias, indicadores y presupuesto.....	59
Tabla 7. Cronograma de actividades	63
Tabla 8. Retorno de la inversión (<i>ROI</i>).....	64

Lista de figuras

Figura 1. Estructura accionaria a marzo 31 de 2018. Grupo Éxito (2018)	24
Figura 2. Estructura Corporativa. Grupo Éxito (2015).	25
Figura 3. Cadena de Supermercados Grupo Éxito. Grupo Éxito (2018).....	25
Figura 4. Unidades de Planeación Zonal – Localidad de Kennedy. A. L. de Kennedy (s.f.)	29
Figura 5. Elaboración propia. (2018).	32
Figura 6. Matriz Ansoff. Fuente propia.....	57
Figura 7. Ventas proyectadas al 2019. Fuente propia (2019).....	65
Figura 8. Variables demograficas. Fuente propia, (2018).....	74
Figura 9. Edades de los consumidores. Fuente propia (2018).	74
Figura 10. Estrato socioeconómico. Fuente propia (2018)	75
Figura 11. ¿En su tiempo libre qué hace? Fuente propia (2018).....	75
Figura 12. Nivel de estudios. Fuente propia.....	76
Figura 13. En su hogar o negocio ¿Quién toma las decisiones de compra? Fuente propia	76
Figura 14. ¿Siente o percibe usted la promesa de servicio de Surtimayorista? Fuente propia	77
Figura 15. Marcas recordadas por el cliente. Fuente propia (2018).....	77
Figura 16. Destino de las compras del cliente. Fuente propia (2018).....	78
Figura 17. Aspectos que tiene en cuenta el cliente al elegir un almacén. Fuente propia (2018) ..	78
Figura 18. Lugares frecuentados para abastecerse el negocio o el hogar. Fuente propia (2018)..	79
Figura 19. Opinión del cliente sobre Surtimayorista. Fuente propia	79
Figura 20. Días que realiza sus compras. Fuente propia.....	80
Figura 21. Frecuencia con que compra en Surtimayorista. Fuente propia.....	80
Figura 22. Puntajes de satisfacción-servicio Surtimayorista. Fuente propia.....	81
Figura 23. Factores que influyen en una compra. Fuente propia	81
Figura 24. Motivaciones de compra. Fuente propia.....	82
Figura 25. Sección preferida para el cliente. Fuente propia.....	82
Figura 26. Tiempo destinado para una compra. Fuente propia.....	83
Figura 27. Dinero destinado a una compra. Fuente propia	83
Figura 28. Medios de pagos utilizado por el cliente. Fuente propia	84
Figura 29. Calificación de la marca Surtimayorista. Fuente propia.....	84
Figura 30. ¿Recomendaría a Surtimayorista? Fuente propia (2018).....	85

Introducción

La presente investigación se refiere al establecimiento de estrategias de posicionamiento de marketing online para Surtimayorista Corabastos, la cual es la nueva marca del formato cash & carry del Grupo Éxito y su apuesta al mercado mayorista orientado a profesionales de negocios como: tenderos, transformadores (transforman alimentos en un producto o comidas, vendedores de perros calientes o hamburguesas), utilizadores (instituciones, hoteles, restaurantes o casinos) y consumidores finales. El formato a alcanzado una rápida expansión en seis ciudades del país como Barranquilla, Cartagena, Medellín, Cúcuta, Villavicencio y Bogotá; ofreciendo marcas regionales, nacionales e importadas. Su gran característica es su estrategia de precio “A partir de” ciertas cantidades de productos, su valor es más económico al alcance de profesionales y consumidor final.

Para analizar esta oportunidad de mejora es necesario mencionar sus causas, una de ellas es el poco reconocimiento de la marca por parte de los tenderos como la mejor opción económica, buscar nuevas oportunidades de ventas que le permita a la marca diferenciarse de su competencia y alcanzar mayor participación de mercado, atraer los clientes de la competencia a vivir una nueva experiencia y agilidad en el proceso de compra, reducir costos y brindarles mayor rentabilidad para su negocio.

La investigación y planteamiento de este proyecto se realizó por el interés de buscar una opción novedosa de vender al por mayor dentro del mercado retail en Colombia, que le permitiera a la empresa crecer en ventas y generar beneficios rentables para su grupo objetivo a través del marketing online. Fue un interés académico en profundizar en este tema, aportando información relevante sobre la percepción de sus clientes, observación, estudio y análisis de información de primera y segunda mano, para fortalecer y poner en acción nuestros conocimientos adquiridos en esta especialización. Seguidamente como profesionales, queríamos vivir esta experiencia desde un punto de vista más cercano a lo real del día a día de todo profesional en marketing, y familiarizarnos con el entorno laboral de las grandes superficies y su aporte al desarrollo y dinamismo de la economía colombiana en un mercado competitivo como el retail de ventas al por mayor.

En el marco de la teoría de las cinco fuerzas de Porter, el posicionamiento online y del pricing, este proyecto se realizó con una serie de entrevistas a propietarios de tiendas, pizzeros y consumidores finales. En el desarrollo de las mismas, los ítems de las entrevistas tanto cuantitativa como cualitativa, tuvieron un número limitado de tópicos sobre precio, calidad, servicio,

recordación y reconocimiento de marca, hábitos y presupuesto de compras; de igual manera, a través de la entrevista a profundidad con preguntas abiertas se buscó conocer al detalle el pensamiento del cliente aunque fuera una muestra no probabilística, ambas metodologías se ejecutaron con el principal obstáculo del factor tiempo y la falta de recursos para realizar un mayor cubrimiento poblacional en cada una de ellas. También fue necesario la obtención de información a través de la observación y el chequeo de precio de la competencia.

Nuestros objetivos para realizar esta investigación fue la de diagnosticar la situación actual del mercado de Surtimayorista Corabastos para determinar las propuestas a recomendar, plantear estrategias que le permitan a Surtimayorista Corabastos ubicado en el sector de Kennedy, posicionarse como uno de los mayoristas líderes del mercado con acciones de marketing online, establecer indicadores de gestión que permitan medir el seguimiento, la ejecución y el control de las estrategias propuestas y que nos conduzcan al cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, en el trabajo se presentan los siguientes apartes:

- Antecedentes y descripción del problema. Por el cual recabamos un poco en la historia de la marca y aquellos factores que llevaron a consolidar esta gran apuesta del Grupo Éxito.
- El problema, los objetivos y su importancia. Aquí se plantea el problema y pregunta que le da inicio a esta investigación en lo que se refiere al desarrollo del proyecto y el alcance de sus objetivos aterrizados a la situación actual del negocio, para justificar el propósito de que se tome en cuenta la ejecución del mismo.
- Marco referencial. En el que se encuentra una referenciación del marco institucional o contextual con sus respectivos análisis económicos, de la industria, del mercado, de la competencia y la perfilación del cliente, entre otros; marco teórico e histórico, como el conceptual y legal, los cuales brindan un fuerte conocimiento en lo que es el ADN de la marca Surtimayorista.
- Marco metodológico. Es quizás uno de los apartes más interesantes del proyecto donde el lector podrá profundizar en las metodologías investigativas aplicadas y el diagnóstico de la empresa, en un análisis detallado de las matrices como la Dofa, factores internos y externos, y la matriz de perfil competitivo.
- Propuesta de desarrollo. Esta es la parte en la que llegamos al planteamiento de las estrategias propuestas después de llevar a cabo el diagnóstico de la empresa y escoger de entre varias alternativas, aquellas que impactaran no solo la marca sino el formato en general en pro de

generar ventas y posicionamiento, por último, se haría uso de indicadores que midan la propuesta de mejora a aplicar y sus respectivas recomendaciones.

Estrategias de posicionamiento de marketing online para Surtimayorista Corabastos

Surtimayorista es la nueva apuesta del Grupo Éxito en el formato Cash and Carry, que se inauguró el 12 de mayo de 2016 mediante la conversión del antiguo almacén de Surtimax Corabastos-Bogotá, en la carrera 80G N° 2-52. Durante su apertura, Surtimayorista Corabastos inició operaciones con 111 empleos directos en 2500 m², convirtiéndose al día de hoy en uno de los almacenes más grandes del formato en cuanto a su edificación y ventas. (Grupo Éxito, 2015).

Los directivos de la marca en sus inicios tenían pensado poner su primera tienda en la circunvalar de Siberia (Cota - Autopista Medellín) pero por dificultades en momento, decidieron iniciar la creación del formato en Bogotá, mediante conversiones de almacenes ya posicionados con la marca económica del Grupo Éxito y así tener menos gastos de instalación.

El primer almacén de la marca, tenía para sus clientes cerca de 3500 referencias de productos, entre las que se encontraban abarrotes, frutas, verduras, carnes, perecederos, artículos de aseo e higiene, desechables, bebidas y empaques de comidas rápidas, entre otros; algunos de ellos en la actualidad, ya están discontinuados. En el punto de venta están presentes marcas regionales, nacionales e importadas; algunas tradicionales y otras que siendo menos conocidas, son competitivas en precio y tienen alta calidad, lo que permitirá a los clientes tener una oferta diferencial en sus negocios. (Surtimayorista, 2016)

El formato está dirigido a clientes profesionales, es decir, aquellos que compran altos volúmenes de producto para a su vez, venderlos o transformarlos, tales como:

- Tenderos.
- Transformadores (transforman alimentos en un producto o comidas, por ejemplo, pizzeros, panaderos, vendedores de perros calientes o hamburguesas).
- Utilizadores (instituciones, hoteles, restaurantes o casinos).
- Consumidores finales.

El formato Cash & Carry, se está posicionando en el mercado colombiano mediante dos marcas diferentes conocidas como almacenes Surtimayorista con quince tiendas en la actualidad y tres Bodegas Mayoristas, haciendo presencia en cuatro regiones y ciudades principales de Colombia, en Cundinamarca: Corabastos, Restrepo, Claret, Zarzamora, Autopista Sur, Surtimayorista Ciudadela, Chía, Quirigua, San Blas, Engativá, León XIII y

Bodega Mayorista Montevideo; Costa Atlántica: Surtimayorista Macarena, Turbaco y Pradera. Región Orinoquía: Surtimayorista Villavicencio; Región Pacífico: Bodega Mayorista Itagüí, Las Flores y por último, Bodega Mayorista en Cúcuta. Las ventas en el año 2017 que correspondían a diez tiendas, tuvo un aproximado de Cop 142 234 millones de peso y a junio de 2018 con catorce tiendas, fueron por Cop 152 048 millones de pesos, de las cuales el 64% corresponde a la marca Surtimayorista y el 36% a las Bodegas Mayoristas, con un cumplimiento presupuestal del 99,82%.

Planteamiento del problema

Surtimayorista por ser una marca reciente en el mercado entre los nuevos formatos de tiendas de descuento para tenderos, transformadores y utilizadores, enfrenta una competencia agresiva por parte de sus competidores directos entre los que están: Corabastos, depósitos de distribución y proveedores tienda a tienda, que acaparan un gran porcentaje de las compras de su grupo objetivo, haciendo que su crecimiento se vea lento en el tiempo.

De igual forma se ha evidenciado que muchos comerciantes de su grupo objetivo no reconocen la marca como una mejor opción para realizar sus compras o si la han oído escuchar, no se han interesado por sus beneficios ofrecidos, por la percepción de que es más costoso en cuanto distancia o no han visitado el lugar o porque la marca no les ha sabido llegar con información asertiva.

Todo lo anterior, trae como consecuencia que la empresa no siga creciendo orientada en captar nuevos clientes o de convencerlos a entablar negocios con Surtimayorista, ya que están esperando a que el cliente más distante sea el que llegue a visitarlos y no al contrario, que las ventas bajen o se mantengan iguales en los años y más aún, cuando sigan apareciendo más opciones para los tenderos, transformadores o utilizadores, que la percepción negativa hacia la marca siga aumentando a causa del voz a voz entre tenderos por causa de la mala información en precios, mal servicio y relación con cada cliente. Al momento que la empresa Surtimayorista sea consciente de saber llegar a estos clientes distantes a su localización, pero que visitan frecuentemente al sector de Abastos y si saben atraerlos para que dejen de hacer negocios con sus actuales proveedores o poco a poco se acerquen a este formato; tendrán los beneficios de contar con esos clientes potenciales y aumentar las ventas creando la principal red de publicidad favorable para el crecimiento del formato en el sur occidente de Bogotá. Otra posible oportunidad de mejora, es que la marca pueda ofrecer nuevos modelos de venta, de distribución, de servicio a sus clientes (facilitando ahorro de tiempo en desplazamiento), nuevas opciones de alianzas financieras que favorezcan a pequeños tenderos por ser clientes de Surtimayorista.

Formulación del problema o pregunta de investigación

Surtimayorista Corabastos, lleva tres años en el mercado mayorista compitiendo con la Central de Abastos, plaza de Las Flores, Merkacol e innumerables proveedores tienda a tienda; los cuales ofrecen precios competitivos y líneas de créditos a los profesionales del negocio como tenderos, transformadores y utilizadores. Con el surgimiento del marketing digital y las facilidades para utilizar el internet. Las empresas han logrado establecer una interacción con sus clientes para conocer sus necesidades, sus intereses y motivaciones, para crear vínculos emocionales con la marca al tener accesos a plataformas digitales, dotando a los usuarios de herramientas digitales para elegir adecuadamente sus productos. Viendo ese panorama, ¿Surtimayorista tendrá la posibilidad de aplicar estrategias que le permita ampliar su mercado y ganar participación, posicionándose en la mente de sus clientes como la mejor opción económica, impulsado en los próximos años por el uso del marketing digital al ser un formato nuevo en el mercado mayorista?

Objetivos

Objetivo general

Plantear estrategias que le permitan a Surtimayorista Corabastos ubicado en el sector de Kennedy, posicionarse como uno de los mayoristas líderes del mercado con acciones de marketing online.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del mercado de Surtimayorista Corabastos para determinar las propuestas a recomendar.
- Presentar estrategias que permitan a la marca Surtimayorista Corabastos, lograr el posicionamiento dentro del mercado objetivo con acciones en marketing online.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el seguimiento, la ejecución y el control de las estrategias propuestas y que nos conduzcan al cumplimiento de los objetivos.

Justificación

Los motivos que llevan a realizar este proyecto, es determinar el nivel y percepción de posicionamiento que tienen los clientes sobre la marca Surtimayorista y a su vez, entender el entorno económico que afronta en la actualidad, debido a los nuevos formatos de tiendas de descuento, depósitos de distribución y las distintas variables que intervienen en el mercado; permitiendo adaptar posibles estrategias que les permita mejorar la percepción de la marca entre sus clientes.

Este proyecto ayudará aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación de esta especialización, generando un trabajo estructurado y adoptando distintas metodologías de investigación y análisis de información, para determinar las posibles soluciones que se puedan encontrar durante el desarrollo de este proyecto y que de igual forma, puedan ser empleadas a futuro, generando bases sólidas para desarrollar un plan de mejora para la compañía, maximizando su rentabilidad y ofrecer mejores opciones de compras en el abastecimiento de los antiguos y nuevos clientes captados.

Este trabajo será realizado por estudiantes de la Universitaria Agustiniiana, aportando a su reconocimiento académico en el campo investigativo del ámbito comercial y económico.

Algunos limitantes para el desarrollo de este proyecto, es el factor tiempo, acceso a la información, disposición de financiación para llevar a cabo los planes de mejoras recomendados. Entre los delimitantes se encuentra: que el proyecto de estudio se ejecutará a una de las sucursales de la marca Surtimayorista ubicada en la localidad de Kennedy en el sur occidente de Bogotá, con un máximo de tiempo de seis meses en lo que resta del año 2018. Su desarrollo llegará hasta la determinación del objetivo y el planteamiento de posibles estrategias para lograr el plan de mejora.

Marco de referencia

Marco institucional o marco contextual

Análisis de la economía.

La economía colombiana se ha visto afectada por las continuas crisis económicas globales de las últimas décadas, entre ellas las de 2009, después del 2011 y principalmente, reflejado por la baja en el precio del petróleo y los continuos cambios en el precio del dólar. A pesar de todo ello, para Colombia, los resultados han sido favorables y con los importantes cambios en ámbito social, de infraestructura y desarrollo de la industria más competitiva con su entorno; aspecto que se ha visto influenciado por el buen desempeño del sector servicio.

“Los supermercados, hipermercados, almacenes por departamento y en general, las cadenas de almacenes detallistas, se han convertido en grandes dinamizadores del desarrollo de Colombia. Pese a la actual situación de la economía, las grandes superficies están experimentando una profunda evolución transformadora, que le permite al país beneficiarse del ingreso de empresas extranjeras al mercado nacional, la aplicación de nuevas tecnologías y la búsqueda de una mayor eficiencia para satisfacer los requerimientos de un exigente consumidor. En el 2015 las ventas del comercio detallista (sólo los asociados a Fenalco) alcanzaron los 15 mil millones de dólares, dinámica que ha estado acompañada por un incremento en la nómina de personal. La expansión de establecimientos comerciales, ha tenido un importante dinamismo en los últimos años. En el 2002, el área de venta al público (excluyendo bodegas y parqueaderos) era de tan solo 1,47 millones de metros cuadrados, en la actualidad las grandes superficies alcanzan los 3 millones de metros cuadrados. Esquemas como el hipermercado, supermercado, formatos express, especializados, entre otros; han permitido llegar a un mayor porcentaje de la población, con una propuesta de valor que incluye: mejor servicio, mayor calidad y precios competitivos”. (Fenalco, 2015).

Las grandes superficies han venido aumentando en los últimos años, de acuerdo a una investigación realizada por la revista Dinero (2018), el Grupo Éxito continúa con su expansión en Colombia tras su consolidación internacional, es una de las marcas tradicionales del país que ha sacado provecho y renombre en Latino América, pero en los últimos años la dinámica del sector ha tenido un decrecimiento cercano al 3% motivado por el difícil coyuntura del consumo generado por la reducción en el nivel de compra y el efecto que ha tenido las tiendas de descuento duro ha generado un impacto importante para los supermercados e hipermercados durante el año 2016, pero que para el año 2017 la inflación fue menor para los alimentos, lo cual fue bueno para el consumidor porque le permite comprar más y en segundo lugar, los salarios crecieron en un 5,9% a esto se le

suma la reducción de las tasas de interés que debe trasladarse a los créditos de consumo. (Revista Dinero, 2018).

Análisis de la industria.

El grupo Éxito tras consolidarse como la plataforma del retail con más ventas del país (Cop 56,4 billones en 2017) a través de Éxito, Carulla y Surtimax, el Grupo Éxito abrió su primer formato cash and carry bajo la marca Surtimayorista en el país en el 2016. (La Republica, 2018)

En el primer año de operaciones de este formato que se lanzó en Bogotá con Surtimayorista Corabastos (2500 m²), el 50% de sus ventas la hicieron clientes profesionales, es decir, aquellos comerciantes y propietarios de establecimientos de comida, hoteles, restaurantes, entre otros dueños de negocio. El 50% restante de las ventas la hicieron consumidores finales. En el primer semestre de 2017 la Marca registró 259000 transacciones, más de 65000 de estas hechas por los clientes profesionales, foco de Surtimayorista (Grupo Éxito, 2015)

Surtimayorista es un nuevo formato creado en el años 2016 con la finalidad de suplir las necesidades de clientes profesionales especialmente tenderos, transformadores, utilizadores y clientes finales bajo su formato cash and carry (pague y lleve), un lugar donde pueden encontrar todos los productos que necesitan para su negocio como en un supermercado convencional, la diferencia entre las demás superficies y proveedores directos se encuentra en los precios que se maneja cuando se compra grandes cantidades. Por eso cuándo un consumidor final compra en Surtimayorista percibe precios mucho más bajo a los que puede encontrar en un autoservicio.

Surtimayorista está ubicada geográficamente muy cerca de los centros de consumo y zonas residenciales donde se encuentra la mayor actividad comercial en la localidad de Kennedy, buscando cautivar la atención de estos clientes que se encuentran a su alrededor. Hay otras superficies como Makro que está en el segmento de los utilizadores e institucionales, que hace parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels-Vereeniging) que llego al mercado colombianos en el año 1995 y se asocia con el Grupo Empresarial Antioqueño GEA y se complementaban en tanto experiencia del negocio Supermayorista y gran conocimiento en el mercado colombiano, posteriormente el Grupo Empresarial Antioqueño vende su participación accionaria al Grupo SHV quien ve la oportunidad de seguir afianzando y fortaleciendo su participación en el mercado colombiano. Es una empresa especializada en atender el mercado institucional y comercializadores, entre otras, está presente en doce ciudades del país con 17

tiendas, ofrece más de 10300 referencias de producto para abastecer los negocios de sus clientes, ofreciéndoles precios y condiciones competitivas más rentables para sus negocios.

D1, es una de las tiendas de descuento duro perteneciente al grupo Santo Domingo, con más de 400 tiendas en más de 100 municipios del país, vende a precios muy bajos y ha generado cambios en los hábitos de consumo de la canasta familiar, en los parámetros de negocio con sus proveedores, innovando su logística y su distribución, su segmento de mercado está dirigido al consumidor final con bajo poder adquisitivo, pero actualmente hace presencia en todos los estratos. Buena parte de su surtido está representado en un 70% por marcas propias, su objetivo es vender más barato, menos categorías de producto de marcas. Por otro lado tenemos la marca Ara, es una cadena portuguesa Jerónimo Martins que se unió al consumo masivo para el consumidor final que buscan precios más económicos, donde se percibe la calidad y está muy cerca de sus clientes manejando precios muy cercanos a las marcas reconocidas, sin dejar de lado las reglas tradicionales de mercadeo, empaques vistos y parqueaderos para asegurar las visitas de los clientes, el número de tiendas Ara supera los 400 establecimientos en Colombia y por su parte, Justo & Bueno abrió su primera tienda en el barrio Restrepo de Bogotá, no es un formato de descuento duro, pero su intención no es competir con las tiendas de barrio, por el contrario busca crear vínculos de cercanía con los consumidores ofreciéndoles productos de buena calidad y manejar precios muy competitivos; es una mercadería que quiere transmitir un concepto con histórico que genere un vínculo afectivo con su consumidor. PriceSmart por su parte atiende a un consumidor final que se encuentra en los estratos 4, 5, 6 su estrategia de fidelización está acompañada de una oferta de productos que se acerca a los 2300 productos, de los productos que ofrece esta superficie los productos perecederos, abarrotes, aseo, artículos para el hogar y ferretería (Procolombia, 2016).

Para Surtimayorista no es fácil cautivar la atención del tendero puesto que este segmento ha entablado unos vínculos comerciales y sociales muy estrechos con sus proveedores directos,

Donde se va afianzando la confianza mutua, esta relación supera lo estrictamente comercial, convirtiéndose en una relación de amistad. Esta relación entre tenderos y proveedores está enmarcada por la confianza, la conveniencia, y la cercanía. La confianza permite que el tendero no solo adquiera crédito –aunque poco le gusta– en algunos artículos de menor rotación, sino que se asegura la calidad de los productos expendidos. (El Herald, 2018)

Análisis del mercado y la competencia.

Según reporte de El Tiempo, las empresas del comercio no tuvieron un buen momento por causa del aumento del IVA del dieciséis al diecinueve por ciento, lo cual hizo que los consumidores redujeran los niveles de gasto en productos de la canasta familiar y de sus necesidades básicas, llevándolos a cambiar y ajustar las preferencias de compra por productos de menor valor (Tiempo, 2018). Esto generó que los consumidores dejaran de asistir a las grandes superficies con el fin de evitar compras en exceso y cuidar mejor el bolsillo, buscando satisfacer sus necesidades básicas y como lo informa El Tiempo, aunque la economía presenta una mejoraría para el desarrollo de este sector, para abril de 2017 y marzo del 2018 las ventas de los grandes almacenes e hipermercados presentaron una notable mejoría, sumando 53,4 billones de pesos lo que significó un crecimiento del 5,2% frente al mismo periodo del año 2016 (Dane, 2018).

Las principales cadenas de supermercados presentan los ingresos operaciones entre el año 2016 a 2017, en primer lugar esta almacenes Éxito que pertenece al Grupo Éxito y presentó una caída del -3,2% en el año 2017, el año 2016 sus ingresos operacionales estuvieron en 11 266 801 millones y en año 2017 sus ingresos operaciones fueron 10 904 958 millones, en segundo lugar se encuentra Olímpica que tuvo un crecimiento del 7,3%, en año 2016 sus ingresos operaciones fueron 5 319 554 millones y en el año 2017 sus ingresos estuvieron en 5 709 718 millones, en tercer lugar esta Alkosto con un crecimiento del 18,1%, en el año 2016 sus ingresos operaciones fueron 3 833 267 millones y en el año 2017 sus ingresos estuvieron en 4 528 288 millones, en cuarto lugar esta Cencosud que presento una disminución en sus ingresos operaciones del (-5,2%), en año 2016 sus ingresos estuvieron en 3 663 012 millones, mientras que en el año 2017 sus ingresos fueron de 3 473 734 millones, en quinto lugar esta D1 que sus ingresos operacionales crecieron en 45,6%, en el año 2016 estuvo en 2 133 501 y en el año 2017 sus ingresos fueron 3 105 631 millones, en sexto lugar está La 14 tuvo una disminución en sus ingresos operaciones en (-8,9%), en el año 2016 sus ingresos operaciones fueron 1 646 033 millones, mientras que en el año 2017 sus ingresos estuvieron en 1.499.306 millones, Ara que se encuentra en el séptimo lugar sus ingresos operacionales crecieron en 73 3%, en el año 2016 sus ingresos fueron 830 289 millones, mientras que en el año 2017 sus ingresos operaciones fueron 1 438 883 millones, en octavo lugar esta Colsubsidio que sufrió una disminución en sus ingresos operaciones con (-8,1%), en el año 2016 fueron 1 489 820 millones, mientras que en el año 2017 sus ingresos estuvieron en 1 369 720 millones, luego le sigue Makro el cual tuvo una disminución en sus ingresos operaciones del (-

2,9%) , en el año 2016 sus ingresos fueron 1 160 055 millones, mientras que en el año 2017 sus ingresos operaciones fueron 1 126 429 millones.

PriceSmart que está en el noveno puesto, sus ingresos operaciones tuvieron un crecimiento del 20%, en el año 2016 sus ingresos estuvieron en 901 950 millones, en el año 2017 sus ingresos operaciones fueron de 1 082 156 millones y en último lugar en el top de las grande superficies esta Justo & Bueno, su crecimiento estuvo en 264,9%, en el año 2016 su crecimiento 211 695 millones , mientras que en el año 2017 sus ingresos operaciones fueron 772 446 millones, la ventas han sido impulsadas por las redes de descuento duros, esto debido a la aceleración del primer trimestre del año 2018 que ha mejorado, pero sin dejar de lado el año 2017 que presento una disminución por el incremento del IVA.

Aspectos misionales y gobierno corporativo.

El formato Cash & Carry y su marca Surtimayorista pertenece al Grupo Éxito el cual es el mayor empleador en Colombia con más de 41 100 empleados, con 20 868 hombres y 20 273 mujeres, según datos al cierre del 2015 (Éxito.com).

Misión. Trabajamos para que el cliente regrese.

Objetivos estratégicos. Almacenes Éxitos S.A se orienta en alcanzar una sinergia entre sus tres ejes fundamentales: los clientes, proveedores y accionistas como se está enmarcado en los objetivos estratégicos.

- Fortalecerse para seguir siendo el número 1 en el mercado del comercio al detal y por mayor en Colombia
- Convertirse para en la multilatina número uno en sur américa
- Orientar nuestras acciones al mercado y sus clientes
- Desarrollar al máximo el talento humano
- Impulsar el progreso de nuestra comunidad
- Proteger nuestro medio ambiente.

Valores corporativos. Servicio, Trabajo en equipo, Innovación, Simplicidad, Pasión por el resultado.

Principios. Integridad, equidad, respeto, transparencia, buen gobierno y garantistas de la dignidad del ser humano.

Estructura organizacional. El grupo empresarial Éxito, está conformado por Almacenes Éxitos S.A., sus filiales y subsidiarias, y persigue el aprovechamiento de sinergias para potencializar la

creación de valor, sin perjuicio del desarrollo del objeto social de cada compañía y dentro de parámetros de respeto por la independencia de los órganos de dirección y gobierno de las mismas, y el otorgamiento de garantías de trato equitativo a sus socios y/o accionistas.

Convirtiéndose en la multilatina más grande de Colombia, su alta gerencia está formada de la siguiente manera: Carlos Mario Giraldo Moreno (Presidente), Carlos Mario Díez Gómez (Presidente Operativo del Retail en Colombia), José Gabriel Loaiza Herrera (Vicepresidente de Negocios Internacionales), Manfred Heinrich Gartz (Vicepresidente Financiero), Juan Felipe Montoya Calle (Vicepresidente de Recursos Humanos), Juan Lucas Vega (Vicepresidencia de Inmobiliaria y Desarrollo), Jacky Yanovich Mizrach (Vicepresidente Ventas y Operaciones), Carlos Ariel Gómez Gutiérrez (Vicepresidente Comercial), Camilo Gallego Ferrer (Vicepresidente de Servicios Éxito), Claudia Echavarría Uribe (Secretaria General y Gerente de Asuntos Corporativos), Marcela Quintero (Gerente de clientes), Gladys Elena Estrada Yepes (Auditora interna general).

La composición accionaria a 31 de marzo de 2018 es de 9 639 accionistas. Ninguna entidad gubernamental es propietaria de más del 5% de los derechos de voto.

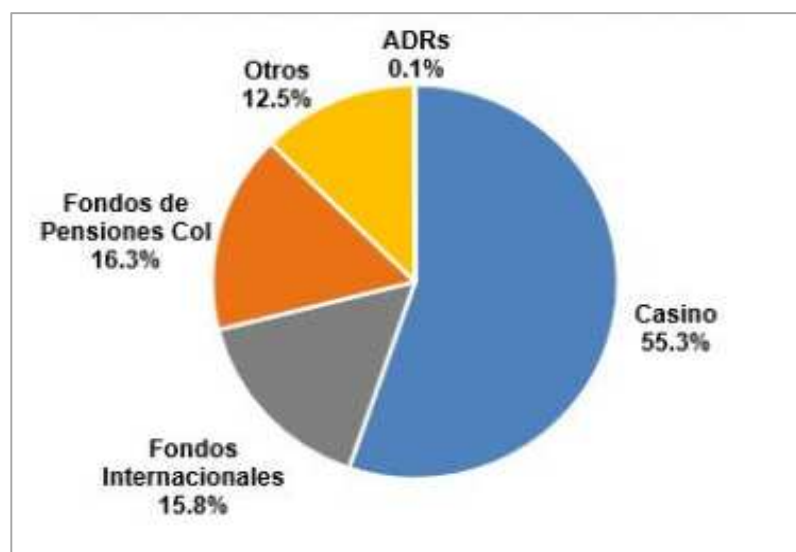


Figura 1. Estructura accionaria a marzo 31 de 2018. Grupo Éxito (2018)

Estructura Corporativa. La controladora última es la matriz *Casino Guichard Perrachon S.A.* (Francia). La situación de control aparece registrada en la Cámara de Comercio Aburrá Sur. Al 31 de diciembre de 2016, la controladora tenía una participación del 55,30% (2015 – 54,77%) en el capital accionario de la Matriz. (*Grupo Éxito, 2018*)

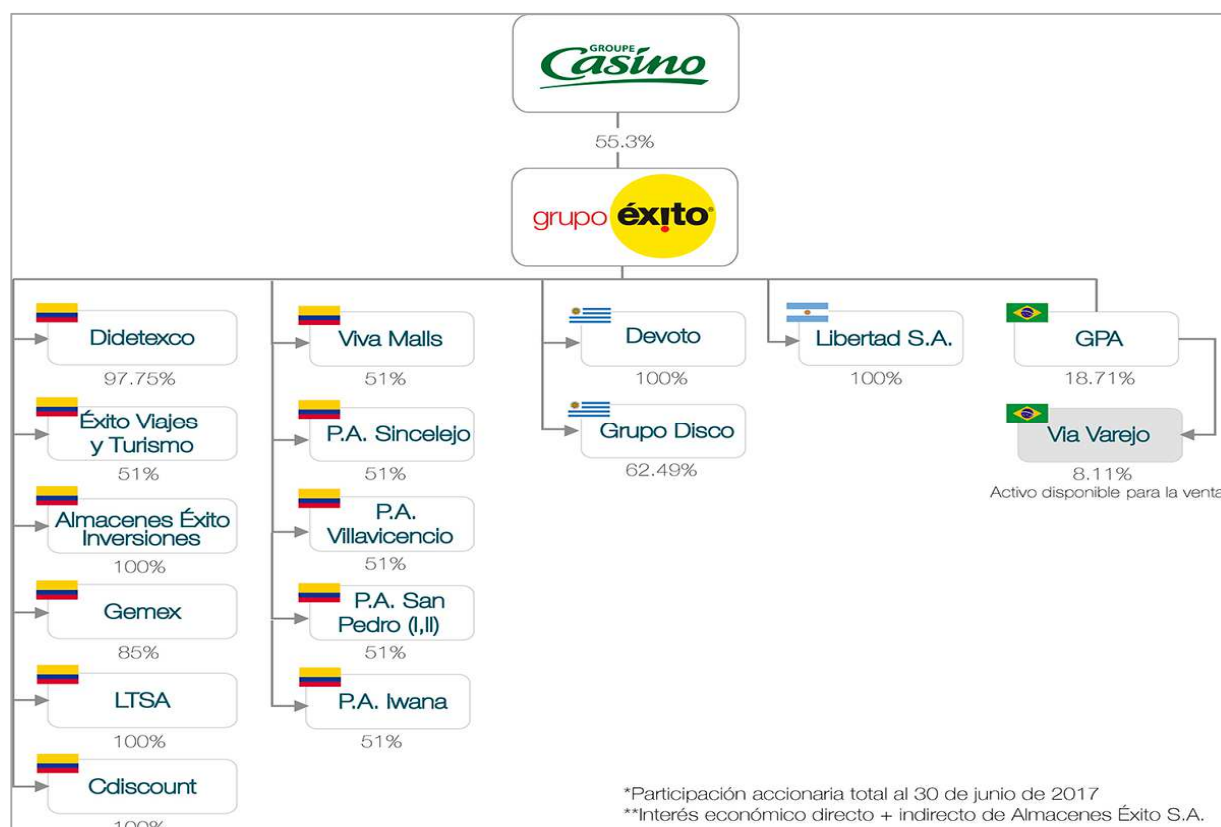


Figura 2. Estructura corporativa. Grupo Éxito (2015).

Cadena de supermercados - Grupo Éxito Colombia. Cuenta con más de 575 almacenes de las marcas Éxito, Carulla, Surtimax, Super Inter, Surtimayorista en los que ofrecen a sus clientes diferentes productos y servicios.



Figura 3. Cadena de supermercados Grupo Éxito. Grupo Éxito (2018).

Éxito (Para servirte). Es la marca líder del comercio al detal en Colombia y la única en el país con estrategia multiformato: Hipermercados, Supermercados, Vecino, Express y Estaciones de Servicio (EDS). Cuenta con 254 puntos de venta.

Carulla (Un placer para todos los días). Se destaca por ser la marca premium, especializada en productos frescos, que satisface con un estilo único de amabilidad y servicio las necesidades de los clientes todos los días. Cuenta con 100 puntos de venta.

Surtimax (Donde comprar vale menos). Con nuestra marca Surtimax ofrecemos a los clientes precios bajos y cercanía. *Cuenta con 136 puntos de venta.*

Super Inter (Estamos cerca de ti). Es la marca reconocida por productos frescos y de la más alta calidad a precios económicos. Cuenta con 67 puntos de venta.

Surtimayorista (Economía para usted y su negocio). Es la apuesta del Grupo Éxito en el formato cash and carry (pague y lleve), dirigida tanto a clientes con menor consumo como clientes profesionales que abastecen sus necesidades individuales o que compran productos en altos volúmenes para venderlos o transformarlos.

Viva Malls. Es el vehículo fiduciario inmobiliario con desarrollos en Centros Comerciales y Galerías. Viva Malls significa lugares alegres, divertidos y en constante evolución que buscan enamorar a los clientes a través de pequeñas y grandes experiencias de vida. La Compañía cuenta con 12 centros comerciales y 17 galerías comerciales en los que se suman más de 4.500 locatarios.

Igualmente cuenta con canales y herramientas digitales (comercio directo) para satisfacer las necesidades de los clientes donde quiera que estos se encuentren y en el momento que lo deseen, como son: éxito.com, Carulla.com, catálogos directos, domicilios éxito.

Perfilación de clientes.

Tenderos. Es el segmento de la marca Surtimayorista con mayor presencia en los barrios y es un formato comercial que no pasa de moda. Es el canal más típico para comprar, este tipo de cliente se encuentra en los estratos uno, dos, tres y cuatro, que viven muy cerca al almacén. Según encuesta realizada en el punto de venta a más de 20 clientes; sus propietarios están en edades de 35 a 58 años, su tiempo libre lo dedican al trabajo y a descansar, son clientes que han realizado carreras técnicas y la decisión de compra está sujeta por el tendero (propietario). Las marcas que más conocen son Surtimayorista, Central de Abastos y la 18. Frecuentan estos almacenes por sus precios económicos, tiene variedad en producto, buen surtido, generalmente sus compras las hacen dos veces por semana, planean sus compras y sus secciones preferida son las bebidas alcohólicas y abarrotes, el tiempo que destina para realizar sus compras es de una hora en promedio, el dinero que destinan para realizar la compra esta entre 400 000 a \$1 000 000 millón de pesos y su medio de pago más utilizado es el efectivo.

Transformadores. Procesan alimentos en producto o comidas, por ejemplo, pizzeros, panaderos, vendedores de perros calientes o hamburguesas. Compran en el formato en la marca Surtimayorista del formato Cash & Carry del Grupo Éxito y está conformado por hombres y mujeres de estratos uno, dos, tres y cuatro, que viven en barrios aledaños al almacén o la localidad

de Kennedy, de edades entre 28 a 45 años, este tipo de clientes en su tiempo libre les gusta descansar o practicar algún deporte, son profesionales y en menor proporción con una educación básica, las decisiones de compra las decide el propietario o en ocasiones un familiar; sus compras están orientadas al negocio. Las marcas que más reconoce son: Surtimayorista, Central de Abastos, Éxito y Makro. El transformador visita frecuentemente Surtimayorista por que maneja precios económicos, variedad en producto y presentación, el almacén está ubicado estratégicamente cerca de su respectivo negocio, visitan el almacén dos veces por semana, al momento de compras sus productos ya saben los productos que van adquirir, el tiempo que destinan para realizar sus compra va desde una a dos horas, el dinero que destinan para adquirir sus productos esta entre 300 000 a 600 000 mil pesos, su medio de pago que normalmente usan es el efectivo, son clientes que están dispuestos a recomendar a Surtimayorista, porque es una alternativa para comprar sus productos es un sitio donde pueden encontrar todos los productos que necesitan, el almacén está bien ubicado y el factor de decisión de compra está compuesto por el precio, variedad en productos en diferentes presentaciones.

Utilizadores. Formado por instituciones públicas y privadas, hoteles, restaurantes y casinos, siendo un sector muy diverso que buscan constantemente economizar y bajar sus costos de operación, al cual están apuntando los formatos al por mayor y detal, ya que estas entidades buscan entablar relaciones comerciales que les permita adquirir sus materias primas de producción o administrativas al por mayor para ahorrar tiempo, dinero por conceptos de transporte o comprar productos más caros en su lugar de ubicación geográfica.

Consumidores finales. Compra en el nuevo formato Cash and Carry Surtimayorista de la localidad de Kennedy está conformado por personas de estrato uno, seguido por el de estrato dos y finalmente por el estrato tres, son mujeres que visitan el almacén y los hombres en menor proporción. Viven en barrios aledaños del almacén, en edades de entre los 25 a 50 años, que en su tiempo libre se dedica a descansar, a practicar algún deporte, que tiene una educación básica o media y algunos son profesionales, en el hogar quien más toma las decisiones de compra está muy influenciado por el padre y la madre en ocasiones lo hace un familiar, sus compras están orientadas a la familia.

En cuanto a los aspectos que tiene en cuenta al momento de elegir un almacén para hacer sus compras está el precio, la promoción, la oferta seguido de la marca reconocidas que tiene disponible

y la ubicación geográfica del almacén, los lugares que más visitan este tipo de clientes esta un D1, un Ara, Éxito, Makro, la Central de Abastos, Zapatoca, Colsubsidio y Surtimayorista.

Frecuentan estos lugares porque el almacén maneja precios económicos, el surtido de producto es el adecuado, se encuentra cerca a su lugar de residencia, tiene un ambiente familiar, por que prestan un buen servicio. Los días que visitan el almacén para realizar sus compras son los días sábados y domingos, generalmente sus compras la realizan cada 15 días o mensualmente, son consumidores con anticipación planean su compras y muy esporádicamente compran por impulso porque si ven promociones que se ajuste a su bolsillo adquieren el producto, generalmente las preferencia de cada sección del almacén son importantes para él, el tiempo que destinan para realizar sus compras esta entre una y dos horas, el dinero que destina para realizar sus compras esta entre 100 y 300 mil pesos, el medio de pago que más utilizan para realizar sus pago son el efectivo y tarjeta débito, son consumidores que están dispuestos a recomendar a Surtimayorista.

Este tipo de consumidor reconocen el almacén como una alternativa para comprar sus productos, del cual opinan que es un buen sitio para para mercar por su ubicación geográfica, es el factor principal que influye la decisión de compra, seguido de los precios y la variedad en producto. Lo primero que se le viene a la mente al consumidor cuando nombran Surtimayorista, es los precios económicos, la ubicación geográfica, la variedad en producto y la buena atención.

Portafolio de productos.

Es la apuesta del Grupo Éxito en el formato cash and carry (pague y lleve), dirigida tanto a clientes minoristas como a clientes profesionales que abastecen sus necesidades del negocio o que compran productos en altos volúmenes para distribuirlos o transformarlos. Con 2500 m², el primer almacén de la marca está ubicado en Bogotá, frente a la plaza de Las Flores de Corabastos y tiene para sus clientes cerca de 3500 referencias de productos. En su portafolio de productos se encuentras las siguientes referencias, entre carnes, pollo, frutas, verduras, alimentos secos, aseo, hogar y personal, con marcas líderes en cada categoría y marcas regionales caracterizadas por su calidad y precio. (Grupo Éxito, 2015).

Marco geográfico

Surtimayorista está ubicado en el sur occidente de Bogotá en el sector de Kennedy cerca de la Central de Corabastos principal lugar de abastecimiento de la ciudad cuenta con un lugar que abarca un predio de 2500 m² en el momento no cuenta con parqueadero propio, sus principales vías son: Av. Américas (occidente a oriente), Carrera 80 G (sur a norte) y la Av. Cali (sur a norte).

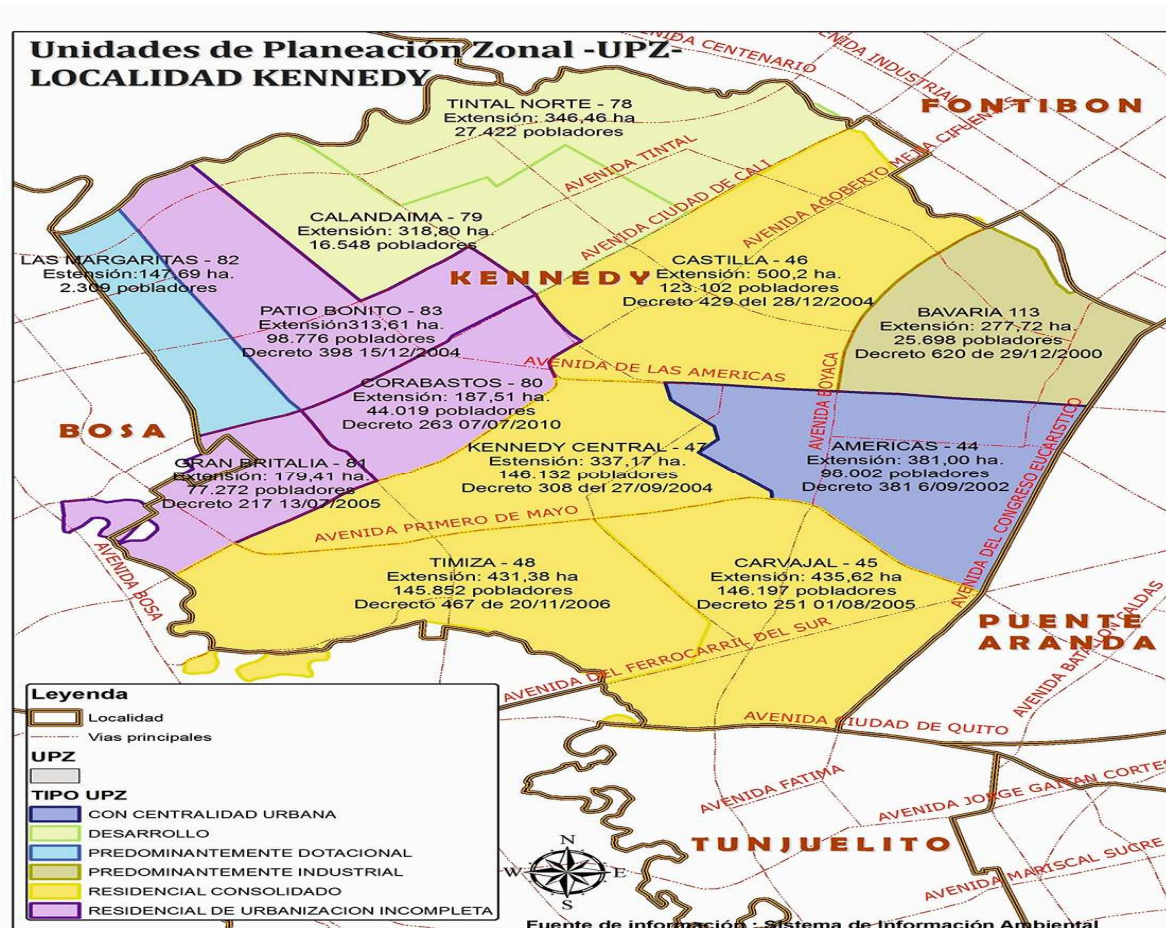


Figura 4. Unidades de Planeación Zonal – Localidad de Kennedy. A. L. de Kennedy (s.f.)

Marco histórico

A lo largo de la transformación de las cadenas de mercados minoristas de los establecimientos de Surtimax de los cuales se tenía planteado una fusión de ellos y los Carulla vivero para ampliar su oferta de productos pero sin perder su focus group que está enfocado en precios bajos para tenderos del sur occidente de Bogotá, así nació lo que hoy en día es conocido como las tiendas Surtimayorista, un formato que paso de ser minorista a una sitio de abastecimiento masivo, pero que aún no tiene un suficiente reconocimiento entre sus principales clientes debido a que aún está en su mente el servicio ofrecido por Surtimax y es que este último, en el tiempo que estaban en el mercado la Central de Abastos, era la mejor opción que les daba rebajas representativas y el que manejaba una gran variedad de productos y desde 1970 ha sido el líder del mercado de clientes minoristas y mayoristas que a diario van en busca de la mejor oferta económica, su número de comerciantes sobre pasa los seis mil y el promedio de vehículos que ingresan a la Central de

Abastos son 12 500 , las visitas diarias están entre las 200 000 personas y las ventas diarias están entre los 24 000 mil millones de pesos.

Lo anterior nos lleva a evidenciar que en el poco tiempo que lleva Surtimayorista en el mercado desde 2016, es muy corta su experiencia y aun así sus resultados no son tan críticos; aunque la poca historia que tiene la marca se ha visto afectada por el posicionamiento que tuvo en su momento Surtimax ya que los clientes tienen la mala percepción que la nueva estrategia de descuentos que maneja la compañía no son representativos ni competitivos para la central de Abastos y es que los dos lugares están a menos de 500 metros, donde la extensión de dominio de la Central de Abastos es la que acapara el comercio del lugar.

Marco teórico

En el marco teórico busca profundizar en aspectos técnicos y temas referentes al posicionamiento, las circunstancias que pueden afectar el proceso de compra para un cliente que visita un lugar para adquirir un producto o servicio y como la competencia puede afectar el mercado ofreciendo beneficios que otras organizaciones no pueden ofrecer y cómo afecta el formato Cash and Carry Surtimayorista. Las empresas hoy en día quieren tener una guía que pueda direccionarla para tener un mejor desempeño sobre las otras, tanto en productividad, músculo económico, ventaja competitiva, diferenciación tecnologías, esta investigación enseña a las organizaciones a conocer cómo se están moviendo, que viene haciendo mal y como pueden mejorar.

Ventaja competitiva de las empresas.

Esta es sin duda una de las alternativas para analizar nuestro problema en cuestión y generar una interrelación secuencial con la teoría de la ventaja competitiva de Michel Porter extrapolada a las naciones en 1990 y sus postulados sobre estrategias competitivas. Porter, siendo el autor contemporáneo que hablo completamente del tema desde el punto de vista empresarial, se refiere a la ventaja competitiva como un valor diferenciador que posee una empresa reflejado en aspectos referentes que la hacen única entre las empresas competidoras del sector, ese mismo valor superior es el que la hace reconocible en el tiempo generando rentabilidades para la organización y beneficios significativos para sus clientes.

La competitividad es el factor clave al momento de hacer frente por parte de las empresas, está, según Michel Porter consiste en: “La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad” (Suñol, 2006, pp. 179-198).

“Para Porter, existe una relación de doble vía entre productividad y niveles de vida de la población. En efecto, sobre la productividad inciden tanto los salarios y las ganancias como la distribución del ingreso, la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad política y las libertades y derechos de las personas. A su vez, la productividad define los niveles de salarios y las ganancias sobre el capital invertido, en otras palabras, los niveles de ingreso que van a determinar el nivel de vida de la población. Cuando por competitividad se entiende solamente un crecimiento sostenido de la inversión, entonces deja de ser importante la elevación del nivel de vida de la población y la inserción de la misma en procesos de desarrollo”. (Suñol, 2006).

En este sentido, en el centro de este planteamiento Porter basa su teoría en tres estrategias básicas para alcanzar la competitividad: la primera es el liderazgo por costos en el que la empresa debe lograr convertirse en la líder de costos más bajo de la industria a través de la economía a escala; la segunda es por la diferenciación que consiste, en que la empresa debe resaltar a la percepción del clientes ese valor diferenciador que la hace única y con la mejor opción dentro de los intereses y beneficios de los mismos, sin ignorar su posición de costos en el área de diferenciación; por último, el enfoque orientado a ser la mejor en su segmento, tanto en costos como en diferenciación.

Muchos han sido los actores sobre la ventaja competitiva al igual que las corporaciones que la han intentado aplicar sin pegarle al punto clave para lograr sus rentabilidades deseadas ante la fuerte competencia. Pero donde algunos de ellos coinciden que las empresas deben aprovechar eficientemente sus recursos, especializándose muy bien en lo que hacen y diferenciándose en algo que atraiga más clientes, como lo afirma Sharon Oster, “La competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo” (García R., 2015).

No obstante, a todo ello, Michel Porter sugiere que las empresas competitivas suelen o deben desarrollarse en un ambiente de empresas competitivas nacional o internacionalmente, que estén una fuerte interdependencia técnica entre ellas y sirvan de ejes complementarios para el buen desempeño de su operación e impulsen su competitividad ante la demanda al encontrarse ante un conjunto de oportunidades en un solo lugar, a esto, a lo que en gran medida él llamo Cluster empresariales.

Las ventajas competitivas de una empresa por años han sido el punto de inicio en que toda empresa o nación han querido fomentar su desarrollo productivo a pie de lograr altas capacidades de diferenciación en comparación con su competencia concibiendo nuevas formas de hacer sus

actividades superando “Las cinco fuerzas del mercado” (1979) y como lo propone Porter en su libro de la novena edición *Ser Competitivo* (2008).

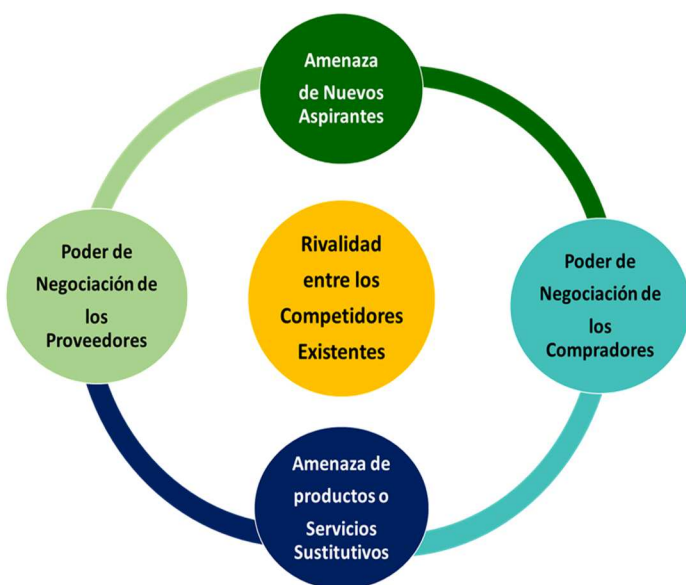


Figura 5. Elaboración propia. (2018).

Defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia y afrontar esas cinco fuerzas para alcanzar los objetivos de posicionamiento y beneficios deseados; por lo cual estas se estarían aterrizando al ámbito empresarial de Surtimayorista para analizar al detalle su estado actual antes este marco teórico de las ventajas competitivas.

Fijación de las ventajas competitivas en el ámbito empresarial Surtimayorista.

El pensamiento teórico de Porter, permite poner en perspectiva la forma como se pensaría que la empresa Surtimayorista está afrontando su competencia, la cual cuenta con unas bases comerciales de años, simbolizados en barreras de entradas que ha venido causando cambios significativos en la mente del cliente, pero, aun así, falta mucho por cambiar y para ello podríamos sacar algunos puntos relevantes para este seminario integrador.

Poder de negociación de los clientes. La empresa Surtimayorista Corabastos, al estar enfocado en cuatro tipos de clientes, está sometida a tener una diversificación de estrategias de ventas a distintos clientes y creando condiciones de aceptación del formato para cada uno, pero es el tendero de tamaño medio y sobre todo los grandes redistribuidores o los conocidos trianguladores, los que de cierta forma tienen un fuerte poder de negociación, ya que compran a gran volumen de mercancía para revenderle a tenderos y pequeños depósitos. Estos clientes, compran hasta mulas

completas y camiones completos con mercancías porque sus ganancias están en la compra y venta de tarjetas de regalo y compra de efectivo en plástico y aprovechan la oportunidad de la fuerte competencia con la Central de Abastos y tiendas del mismo formato.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores. Es cierto que, por la magnitud del Grupo Éxito, cuenta con un fuerte poder de negociación, pero la empresa también se ve enfrentada a multinacionales y a las más grandes productoras de productos básicos y del hogar con productos de excelente calidad apetecidos por el cliente y la marca debe tenerlos entre sus góndolas. Es aquí donde estos proveedores también imponen sus condiciones de negociación y donde la empresa le toca contra restarlos con estrategias como la de entablar negocios con múltiples proveedores con marcas retadoras con muy buena calidad, precio e importantes proyecciones de posicionamiento.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. Para aterrizar brevemente esta tercera fuerza, la marca Surtimayorista es precisamente la barrera de entrada que empezó aplicar para contrarrestar las tiendas de precios duros, las cuales le estaban quitando bastante participación, de igual forma, fortaleció sus relaciones comerciales y les compras a gran escala ya que cuenta con más de 580 tiendas y 1.300 aliados sin incluir el comercio directo y su presencia en países de Latinoamérica. Ofrece productos a bajo precios de muy buena calidad muy por encima de los que venden estas tiendas de descuento. Cuenta con un fuerte uso de nuevas tecnologías y sistemas de gestión de las organizaciones inteligentes del siglo XXI.

Amenaza de productos sustitutos. Entre estos encontramos a las tiendas de descuentos duros y en menor medida, los proveedores de ventas tienda a tienda y Makro. Entre las principales marcas sustitutas que los clientes finales y pequeños profesionales llegarían acudir, se encuentra D1, Tiendas Ara, Mercakol y las mismas marcas como Éxito y Surtimax.

Rivalidad entre los competidores. Se hace evidente en un sector como Corabastos, donde la marca Surtimayorista está enfrentada a múltiples depósitos de productos básicos para el hogar y negocios, y, por otro lado, con los precederos como las carnes, cuando está rodeado de fuerte distribuidores de este producto. La empresa para enfrentar estas fuerzas del mercado, se enfoca a la venta de productos de calidad y a muy bajo precio percibido por el cliente, servicio superior a la competencia y diferenciación con nuevos productos que le dejen benéficos al tendero y muy importante, se enfoca en bajos costos de operación que se transfiere al tendero o consumidor final que visita la tienda Surtimayorista Corabastos.

Teoría del posicionamiento.

Este concepto es el más representativo dentro del desarrollo de marca, por el cual las empresas se ven enfrentadas a generar estrategias que les permita ocupar un lugar en la mente y corazón de sus clientes y que ese sentimiento trascienda de generación en generación, generando aumento en sus ventas y permanencia de la marca en el tiempo. Tal cual nos lo quiere expresar Al Ries y Jack Trout (2002) en esta teoría.

La comunicación es el medio con el cual las marcas cobran vida en la mente de los consumidores donde de una forma creativa y tal vez romántica nos acercamos más a pensar de como ellos piensan, la publicidad es la manera más difícil de comunicarnos ya que según Al Ries & Trout (2002) dice: “Esta modalidad de la comunicación, desde el punto de vista de la persona que la recibe, tiene poco valor. Casi siempre a la publicidad se ha visto como algo no deseado y poco apreciado”.

Para el año de 1972 fue el año que marco gran influencia para los creativos de las agencias de publicidad, se cree que fue el año donde la palabra posicionamiento fue conocida cuando estos dos personajes escribieron para Advertising Age varios textos los cuales presentaban como titular “The Positioning Era”, esto revolucionó el mundo de la publicidad llevándolos a dar grandes conferencias en los estados unidos y en varios países del mundo.

Pero como mencionábamos al principio este concepto ha ido transformando la actividad de la comunicación en la publicidad, anterior mente los mensajes que se comunicaban eran de superioridad, exclusividad y autenticidad, pero esos mensajes se han ido para siempre ahora es muy usual encontrar mensajes donde se realiza una comparación para evidenciar posiciones dando un lugar en la mente de los consumidores y ejerciendo una lucha por cambiar dicha posición.

Esta gran estrategia de posicionamiento la han utilizado las grandes agencias y de hecho han generado varios tipos de investigaciones para lograr comunicar grandes mensajes que generen impacto en las mentes de las personas encontrando ese vacío o esa necesidad que se genera en el mercado. Si no utilizas este tipo de estrategias muy probablemente la competencia si lo haga es por eso que este concepto cada vez es más utilizado por las marcas. Se trata de resaltar el valor de cada marca sin perder la sencillez a la hora de comunicar ya entendiendo que muchas veces “menos es más” cuando usamos la creatividad y emotividad para comunicar un mensaje sencillo pero directo logramos penetrar más fácilmente en la mente de los futuros clientes.

En la actualidad estamos viviendo una era donde la comunicación está expuesta a muchos mensajes que están siendo emitidos por una gran variedad de publicidad por diferentes canales esto

es lo que los autores del libro “posicionamiento, una batalla por su mente”. Hablándonos de “Una sociedad sobre comunicada” son muchos mensajes y pocos las probabilidades de que el mensaje genere impacto, para esto los autores aconsejan:

“Allá afuera, en la selva de la comunicación, la única esperanza de apuntarse un gran tanto consiste en ser selectivo, concentrarse en objetivos precisos y practicar la segmentación. En una palabra, de lo que se trata es de practicar el posicionamiento”. (Ries & Trout, 2002)

Es así como la mente humana se protege de la congestión comunicativa y hace una selección de la información y elige solo lo que le genere conocimiento o que le traiga recuerdos de experiencias pasadas, es por eso tan importante como estas siendo percibidos ya que el consumidor juzgara de acuerdo a la experiencia que haya vivido sea buena o mala esto determinara su compra.

El intentar cambiar la mentalidad de los consumidores es uno de los errores en los que han caído muchos de los experimentados del Marketing en busca del posicionamiento es así como no solo se ha desperdiciado millones y tiempo en la publicidad intentando cambiar algo que para la persona no está relacionado con lo que cree, es diferente cuando no se tiene conocimiento del tema, pero si la persona cree tener la razón será casi imposible hacerla cambiar de opinión es ahí donde se fracasa al intentar comunicar algo en lo que no se esté de acuerdo. Para ello, los autores nos dan un consejo para lograr comunicar en pro del posicionamiento, “El mejor método que se puede adoptar en una sociedad sobre comunicada como la estadounidense es elaborar mensajes sobre simplificados. En la comunicación, como en la arquitectura, menos, es más” (Ries & Trout, 2002).

Sabiendo que al consumidor se tiene que llegar de una forma simple que no lo sature de mucha información por procesar cual sería la mejor manera de llegar a su mente y es aquí donde el autor nos da ejemplos más sencillos pero que nos deja claro, que ser el primero nos permite estar en la mente de las personas.

“¿Cuál es el nombre de la primera persona que voló sola de un lado a otro del Atlántico Norte? Charles Lindbergh, ¿cierto? Ahora, ¿cuál es el nombre de la segunda persona que voló sola de un lado a otro del Atlántico Norte? No es tan fácil de contestar, ¿o sí? ¿Cuál es el nombre de la primera persona que caminó en la Luna? Neil Armstrong, por supuesto. ¿Cuál es el nombre de la segunda?”. (Ries & Trout, 2002)

En la época de los años 50 se vivía la era del producto donde todo giraba alrededor del mismo, las agencias de publicidad ya no sabían cómo diferenciarse de un fenómeno que se estaba dando que eran las imitaciones, que hacían que los atributos del producto fueran similares entonces empleaban las (PUV) “Propuestas Únicas de Venta.” Estas se apoyaban de lo que pudieran promover los medios masivos y lograr posicionar el mensaje.

Ya para los 80 los creativos de la publicidad luego de varias investigaciones hallaron que es más relevante la imagen que el usuario podía tener de la marca que los atributos del producto a esto se le denominó la era de la imagen. Así como las empresas que imitaban los productos finiquitaron la era del producto, lograron que en la era de la imagen también sufriera el mismo destino y fueron muy pocas las que pudieron enfrentar este ataque y llegar a ser exitosas así es como llegaron a entender que era necesario generar una posición en la mente del consumidor algo que solo fuera tenido como único y no pudiera ser imitado es así como se llega a fortalecer el posicionamiento como el camino al éxito.

Las pequeñas escaleras en la mente del consumidor. De acuerdo a los autores, la mente humana es muy limitada para almacenar mucha información solo poca información es retenida en la mente solo cuando es nueva después es eliminada y solo unos cuantos datos relevantes es retenida en discos como los de un ordenador pero a diferencia de la mente humana un ordenador almacena toda la información que se le suministre en cambio la mente solo la que desee poseer una prueba de esto es que si aboradas a una persona y le preguntas por las marcas de un producto te relacionara muy pocas no más de siete y solo si hablamos de una categoría no más de dos o tres estarán en su mente a esto le llama los autores pequeñas escaleras en la mente solo las mejores marcas líderes abarcan esos escalones de una categoría si se añade una nueva categoría es necesario que tenga algo con que asociarse de algo del pasado y si es una categoría totalmente de ceros es mejor un mensaje que le haga entender a la mente “lo que no es el producto, en lugar de decirle lo que es” (Ries & Trout, 2002).

La posición en contra. Nos la exponen los dos autores a través del ya mencionado caso de Avis donde el mejor ejemplo de posición en contra es cuando utiliza la estrategia publicitaria de expresar que no están en el primer lugar pero que el hecho de estar en el segundo los lleva a esforzarse más por los clientes que lo que se esfuerza el que ya está en primer lugar.

Solo cuando se es el primero es cuando puedes darte el lujo de hacer lo que desees con la publicidad que trasmites a tus clientes podemos ver como el ejemplo de Coca Cola nos deja ver que si eres el primero serás el líder por mucho tiempo, siempre hemos visto la constante batalla que han sobre llevado Coca Cola y Pepsi, luchando por el liderazgo Pepsi a tratado de arrebatar el primer lugar a su rival pero no lo ha logrado, mientras que Coca Cola vende seis gaseosas Pepsi solo obtiene la venta de cuatro.

Para mantener el liderazgo es necesario planificar a corto plazo como mantenerse para fortalecer

los recursos, ya cuando se ha alcanzado la cima no es necesario presumir que está en la primera posición esto puede ser contraproducente porque el consumidor podrá notar o arrogancia, duda e inseguridad por parte del líder.

“El posicionamiento de un líder: Lo que le funciona a un líder no por fuerza le sirve a su adversario inmediato. Los líderes pueden protegerse de un ataque de la competencia y retener su liderazgo, como Tylenol respondió al movimiento de recorte de precios de Datril. Sin embargo, los adversarios inmediatos no se encuentran en la misma posición como para llevar a cabo este tipo de estrategias. Cuando un adversario imita a un líder, de ninguna manera se está protegiendo, con esta actitud lo que hace es dar una respuesta del tipo “yo también” (lo que en general se formula en forma más diplomática como “mantenerse a tono con los tiempos”). (Ries & Trout, 2002)

¿Es el nombre tan importante para el posicionamiento? Una de las cosas fuertes en las que los expertos en marketing deben tomarse el suficiente tiempo para planificar es el escoger el nombre de los productos, si no le pones un nombre adecuado donde el consumidor se sienta confiado y complacido por lo que está adquiriendo muy seguramente no tendrá el éxito que esperas. No ponga su confianza en el pasado para escoger el nombre del producto si bien es cierto que muchas compañías escogieron el nombre al azar y pudo en ese entonces funcionar no intente confiarse en eso lo que funciono antes no tendría por qué hacerlo ahora la creatividad de ese entonces no está evaluada por las necesidades que se daban en ese tiempo ahorita es este tiempo hay una amplia demanda y gustos por satisfacer.

Busque que el nombre de su producto sea llamativo, pero también el esperado por los clientes recuerde que su labor como líder es estar en sus mentes como algo deseado, algo por lo cual ellos estarían dispuestos a pagar y a recordar.

Posicionamiento online.

En esta teoría que el autor de este artículo nos comparte como ha ocurrido la evolución de los negocios online y como estos han ido posicionándose en los principales buscadores es gracias a que han tenido una buena actitud de ajustarse a los cambios y a la disposición de moverse rápidamente o dejar de existir (Checa, 2012).

El interés de alcanzar los primeros lugares en la mente de los consumidores ha generado interés de hacer presencia en la web, pero también escalar esas principales posiciones ya que no basta solo con tener un sitio web hay que darlo de baja en los principales buscadores.

Pero no es suficiente a parecer en los principales buscadores lo que hace que una marca se posicione es la capacidad de información relevante que haga que el usuario esté interesado en dar

clip, en visitar el sitio ojear un poco y salir del sitio y crear en el deseo de regresar y tal vez generar la compra es buscar más visitas que posiciones.

Así como en la anterior teoría de posicionamiento de Jack Trout el nombre la marca es lo que traza la diferencia, más que cualquier palabra clave es importante pensar que la marca es la que reina.

Teoría del pricing.

La teoría económica y financiera del precio: dos enfoques complementarios, libro en el Javier Bernardo Cadena Lozano trata de dos grandes teorías sobre pricing, la teoría económica del precio fundamentada en los escritos de Adam Smith al cual se le conoce con el fundador de la economía por ser el primero en esta disciplina, el estudio que durante años se ha llevado a cabo sobre la fijación de los precios a generando mucha controversia en la academia a nivel micro y macro.

Tomando a Smith como gran referente por sus grandes ideas plasmadas en su libro “la riqueza de las naciones” (1776) se basó en analizar la problemática que se vivía en ese entonces y como se podía llegar a una posible solución, para ese entonces la economía mostraba que la forma de mercadería era desordenada y no tenían normas que acatar, él decía que esto no era así ya que el precio cumplía un tipo de normatividad invisible que ordenaba y categorizaba los trabajos con mejor valor y estimación, con esto lograban poner un diferenciador en los recursos que se establecían como la riqueza de la nación, en esa época el comercio estimaba como principal valor el trabajo que se empleaba en la elaboración de productos y servicios. Para Lozano (2011), Adam Smith, “elaboro un modelo de intercambio donde se establecieron precios por una labor o producto para generar un equilibrio de intercambio, a este modelo le llamo costo relativo”.

Luego de la revolución industrial en el año (1772 – 1823) aparece David Ricardo quien también influenció la economía para esta época donde la expansión del comercio en el exterior hiciera pensar a el financiero británico que al abrirse nuevos canales de distribución para otras naciones incrementaría la producción y por ende los precios de la mano de obra y los costos del producto tenderían a subir a este fenómeno denomino “ los costos crecientes” esto expresaba que si los costos del producto o servicio se incrementaba, el rendimiento de la productividad seria decreciente y haría que se viviera un tiempo de escases y de conflictos en la sociedad.

Para sorpresa de todos en el siglo XIX los precios se mantenían estables y antes fueron bajando haciendo que la economía se estableciera gracias a los métodos utilizados en la productividad de la economía. Es así como se llega al conocimiento de que al producir más aunque aumente los

costos están unidades de más generan el equilibrio que afecta directamente los precios a mayor demanda el precio bajara esto es lo que se conoce como la curva de la demanda y oferta una herramienta desarrollada por el economista Alfred Marshall (1842 – 1924) y es así como las compañías fijan los precios de los productos y servicios gracias a correlación de estas dos curvas en las cuales se pueden dar a menudo desequilibrios y transformaciones.

La teoría financiera del precio.

Esta se basa en tomar los objetivos principales de la teoría económica que son maximizar tanto costos como los ingresos poniéndolos en un punto equivalente entre sí, a este punto se le conoce como punto de equilibrio donde interactúan las dos pendientes de curva tanto la de la demanda como la de la oferta donde se generen modelos adecuados para la fijación de precios y llevándolo a un enfoque desde el punto de vista de los expertos de marketing donde coinciden con lo expuesto en la teoría económica pero que a la hora de aplicarlos prefieren emplear más los de la teoría financiera.

Marco conceptual

El formato Cash & Carry es un formato dinámico que por estar iniciando sus operaciones en Colombia con apoyo del Grupo Éxito, trae consigo nuevos conceptos y estrategias claves que se convertirán en referentes conceptuales a medida que se vea su continuo crecimiento de expansión y los clientes empiecen a familiarizarse con su estilo fresco y a gusto a la vista del cliente objetivo.

Marketing.

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos”. (Kotler, Amstrong, & Gary, 2012)

Estrategia.

Estrategia para Porter es: “Estrategia es encontrar una forma distinta de competir...creando un valor distinto para el consumidor...permitiendo a la compañía prosperar y lograr una superior rentabilidad” (Gestiopolis, 2018).

Según Menguzzatto y Renau, la estrategia empresarial “explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico” (Gestiopolis, 2018).

Marca.

Laura Fischer y Jorge Espejo, definen la marca como "un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores" (Thompson, 2018).

Por su parte, Philip Kotler considera que "ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios". (Thompson, 2018)

Beneficios.

Se refiere a un bien que es dado o que es recibido. El beneficio siempre implica una acción o resultado positivo y que por consiguiente es buena y puede favorecer a una o más personas, así como satisfacer alguna necesidad. (Significados, 2018)

Oferta.

“Por el volumen de campo: son rebajas especiales que se acuerdan para incentivar las ventas; por compra de mercaderías al final de temporada: rebajas que se conceden para evitar que queden en existencia mercaderías pasadas de moda o cuyo uso se realiza en determinadas estaciones del año; por compra de mercaderías deterioradas o con otras fallas: estas rebajas de precio se otorgan para facilitar el expendio de mercaderías que de otra forma no podrían venderse”. (Contenidos Digitales, 2018)

Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, autores del libro "Marketing", plantean la siguiente definición de oferta de marketing: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define la oferta como "el conjunto de propuestas de precios que se hacen en el mercado para la venta de bienes o servicios". Complementando ésta definición, Andrade agrega que, en el lenguaje de comercio, "se emplea la expresión estar en oferta para indicar que por un cierto tiempo una serie de productos tiene un precio más bajo del normal, para así estimular su demanda". (Thompson, 2018)

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos." (Thompson, 2018)

Demanda.

Para Kotler, Cámara, Grande y Cruz, autores del libro "Dirección de Marketing", la demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago" (Thompson, 2018).

Según Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado" (Thompson, 2018).

Para el mismo autor, "La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, quienes, además, tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido".

Ventas.

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador".

Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

Competencia.

Para Michael Porter "La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto",

Sharon Oster "La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación

con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo” (Gracia R., 2015).

Amenaza de entrada.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008).

Liderazgo en costos.

Es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria finalizada a reducir los costos de producción, lo que se puede lograr con distintos medios (Porter, 2008).

Diferenciación.

Según Porter (2008), la diferenciación constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia competitiva de la diferenciación pueden ser:

- materias primas de mayor valor frente a los productos en el mercado
- un servicio al cliente más específico y capacitado para proporcionar más seguridad a los compradores en el tiempo
- ofrecer un diseño del producto exclusivo que sea un atractivo muy fuerte para los clientes.

El enfoque.

Según Porter (2008), plantea que el enfoque:

“Consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser: una categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica o un segmento particular de la línea de productos”.

Productividad.

Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla (Trabajo(OIT), 2018).

Servicio.

Para Kotler, Bloom y Hayes, definen lo definen como: “el servicio es 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”.

“Los servicios son productos tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos sustancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos, los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencias en el mismo tiempo que se compran y que se consumen”. (A.M.A, 2018)

Tiendas de descuento.

“Son formatos de descuento duro como D1, Tostao y Justo & Bueno que brindan la posibilidad de adquirir productos de relativa calidad a precios bajos muy cerca los sitios residenciales muy cerca del consumidor que puede encontrar los productos que necesita a un precio menor”. (Revista Dinero, 2017).

Transformadores.

Se consideran clientes de un segmento del mercado que ha venido atendiendo Surtimayorista, pequeños negocios de barrio que buscan un producto a bajo costo, convierten un determinado producto en uno nuevo con diferentes características ejemplo están las pizzerías las panaderías.

Utilizadores.

Son clientes profesionales que están ubicados cerca almacén que buscan economía en los productos que adquieren para poder abastecer su negocio y un amplio surtido de producto, aunque el objeto de su negocio no estos ofrecer sus clientes estos productos, hacer parte del servicio que prestan ejemplo las instituciones y hoteles.

Consumidor final.

“Es aquel que compra o consigue el producto y el consumidor es quien usa o dispone finalmente, el cliente puede no ser el consumidor de acuerdo a determinadas circunstancias, por ejemplo, un hombre que compra determinado producto de higiene personal para la mujer no es un consumidor, el cliente puede o no asumir el rol de consumidor, pero necesariamente e quien abona un pago por adquirir un determinado bien o servicio para satisfacer una necesidad surgida por las circunstancias adecuadas”. (Castellanos, 2008, p. 32)

Tiendas de barrio.

“Establecimientos atendidos por una o más personas detrás de un mostrador en donde el consumidor no tiene al alcance los productos y más del 50% de las ventas son para consumir fuera del establecimiento. Su objeto o razón social es la de comercializar de manera regular productos de consumo masivo”. (Retail, 2018)

Marco legal

En la presente investigación de la marca Surtimayorista se evidenciaron las siguientes normas y leyes que debe cumplir en pro del negocio, del cliente interno y el cliente externo garantizando la armonía entre las partes que se relacionan diariamente mediante la prestación de un servicio o la adquisición de un paquete de beneficios que adquieren con una compañía, o el impacto que este genera en la sociedad.

Habeas data.

De acuerdo a la ley estatutaria 1581 de 2012 para la protección de los datos del cliente, esta ley defiende el derecho que toda persona tiene de proteger su información personal registrada en bases de datos que se suministran a la hora de algún registro ya sea por suscripciones, inscripciones, actividades comerciales, afiliaciones o reclamos.

Toda persona tiene el derecho de ser informada del tratamiento que se le dará a sus datos personales de igual manera solo con su consentimiento se podrá actualizar, rectificar y compartir su información, si una persona desea ser eliminada de la base de datos en la que aparezca debe ser eliminada de inmediato.

Publicidad engañosa.

La Ley 1480 de 2011 que defiende al consumidor de publicidad engañosa. Básicamente de lo que trata esta ley es todo aquello que no cumple con las cualidades prometidas en dicha publicidad, lo cual se estima como engaño o fraude, son varias las empresas que caen en esta práctica de engaño. La Superintendencia de industria y comercio se encarga de efectuar la investigación de cada denuncia realizada y ejecutara las sanciones pertinentes al descubrir que se trata de publicidad engañosa.

Factura de compra venta.

En la Ley 1231 de 2008 se define que la factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá librar y entregar o remitir al comprador o beneficiario del servicio. La factura está contemplada como el comprobante de venta que soporta el valor que se le otorga al bien o servicio recibido por el vendedor esta tendrá información acerca de los atributos de los productos o servicios relacionados, tales como nombre o empresa, nit, código de factura, teléfono, artículo, cantidad unitaria, impuesto, valor. Todo reclamo será sustentado por medio de factura como comprobante de compra y de esta manera también amparará cualquier garantía mediante su debida

periodicidad estipulada por el vendedor y solo será válida mediante la presentación de este comprobante.

El Decreto 2242 de 2015, habla sobre la factura electrónica de acuerdo a la reforma tributaria que comenzó en vigencia en diciembre de 2016. Este nuevo modelo de facturación que establece la DIAN por medio del software SAP Business One de la compañía Consensus S.A.S, es un ejemplo caro de que cada vez somos más sistemáticos y que gracias a las TICs se puede controlar más la información masiva generando fluidez a la hora de pagar, manejo de datos y vida crediticia.

Son muchos los beneficios que traerá esta nueva facturación estos son algunos: las pequeñas y medianas empresas entrarán en el sistema y podrán reducir más sus costos de facturación, se podrán reducir aquellos espacios físicos donde se encuentran archivados estas facturas de papel, el acceso a la información será más seguro y se podrá acceder más fácil a ella, a la hora de compartir información entre entidades comerciales será mucho más fácil proporcionar la información con inmediatez.

Responsabilidad de proveedores de la información de sus productos.

Contemplado en la Ley 1480 de 2011, protege todo acerca de la calidad que deben tener los productos ofrecidos y contempla derechos y deberes antes mencionados que tienen los consumidores acerca de estos productos.

El usuario tiene derecho a recibir un producto de calidad según las indicaciones del producto y legalidad, también tiene derecho a reclamar si este producto causo algún mal a su salud y vida integra generando consecuencias futuras, así mismo tendrá derecho a recibir toda la información de los productos sin que se le encubra ninguna información que ponga en riesgo su salud, de esta forma tiene derecho a ser protegido de publicidad engañosa, y si es el caso de en gaño tendrá todo el derecho a reclamar cualquier contrariedad que le allá concurrido después del consumo del producto, si como a los anteriores mencionados.

Marco metodológico

En este marco se ha buscado evocar la metodología implementada en la búsqueda y adquisición de información en el ámbito investigativo aplicado, que nos permitió obtener una visión panorámica más clara de la marca y las cuales nos servirán como base para formular planes de mejoras más adelante.

Tipo de investigación

Este proyecto se llevó a cabo mediante un diseño de tipo mixto, empleando metodología cuantitativa y cualitativa, basándonos en la teoría del posicionamiento, las cinco fuerzas de Porter y del pricing, en las que se recolectó datos que nos sustenten en cifras de consumo, tipo de consumidor tamaño de competidores, por otro lado, identificar motivaciones, intereses y razones por las cuales nuestro grupo objetivo prefiere o desconoce la marca Surtimayorista.

Para este caso empleamos en una primera etapa de recolección de información a través de una encuesta en el almacén Surtimayorista Corabastos y entrevistas a profundidad en las tiendas de barrio de la localidad de Kennedy y sus alrededores. Iniciamos realizando la encuesta a 17 clientes entre profesionales del negocio y consumidor final y con cinco encuestas a profundidad aplicadas a tenderos de los barrios de Patio Bonito y sus alrededores.

Diseño de la investigación

Recolección.

En este método la investigación se determinará por medio de una investigación primaria entrevistando a los tenderos que están ubicados en el sur occidente de Bogotá, A través de esta metodología se quiere conocer, entender las razones y motivaciones que llevan a los tenderos a la hora de surtir su negocio, cuáles son las expectativas, que permita conocerlo, conocer su entorno, sus necesidades, entender y saber cuáles son los atributos que lo llevan a comprar en una superficie. Partiendo de la entrevista a profundidad lo que se quiere es determinar el reconocimiento que tiene Surtimayorista en el sur occidente de Bogotá y dar a conocer el formato cas and carry Surtimayorista cuáles son los atributos de esta superficie tiene para los tenderos que se encuentran ubicados en esta zona.

La base de la entrevista es un guion que permitirá al entrevistador tener a su disposición un listado de preguntas que debe responder el entrevistado siguiendo un secuencia o módulo de preguntas de acuerdo a su categoría.

Contacto.

El método de contacto es personal y lograra identificar cual es el reconocimiento que un tendero conoce sobre el formato cash and carry Surtimayorista y conocer sus motivaciones, sus intereses, preferencias interpretar el comportamiento, sus opiniones y la percepción. Ubicados en el sur occidente de Bogotá.

Se realiza una entrevista a los tenderos que están ubicados en sur occidente de Bogotá, por medio de un guion que se diseñó con el objeto de medir el reconocimiento que un tendero tiene frente al formato cah and carry Surtimayorista.

- ¿Cuáles son las marcas que recuerda?
- ¿Qué aspectos tienen en cuenta a la hora de abastecer su negocio?
- ¿Qué le brinda la marca?
- ¿Cuáles son los productos que adquiere?

Realizar un experimento en la entrevista para determinar si el tendero conoce el formato expresando sus opiniones frente a la marca, los atributos que toman cuenta a la hora de comprar sus productos, si por el contrario este no tiene conocimiento de la marca, se le dará a conocer la marca y su ubicación, el por qué fue diseñado con la finalidad de poner al contacto con el tendero.

- ¿Qué debería hacer Surtimayorista para lograr cautivar su atención?
- ¿Cuál sería el factor diferenciador para visitar Surtimayorista?
- ¿Cuál serían los productos que compraría para proveer su negocio?
- ¿Cuáles son atributos del nuevo formato mayorista?
- ¿Las categorías que ofrece para el tendero?

La entrevista permitirá recolectar la información sobre las motivaciones, intereses del tendero al momento de elegir Surtimayorista como su mejor opción económica del sector mayorista ubicada en sur occidente de Bogotá.

El muestreo.

Para el realizar el muestro se optó hacer una entrevista a profundidad los tenderos de estrato 1 2 y 3 de los diferentes barrios que están ubicados al sur occidente de Bogotá, para conocer los diferentes factores que influyen en su decisión de compra.

- Nuestro elemento: seria las tiendas ubicadas en sur occidente de Bogotá
- Nuestra población tenderos de los estratos 1 2 3
- Nuestra unidad de muestreo

- Etapa 1: tenderos de estratos 1, 2 y 3 localidades en el sur occidente de Bogotá
- Etapa 2: tenderos de estratos 1, 2 y 3 sector de los barrios
- Etapa 3: tenderos de estrato 1, 2 y 3 manzanas
- Etapa 4: tenderos de estrato 1, 2 y 3 cuadras.

Diagnóstico del proyecto

En esa línea de ideas, la marca Surtimayorista se encuentra en una posición de continuo crecimiento y expansión, con positivos resultados financieros en algunas de sus dependencias y muy lento en otras, dejando ver sus ventajas y desventajas en esta travesía.

Ventajas.

Debido a que la marca Surtimayorista ya está posicionada y cuenta con el respaldo del Grupo Éxito, permite una mejor facilidad de llevar a cabo el plan de mejoras que se quiere sugerir, de igual forma ya cuenta con una base de crecimiento gracias a su estrategia de expansión a partir de las conversiones de la marca Surtimax, la cual ya cuenta con un reconocimiento previo entre sus clientes más próximos al sector y esto les ha permitido irse consolidando y abriéndose terreno entre las tiendas de descuento; siendo un buen aliciente para cubrir una necesidad de un sector que estaba olvidado en este tipo de formato y con características como los Surtimayorista.

Es un proyecto que se puede desarrollar en un mercado muy dinámico, cambiante y atrayente que aporta un cúmulo de conocimiento sobre el comercio al por mayor y detal y le permitirá a la marca inferir y tomar decisiones para conocer y atraer nuevos clientes que aporten a su crecimiento y adquirir nuevas herramientas comunicativas para llegar a estos clientes que se niegan a conocer la marca Surtimayorista.

Desventajas.

Las nuevas marcas que tienen un impacto negativo para el formato cash and carry son las llamadas cadenas de descuento duro, donde estos supermercados generan un impacto importante para todos los jugadores del retail. Lo cual se ve reflejado en mucho de los casos en:

- Los precios que manejan, estos formatos están asociados a marcas desconocidas, generando la atención de clientes finales de Surtimayorista.
- Los clientes prefieren precios muy económicos que la calidad ofrecida por el mismo producto debido a los nuevos formatos de descuentos duros.
- Los clientes profesionales prefieren proveedores reconocidos por que les ofrecen línea de crédito y la posibilidad de cambiar sus productos si no cumplen con el tiempo de rotación.

Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 1.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Fortalezas			
1. El formato está respaldado por el Grupo Éxito, financiera y estructuralmente.	0,3	4	1,2
2. Su filosofía de economía genera un valor para sus clientes, ofreciendo una gran variedad de marcas retadoras y productos económicos.	0,15	3	0,45
3. Aplicación de nuevas tecnologías de gestión y control	0,15	4	0,6
Debilidades			
1. No tiene tráfico, alcance, ni medición de interacciones con usuarios en su sitio web	0,1	1	0,1
2. Demoras en el registro, alistamiento y entrega de mercancía a clientes	0,2	3	0,6
3. No tiene un personal especializado que se dedique a captar nuevos clientes.	0,1	3	0,3
Total	1	-	3,25

Nota. Surtimayorista presenta una de las fortalezas más importantes frente su competencia directa al contar con el respaldo del Grupo Éxito que cuenta con una gran trayectoria durante los últimos años, mientras una de sus debilidades que debe superar para crear valor a sus clientes, es mejorar el servicio que ofrecen, por las demoras, filas y alistamiento de los productos durante las entregas.

Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 2.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)			
Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Oportunidades			
1. Aprovechar eficientemente las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar con los clientes que visitan Surtimayorista.	0,3	2	0,4
2. Ofrecer servicio de transporte a clientes con mayor determinado volumen de venta	0,2	3	0,6
3. Alianzas estratégicas con entidades financieras para facilitar créditos a comerciantes para que puedan invertir en su negocio.	0,1	2	0,2
Amenazas			
1. Fuerte competencia de la Plaza las Flores, Central de Abastos y proveedores de entregas directas tienda a tienda.	0,1	3	0,3
2. Precios competitivos y facilidades de crédito que ofrece la competencia para el negocio.	0,2	4	0,8
3. El contrabando, por ejemplo: en licores y productos de la canasta familiar.	0,1	3	0,3
Total	1	-	2,6

Nota. Durante el estudio se establecieron otras oportunidades, pero no se incluyeron como factores claves para posicionarse en la mente del consumidor o aumentar la factura promedio de su segmento de mercado como los proyectos de vivienda que se están generando ceca del establecimiento, el apoyo en eventos culturales o deportivos que se crean en la localidad de Kennedy; mientras que en las amenazas no se incluyeron la reforma tributaria que podría afectar la canasta familiar del consumidor final.

Matriz de perfil competitivo

Tabla 3.

Matriz de perfil competitivo

MATRIZ MPC Surtimayorista Corabastos		Surtimayorsita Corabastos		Central De Abastos		Plaza de Flores		Proveedores Directos	
		3,65		3,15		2,5		2,95	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Manejo de precios justos y economicos	25%	3	0,75	4	1	4	1	2	0,5
Aplicación de nuevas tecnologías de gestion y control	10%	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4
Experiencia y larga trayectoria	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Disponibilidad de producto	10%	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Asistencia tecnica	10%	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Vieriedad en producto	25%	4	1	3	0,75	2	0,5	3	0,75
Calidad en producto	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
	100%		3,65		3,15		2,5		2,95

Nota. Representa los factores críticos de éxito en diferentes aspectos lo que puede ayudar a diferenciarse frente a sus competidores en la prestación de servicio, la tabla muestra a Surtimayorista Corabastos con mayor diferencia respecto a sus competidores, a tener un factor crítico éxito el manejo de precios competitivos para su segmento de mercado, variedad en producto y al contar con la experiencia y trayectoria, mientras que la Central de Abastos que está posicionado en el segundo lugar dentro de la matriz de perfil competitivo que lleva desde los años 70 en el mercado Bogotano deberá mejorar su asistencia técnica y herramientas tecnológicas para llevar una base de datos los movimientos de entrada y salida de productos que ingresan y salen de las bodegas. En tercer lugar, se encuentra los proveedores directos con marcas posicionadas en el mercado que ofrecen una categoría de productos para el tendero. Finalmente, la Plaza de las Flores que deberá mejorar su asistencia técnica y el uso de nuevas tecnologías para el control de sus productos.

Análisis DOFA

El análisis DOFA se identificaron unas debilidades que afectan a la organización para el desempeño, en ellas se observaron que la empresa no cuenta con una plataforma virtual actualizada que permita mantener una interacción con sus clientes, la transformación de la marca Surtimax a la marca Surtimayorista está dejando la percepción en los clientes que se trata de un formato con las mismas características debilitando su diferenciación de precios y los La infraestructura con espacios deficientes en sus puntos de venta para el volumen de visitantes del sector lo cual se ve reflejado en la congestión en los pasillos y puestos de pago.

Tabla 4.

Matriz DOFA

<u>DOFA- Surtimayorista</u>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Aprovechar eficientemente las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar con los clientes que visitan Surtimayorista.	1. Fuerte competencia de plaza Las Flores , Central de Abastos y proveedores de entregas directas tienda a tienda.
	2. Ofrecer servicio de transporte a clientes con mayor determinado volumen de venta	2. Precios competitivos y facilidades de crédito que ofrece la competencia para el negocio.
	3. Alianzas estratégicas con entidades financieras para facilitar créditos a comerciantes para que puedan invertir en su negocio.	3. El contrabando, por ejemplo: en licores y productos de la canasta familiar.
FORTALEZAS	Estrategia FO	Estrategias FA
1. El formato está respaldado por el Grupo Éxito, financiera y estructuralmente.	(F1,F2-O1): <i>Ventas Online</i> . Realizar ventas Online y darle mayor presencia a la marca en la web y redes sociales.	(F1,F2,F5-A2): <i>Aprendizaje con Precios bajos</i> . Aprovechar su músculo financiero, uso de aplicaciones y tecnologías y poder de negociación, para mantener costos bajos y ofrecer precios bajos y captar nuevos clientes de estas plazas; ofreciéndoles valor agregado a sus negocios, mediante concursos de capacitaciones y entrenamientos administrativos para optimizar sus capacidades de ventas y gerenciales de sus negocios.
2. Su filosofía de economía genera un valor para sus clientes, ofreciendo una gran variedad de marcas retadoras y productos económicos.	(F1,F3-O2): <i>Domicilios Mayoristas</i> . Aprovechar su flota logística de transporte, brindarle a sus clientes mayoristas que realizan compras de alto volumen; servicio de entregas a domicilio de negocios para aquellos clientes que compran más de 1,5 millones de pesos o que estén dispuestos a pagar una mínima por fletes.	(F1,F2,F3 - A2): <i>Bancarización económica para compras mayoristas</i> . Hacer uso de su capacidad comercial y alianzas estratégicas con el sector bancario, para ofrecer créditos de bajos intereses a nuevos y actuales pequeños negocios, estableciendo una relación comercial duradera bajo su filosofía de economía y precios bajos.
3. Aplicación de nuevas tecnologías de gestión y control	(F1,F2 - O3): <i>Alianzas y apalancamiento</i> . Ofrecer créditos a sus clientes mayoristas que estén dispuestos a mantener una relación comercial duradera con la marca y a invertir un % del dinero adquirido en compras realizadas en Surtimayorista y así beneficiarse de los bajos intereses del banco.	(F1,F2 - A3): Posicionar la marca como una empresa responsable en ofrecer productos de alta calidad a precios económicos y con sentido social en apoyar el mercado y las nuevas apuestas de negocios nacionales.
DEBILIDADES	Estrategia DO	Estrategias DA
1. No tiene tráfico, alcance, ni medición de interacciones con usuarios en su sitio web	(D1,D2 - O1,O2): <i>Interacción con el cliente</i> . Fortalecer su presencia Online, para gestionar ventas virtuales para sus clientes mayoristas que permita reducir el tiempo de espera y alistamiento, con entregas programadas en el negocio del cliente.	(D1+D2+D3 - A1+A2+A3): Mejorar sus plataformas virtuales y medios masivos para mantener una interacción constante con los clientes que permita conocer, las necesidades, expectativas, observaciones, satisfacciones e insatisfacciones y realizar transacciones desde sus negocios y así ellos obtengan el beneficio de tener más tiempo para la venta de su negocio y por parte de la empresa, generar menos costos de operación en punto de venta.
2. Demoras en el registro, alistamiento y entrega de mercancía a clientes		
3. No tiene un personal especializado que se dedique a captar nuevos clientes.		
	(D2 - O3): <i>Capital humano</i> . Aprovechar las capacidades de su departamento de capacitaciones, en generar habilidades de ventas para sus colaboradores y formar expertos que conozcan a profundidad el formato para poder atraer aquellos clientes de la competencia; resaltando los beneficios ofrecidos por Surtimayorista para su negocio. Es decir, crear una fuerza de venta interna visitando los negocios del cliente.	

Nota. A partir de la matriz DOFA se establecieron las siguientes estrategias partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Matriz ansoff

La matriz ANSOFF indica la posición de la marca Surtimayorista en su mercado actual mediante la mezcla del mix en su producto actual, el producto refleja los productos que ofrece a su segmento de mercado (víveres, producto perecederos y no perecederos, precios competitivos frente a los precios que manejan sus competidores, mientras que los canales de comercialización para hacer llegar sus productos, los más utilizados el corto y largo, mientras que la extensión de la línea se encuentra en comida orgánica, productos importados, ofrecer línea digital , línea de útiles escolares, el cubrimiento que abordaría a corto plazo es llegar a otras localidades de Bogotá y mediano plazo cubrir otras ciudades del país y largo plazo extender el formato a otros países de latino américa, el formato, podría impulsar el marketing digital para llegar a sus clientes y llegar a otros mercados y a largo plazo llegar a crear centros comerciales clúster mayorista.

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	<p>Penetración</p> <p>Producto: Viveres en general perecederos y no perecederos</p> <p>Precio: competitivo al por mayor y detal</p> <p>plaza: Corto y largo</p> <p>Canales de comunicación: Redes sociales, paginas wed y volanteo</p>	<p>Extención de Línea</p> <p>Comida Orgánica</p> <p>Prodcutos importados</p> <p>Línea digital</p> <p>Línea de utiles escolares</p>
Mercado Nuevo	<p>Cubrimiento</p> <p>Corto Plazo: Bosa, Ciudad Bolívar, Rafael Uribe, Tunjuelito, Usme</p> <p>Mediano plazo: Ciudades a nivel nacional</p> <p>Expansión Extender el formato a otros países como Peru, Chile, Paraguay, Uruguay, Argentina</p>	<p>Diversificación Concentrica</p> <p>Realizar entrega a susu clientes mayorista que cumplan un tope minimo de compras</p> <p>Crear un catalogo Online donde el cliente pueda realizar sus compras para iniciar el alistamiento de los productos y ahorrar tiempo en la selección</p> <p>Diversificación Total</p> <p>Crear centros comerciales Clustermayoristas</p>

Matriz ANSOFF

Figura 6. Matriz Ansoff. Fuente propia.

Propuesta de desarrollo

Tabla 5. Estrategias, tácticas, metas y responsables.

Estrategias, tácticas, metas y responsables.

N°	Estrategia	Táctica	Meta	Responsable
1	Lanzamiento tienda online Surtimayorista	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de ecommerce para sus principales productos más vendidos. - Promocionar la página a través de una campaña de lanzamiento de su tienda, donde se hagan promociones y concursos a través de redes sociales. - Campaña Email Marketing para envío de promociones de productos. - Realizar compras a través de códigos cortos por celulares y por el cual se le devuelve al cliente el PIN para pagos en efectivo en Efecty u en almacenes con cajas exclusivas. 	Alcanzar una participación del 10% en las ventas totales de la marca generadas en el 2019.	Director de ventas y operaciones / Gerente de la sucursal
2	Campaña de posicionamiento para Surtimayorista con el nombre de Economía para usted y su negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseñar su página actual para optimizar el tiempo de recorrido. - Campaña SEM por Google Adwords en los principales buscadores a través de palabras claves que migre al usuario a su página principal. - Generar piezas publicitarias pautadas en social media, como: Banner, videos promocionales, fotografías y post. - Implementar e integrar la aplicación Whatsapp Business con su página web, optimizando la segmentación y la comunicación efectiva con sus clientes. 	Aumentar su base de dato actual al 10%, con un aproximado de 740 clientes nuevos al año. Mayor efectividad, alcance y segmentación de clientes en el envío de promociones y ofertas generando mayores conversiones en ventas. Fidelizar los actuales y nuevos clientes, aumentando su ticket promedio.	Agencia de publicidad
3	Sorteo de formación "Surticapacito"	Premiar a clientes que hagan compras mayores a \$100.000, con espectaculares cursos de formación certificados en temas de interés.	Fidelización de clientes y aumentar sus registros de facturación.	Gerente de la sucursal

4	Juego mayorista, "Comprando y jugando gratis me lo voy llevando"	Juego virtual que lleve al cliente a realizar la compra online al concursar por un descuento del 30% en compras. A partir de \$1.000.000 en compras.	Activar las compras online para generar interés en los clientes y aumentar las ventas.	Gerente de la sucursal

Nota. Se indican las estrategias que se implementarán para mejorar el posicionamiento por medio del marketing digital y los indicadores que medirán la ejecución del proyecto.

Tabla 6.

Estrategias, indicadores y presupuesto

N°	Estrategia	Indicadores	Presupuesto detallado	Valor Presupuestado	Factor Porcentual
1	Lanzamiento tienda online Surtimayorista	Participación= (Ventas online 2019/Ventas totales de la marca 2019)*100	Ecommerce y tomas fotográficas = \$22.100.000 Social media = \$3.600.000 Email Marketing = \$2.200.000 Códigos cortos móviles = 1.000.000	\$28.900.000	37,5%
2	Campaña de posicionamiento para Surtimayorista con el nombre de Economía para usted y su negocio.	Nueva base de dato= (Nuevos clientes / Base de dato total 2019) Conversiones = (Obs. Conseguídos / Total visitas o compras)*100 Ticket Promedio=(Ventas Acumuladas / Registros Acumulados)	Rediseñar página web = \$2.000.000 Campaña SEM - Google Adwords = \$10.000.000 Pieza Publicitarias = \$5.000.000 Social media = \$3.600.00 Producciones audiovisuales = \$4.500.000 Whatsapp Business = \$00	\$25.100.000	32.6%
			Tres capacitaciones anuales = \$6.000.000	\$3.000.000	3,9%

3	Sorteo de formación "Surtícapacito"	Capacitaciones = (N° de clientes capacitados / N° total de clientes programados) *100			
4	Juego mayorista, "Comprando y jugando gratis me lo voy llevando"	(N° de ganadores / N° de participantes)*100	Premiación de la campaña por cinco meses \$ 20.000.000	\$ 20.000.000	26%
		Total presupuesto		\$ 77.000.000	100%

Nota. Se indican los indicadores por medio del cual se medirán los resultados de cada una de las estrategias y sus tácticas respectivas; de igual manera se presupuestan los costos de esta inversión.

Profundización de las tácticas

Estrategia 1. Implementación tienda online Surtimayorista.

La táctica para esta estrategia es el desarrollo de ecommerce para sus principales productos más vendidos que tienen un margen representativo en las ventas que se generan para la marca Surtimayorista. Promocionar la página a través de una campaña de lanzamiento de su tienda donde se hagan promociones y concursos. Por último, permitirles a los clientes mayoristas realizar compras a través de códigos cortos por celulares y por el cual se le devuelve el PIN para pagos en efectivo en Efecty u en almacenes con cajas exclusivas para ellos, esta opción se busca que los clientes que no les gusta la idea de usar una tarjeta de crédito en sus compras, lo puedan hacer de una forma ágil, cómoda y economizando tiempo. En conclusión, se busca impulsar las ventas por medio del ecommerce, la finalidad es ofrecer otra forma de pago para reducir las filas que se generan en el punto de venta y a su vez ampliar el mercado en otras zonas logrando alcanzar más clientes, facilitara el proceso de compra en punto de venta, le permitirá al cliente profesional aprovechar el tiempo para realizar otras actividades que estén relacionadas con su negocio.

Estrategia 2. Campaña #Economiaparaustedysunegocio.

La táctica para esta estrategia será rediseñar su página actual para optimizar el tiempo de recorrido. Campaña SEM por Google Adwords en los principales buscadores a través de palabras claves que migre al usuario a su página principal. Generar piezas publicitarias pautadas en social media, como: Banner, videos promocionales, fotografías y post. Implementar e integrar la aplicación Whatsapp Business con su página web, optimizando la segmentación y la comunicación efectiva con sus clientes. Generar publicaciones diarias por medio fan page e interactuando con piezas publicitarias, los cuales tendrán información relevante y se crearán dos videos promocionales para mostrar los atributos de la compañía,

Estrategia 3. Sorteo de formación “Surtícapacito”.

Premiar a clientes que hagan compras mayores a \$100.000, con espectaculares cursos de formación certificados en temas de interés. En punto de venta este recibirá un tique que certificará que está participando en el concurso que puede ser tomado por un familiar del cliente. La finalidad de este concurso es aumentar la factura promedio, aumentar la base de datos de la marca Surtimayorista y dar un valor agregado a los clientes al brindar capacitaciones en temas relacionados del negocio y despertar un interés entre ellos.

Estrategia 4. Jugando y ganando gratis me lo voy llevando.

La táctica para esta estrategia es incentivar las compras mediante el uso de su tienda virtual, aumentando la facturación promedio, donde el cliente podrá obtener el 30% de descuento de la totalidad de la compra, lo que busca esta táctica es despertar el interés en el uso de esta plataforma digital realizando compras iguales o superiores a \$1.000.000 y al cual no será acumulable su participación respecto a la tercera estrategia. A penas el cliente adquiera el millón de peso en mercancía, deja de participar en el anterior concurso y pasa concursar de inmediato a este.

Retorno de la inversión

Esta es la parte más interesante y fundamental del proyecto, en la cual después de proyectar las ventas y sacar las ventas netas, se obtiene el ROI (Índice de retorno de la inversión) por medio del cual nos arrojó un retorno de la inversión del 11,9 %

Tabla 8.

Retorno de la inversión (ROI)

Ventas generadas por mes primer semestre							
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
2019	3241.16841	3453.721793	3858.5265	3712.19687	3408.16139	3814.28001	
Ventas Online	0	0	385.85265	371.219687	340.816139	381.428001	
Ventas generadas por mes segundo semestre							
Año	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciemb	Ventas totales año/ miles de millones
2019	4574.52688	4234.5526	4574.25989	4668.5268	4987.96422	5801.5269	5234841.227
Ventas Online	457.452688	423.45526	457.425989	466.85268	498.796422	580.15269	4363.452206

TIR = 11,99%

Profundización de las tácticas

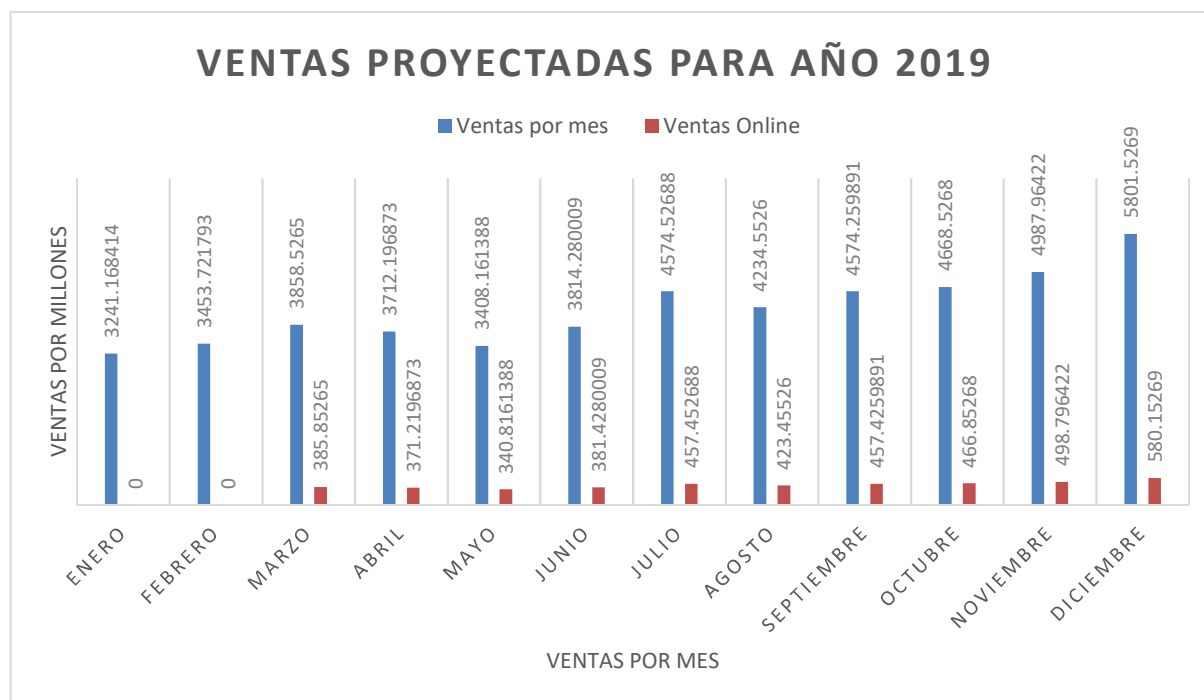


Figura 7. Ventas proyectadas al 2019. Fuente propia (2019).

La grafica representa las ventas proyectadas para el año 2019 que tiene contemplado Surtimayorista con la implementación de las estrategias planteadas en el proyecto, para el mes de enero y mes de febrero 2019 se estará creando su nuevo de venta “tienda virtual” por lo que se comenzará a generar ventas por este canal en el mes de marzo de 2019 que está reflejada en la tabla, a partir del mes de marzo se proyecta las ventas por su nuevo canal.

Recomendaciones

Seguidamente a las propuestas estratégicas planteadas en el desarrollo del trabajo, le recomendamos:

- Se sugiere a la gerencia de Surtimayorista Corabastos y sus altos directivos, basados en este proyecto de estudio y sus proyecciones futuras, implementar las ventas mayoristas online y convertirse en los pioneros en ventas mayoristas en productos de gran consumo para el hogar a través de su tienda virtual y obteniendo grandes beneficios económicos y de posicionamiento de marca.
- Ofrecer el servicio a domicilio a partir de cierto monto de dinero de tal forma que el cliente logre percibir los beneficios en ahorro de tiempo y dinero al comprar por la tienda online a la vez que es un gancho para aumentar la facturación promedio.
- Le recomendamos, tener en cuenta un mantenimiento constante de su sitio web, para mejor actualización de su información y generar percepción de marca y la experiencia del usuario en su navegabilidad óptima de la página.
- Capacitar a sus colaboradores en técnicas de ventas y servicio para atención y asesoría de sus clientes, orientados a generar ventas.
- Ofrecer un servicio diferenciado al cliente profesional del negocio que están fidelizados en sus centros de abastecimiento actuales, brindando capacitaciones, asesorías en mercadeo, herramientas de control de inventario, temas financieros y economía del sector.

Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este proyecto permite arribar a las siguientes conclusiones:

Las ventas online en la última década han adquirido un punto referente de importancia en las actividades diarias de las personas, familias, empresas y en general, con una sociedad cada día más vinculada a la internet y las nuevas tendencias del mundo. Con lo anterior queremos llegar a la idea que seguramente las ventas online para desde las grandes superficies mayoristas como lo es Surtimayorista, tendrá una mayor aceptación año tras año de posicionamiento y reconocimiento de la economía de la marca.

La marca Surtimayorista con menos de tres años en el mercado, ya cuenta con quince tiendas en diferentes regiones del país, con un continuo crecimiento que aportan a las ventas anuales del Grupo Éxito un acumulado al mes de octubre de 836.972 millones de pesos en ventas, de las cuales, la tienda Surtimayorista Corabastos tiene una participación entre el 29 y 34 por ciento. No obstante, la marca en especial la sucursal de Corabastos, necesitaba fortalecer su percepción de economía, aumentar su base de dato y posicionamiento en el sector de Kennedy y hacia ese camino se ha ido encaminando a pesar de la influencia en los resultados de la expansión de la marca hacia otras localidades muy cercanas.

Por tanto, el planteamiento de estrategias en busca de soluciones acercadas a lo planteado inicialmente, se encamino este proyecto a no dar menor importancia al hecho de que para Surtimayorista en el próximo año empiece a poner en práctica dichas estrategias de ventas online y optimizar sus herramientas digitales de promoción y ventas. Está proyectándose a manejar precios competitivos, siendo pionero en las ventas mayoristas para el mercado tradicional reduciendo sus costos operacionales y lo mejor de todo, generar valor agregado a sus clientes en el ahorro de tiempo al momento que le lleve su mercancía hasta su negocio, evitarle largas filas, la incomodidad del tráfico y lo más interesante, generarle beneficios económicos ya que estos profesionales del negocio pueden dedicarles más tiempo a sus ventas. Todo ello, estará acompañado del seguimiento y control, y así darle cumplimiento al cronograma de trabajo propuesto el cual como está proyectado, llevará a obtener buenos resultados.

Como consecuencia de las anteriores afirmaciones, como resultado de lo propuesto, el planteamiento de nuestra estrategia de Ventas Online Surtimayorista concluye con un posicionamiento de la marca a través de sus redes sociales, Google adwords. La marca alcanzaría un crecimiento del 10% con una tasa de retorno de la inversión del 11,9% para su primer año.

Referencias

- Alcaldía Local de Kennedy. (s.f.). *Unidades de Planeación Zonal-Localidad de Kennedy*. Obtenido de Kennedy.gov.co: <http://www.kennedy.gov.co/mi-localidad/mapas>
- apud Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad, Volumen (XXXI), pp.179-198*. Obtenido de Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad, Volumen (XXXI), pp.179-198: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Association, A. M. (s.f.). Recuperado el 06 de 2018, de American Marketing Association (A.M.A.): <https://www.ama.org>
- Cadena L., J. B. (12 de 2011). *Criterio Libre*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co>: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/15/art2.pdf>
- Castellanos Camacho, J. C. (04 de 2008). *Marketing de servicio*. Recuperado el 06 de 2018, de Blioteca.utec.edu: http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55788.pdf
- Checa, J. (07 de 11 de 2012). *Teoría de la Evolución*. Recuperado el 06 de 2018, de Demarketingonline.com: http://www.demarketingonline.com/blog/publicidad_en_buscadores/teoria-de-la-evolucion/
- Contenidos Digitales. (28 de 06 de 2018). *Bonificación*. Recuperado el 06 de 2018, de Contenidos Digitales.ulp.edu: <http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/gestion-calculo-financiero/bonificacin.html>
- Corporación de Abastos. (s.f.). *Corporación de abastos de Bogotá S.A*. Recuperado el 05 de 06 de 2018, de Corabastos.com.co: <https://www.corabastos.com.co/index.php/about-joomla/nuestra-historia>
- Dane. (01 de 03 de 2018). *Dane*. Obtenido de Dane : <http://www.dane.gov.co/>
- Dinero. (10 de 12 de 2004). *Siempre listos*. Recuperado el 03 de 2018, de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/plan-de-expansion-de-almacenes-exito-en-2018/25586>
- Dinero. (11 de 12 de 2017). *DI, Tostao y Justo & Bueno generan un vacío económico “relevante”, según estudio*. Recuperado el 6 de 2018, de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/sinnetic-presenta-estudio-sobre-crecimiento-economico-de-2018/253196>
- El Heraldo. (03 de 05 de 2018). Obtenido de Elheraldo.co: <https://www.elheraldo.co/>

- Fenalco. (05 de 2015). *Grandes superficies impulsan el desarrollo del país*. Recuperado el 06 de 2018, de Fenalco.com.co: <http://www.fenalco.com.co/node/177>
- García R., O. (23 de 06 de 2015). *Competitividad, concepto e importancia*. Obtenido de milenio.com: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Gestiopolis. (28 de 06 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Gracia R., O. (2015). *Competitividad, concepto e importancia*. Recuperado el 06 de 2018, de Milenio.com: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Grupo Exito. (11 de 05 de 2015). *Alta dirección*. Recuperado el 06 de 2018, de Grupo Éxito: <https://www.grupoexito.com.co/es/>
- Grupo Éxito. (2018). *Principales Accionistas a 31 de marzo de 2018*. Obtenido de Grupoexito.com: <https://www.grupoexito.com.co/es/accionistas-e-inversionistas/relacion-con-inversionistas/principales-accionistas>
- Kotler, Amstrong, & Gary. (2012). *Marketing*. Mexico: Leticia Esther Pineda Ayala.
- Porter, M. (1985). Competitividad. En M. Porter, *Ser Competitivo* (pág. 32 A 50). España: Grupo planeta.
- Porter, M. (01 de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Procolombia. (06 de 05 de 2016). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/publicaciones-admin/newsletter/pricesmart-.html>
- Republica, L. (03 de 04 de 2018). *La Republica* . Obtenido de La Republica : <https://www.larepublica.co/empresas/con-inversion-de-20000-millones-el-grupo-exito-abrira-ocho-surtimayorista-2708161>
- Retail, A. (28 de 06 de 2018). *América Retail*. Obtenido de América Retail: <http://www.america-retail.com/opinion/la-tienda-de-barrio/>
- Revista Dinero. (03 de 01 de 2018). *Grupo Éxito continúa expansión en Colombia tras consolidación internacional*. Recuperado el 06 de 2018, de Dinero.com:

<https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/plan-de-expansion-de-almacenes-exito-en-2018/255869>

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2 ed.). México, Mexico: McGraw-Hill / Interamericana de Mexico. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Significados. (14 de 07 de 2018). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/beneficio/>

Surtimayorista. (10 de 05 de 2016). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 02 de 2018, de Surtimayorista: <http://www.surtimayorista.com/es/>

Thompson, I. (14 de 07 de 2018). *Definición de Oferta*. Recuperado el 06 de 2018, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>

Tiempo, E. (21 de 05 de 2018). *Redes de descuentos duros ya tienen 10 % de ventas de supermercados*. Obtenido de Eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ventas-de-hipermercados-minoristas-en-primer-trimestre-de-2018-220484>

Trabajo(OIT), L. O. (28 de 06 de 2018). *Déficits persistentes de trabajo decente en Asia y el Pacífico* . Obtenido de La Organización Internacional del Trabajo (OIT): <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Universidad Nacional Autonoma, M. (01 de 2008). *Ventaja competitiva*. Obtenido de Fcaenlinea1.unam: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.p

Alcaldía Local de Kennedy. (s.f.). *Unidades de Planeación Zonal-Localidad de Kennedy*. Obtenido de Kennedy.gov.co: <http://www.kennedy.gov.co/mi-localidad/mapas>

apud Suñol, S. (2006). *Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad, Volumen (XXXI), pp.179-198*. Obtenido de Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad, Volumen (XXXI), pp.179-198: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>

Association, A. M. (s.f.). Recuperado el 06 de 2018, de American Marketing Association (A.M.A.): <https://www.ama.org>

Cadena L., J. B. (12 de 2011). *Criterio Libre*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co>: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/15/art2.pdf>

Castellanos Camacho, J. C. (04 de 2008). *Marketing de servicio*. Recuperado el 06 de 2018, de Blioteca.utec.edu: http://biblioteca.utec.edu/siab/virtual/elibros_internet/55788.pdf

- Checa, J. (07 de 11 de 2012). *Teoría de la Evolución*. Recuperado el 06 de 2018, de Demarketingonline.com:
http://www.demarketingonline.com/blog/publicidad_en_buscadores/teoria-de-la-evolucion/
- Contenidos Digitales. (28 de 06 de 2018). *Bonificación*. Recuperado el 06 de 2018, de Contenidos Digitales.ulp.edu: <http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/gestion-calculo-financiero/bonificacin.html>
- Corporación de Abastos. (s.f.). *Corporación de abastos de Bogotá S.A.* Recuperado el 05 de 06 de 2018, de Corabastos.com.co: <https://www.corabastos.com.co/index.php/about-joomla/nuestra-historia>
- Dane. (01 de 03 de 2018). *Dane*. Obtenido de Dane : <http://www.dane.gov.co/>
- Dinero. (10 de 12 de 2004). *Siempre listos*. Recuperado el 03 de 2018, de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/plan-de-expansion-de-almacenes-exito-en-2018/25586>
- Dinero. (11 de 12 de 2017). *DI, Tostao y Justo & Bueno generan un vacío económico “relevante”, según estudio*. Recuperado el 6 de 2018, de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/sinnetic-presenta-estudio-sobre-crecimiento-economico-de-2018/253196>
- El Herald. (03 de 05 de 2018). Obtenido de Elheraldo.co: <https://www.elheraldo.co/>
- Fenalco. (05 de 2015). *Grandes superficies impulsan el desarrollo del país*. Recuperado el 06 de 2018, de Fenalco.com.co: <http://www.fenalco.com.co/node/177>
- García R., O. (23 de 06 de 2015). *Competitividad, concepto e importancia*. Obtenido de milenio.com: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Gestiopolis. (28 de 06 de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Gracia R., O. (2015). *Competitividad, concepto e importancia*. Recuperado el 06 de 2018, de Milenio.com: <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Grupo Exito. (11 de 05 de 2015). *Alta dirección*. Recuperado el 06 de 2018, de Grupo Éxito: <https://www.grupoexito.com.co/es/>

- Grupo Éxito. (2018). *Principales Accionistas a 31 de marzo de 2018*. Obtenido de Grupoexito.com: <https://www.grupoexito.com.co/es/accionistas-e-inversionistas/relacion-con-inversionistas/principales-accionistas>
- Kotler, Amstrong, & Gary. (2012). *Marketing*. Mexico: Leticia Esther Pineda Ayala.
- Porter, M. (1985). Competitividad. En M. Porter, *Ser Competitivo* (pág. 32 A 50). España: Grupo planeta.
- Porter, M. (01 de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Procolombia. (06 de 05 de 2016). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia: <http://www.inviertaencolombia.com.co/publicaciones-admin/newsletter/pricesmart-.html>
- Republica, L. (03 de 04 de 2018). *La Republica* . Obtenido de La Republica : <https://www.larepublica.co/empresas/con-inversion-de-20000-millones-el-grupo-exito-abrira-ocho-surtimayorista-2708161>
- Retail, A. (28 de 06 de 2018). *América Retail*. Obtenido de América Retail: <http://www.america-retail.com/opinion/la-tienda-de-barrio/>
- Revista Dinero. (03 de 01 de 2018). *Grupo Éxito continúa expansión en Colombia tras consolidación internacional*. Recuperado el 06 de 2018, de Dinero.com: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/plan-de-expansion-de-almacenes-exito-en-2018/255869>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2 ed.). México, Mexico: McGraw-Hill / Interamericana de Mexico. Recuperado el 25 de Junio de 2018
- Significados. (14 de 07 de 2018). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/beneficio/>
- Surtimayorista. (10 de 05 de 2016). *¿Quiénes Somos?* Recuperado el 02 de 2018, de Surtimayorista: <http://www.surtimayorista.com/es/>
- Thompson, I. (14 de 07 de 2018). *Definición de Oferta*. Recuperado el 06 de 2018, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>
- Tiempo, E. (21 de 05 de 2018). *Redes de descuentos duros ya tienen 10 % de ventas de supermercados*. Obtenido de Eltiempo.com:

<http://www.eltiempo.com/economia/empresas/ventas-de-hipermercados-minoristas-en-primer-trimestre-de-2018-220484>

Trabajo(OIT), L. O. (28 de 06 de 2018). *Déficits persistentes de trabajo decente en Asia y el Pacífico* . Obtenido de La Organización Internacional del Trabajo (OIT): <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Universidad Nacional Autónoma, M. (01 de 2008). *Ventaja competitiva*. Obtenido de Fcaenlinea1.unam: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.p

Anexos

Encuesta número 1

Objetivo de la investigación.

El proyecto tiene como fin vincular los diferentes temas vistos que afectan el comportamiento del consumidor potencializando las competencias de análisis y síntesis en la generación de estrategias de marketing.

El perfil del consumidor que compra en el nuevo formato Cash And Carry Surtimayorista de la localidad de Kennedy, según lo evidenciado en las encuestas y estudios de la marca, son:

- **Tenderos.** Formados por pequeños negocios de barrios “Tiendas” con ventas al detal, Bares y pequeños negocios especializados.
- **Transformadores.** Panaderías, comidas rápidas como pizzeros, venta de perros calientes y hamburguesas.
- **Utilizadores.** Instituciones, hoteles y restaurantes,
- **Consumidor final.** El cual tienen un buen porcentaje de participación en los ingresos del formato.
- **Distribuidores.**

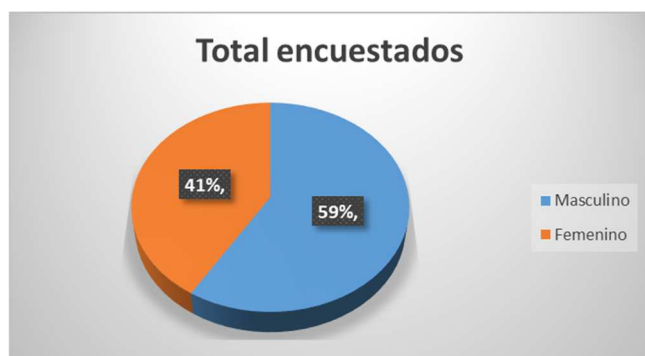


Figura 8. Variables demograficas. Fuente propia, (2018).

De acuerdo al total de encuestados en el supermercado Surtimayorista a la anterior grafica nos muestra que el 41% son género masculino, mientras que el 59% representa al femenino.



Figura 9. Edades de los consumidores. Fuente propia (2018).

La figura número 9 nos está mostrando las edades de los consumidores arrojando los siguientes resultados, en edades entre 25-35 años está representado por el 23%, seguido de las edades 51-60 años está representado por el 24 %, mientras que en edades entre 36-50 años está representado por el 53%.

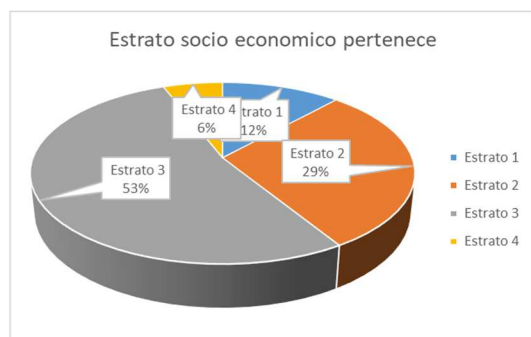


Figura 10. Estrato socioeconómico. Fuente propia (2018)

La figura número 10 está reasentando los estratos socioeconómicos del grupo encuestado, arrojando la siguiente información, en estrato 1 está representado por el 12% del total encuestado, el estrato 2 está representado por el 29 % del grupo encuestado, el estrato 3 esta presentado por el 53% y el estrato 4 está representado por el 6% del grupo encuestado.

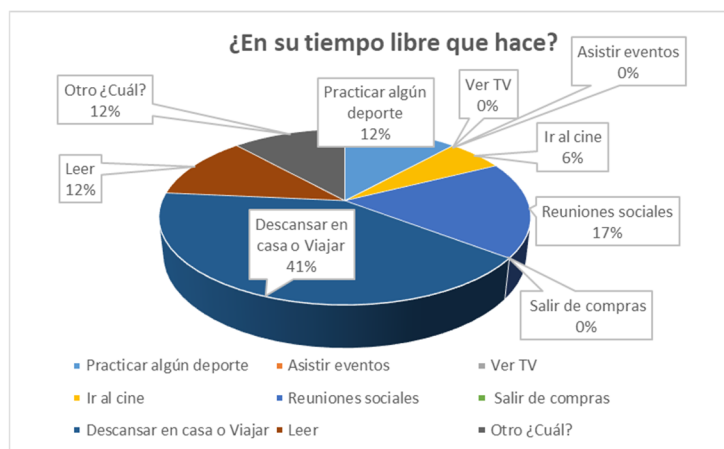


Figura 11. ¿En su tiempo libre qué hace? Fuente propia (2018)

La figura número 11 está identificado a que se dedica el grupo encuestado arrojando la siguiente información, del 100% de los encuestados el 12% practican algún deporte, el 6% van al cine en su tiempo libre, el 17% asisten a reuniones sociales, otro 12% dedican su tiempo a leer, seguido de un 12 % que dedican atender sus negocios, mientras que el 41% se dedica a descansar o viajar en su tiempo libre.



Figura 12. Nivel de estudios. Fuente propia

En la figura número 12 está conformado por el nivel de estudios, encontrado que el total de los encuestados el 6% tiene un estudio de posgrado, el 29% tiene una carrera profesional, el 12% cuentan con carrera técnica, el 41% secundaria y el 12% cuenta con una primaria.

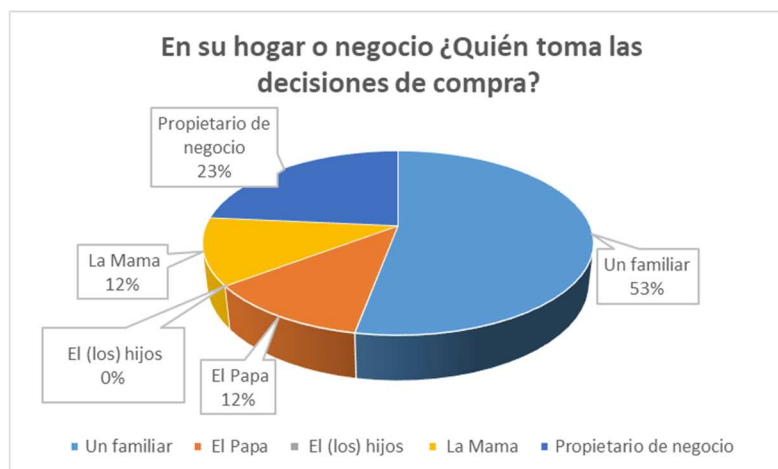


Figura 13. En su hogar o negocio ¿Quién toma las decisiones de compra? Fuente propia

En la figura número 13, esta gráfica hace referencia a quien de la casa o negocio tomas las decisiones de compra, mostrando que le 53% está muy influenciado por un familiar, mientras que el 29% el comprador es el mismo consumidor final, el 12% la madre es la influenciada y el papa en un 6%.

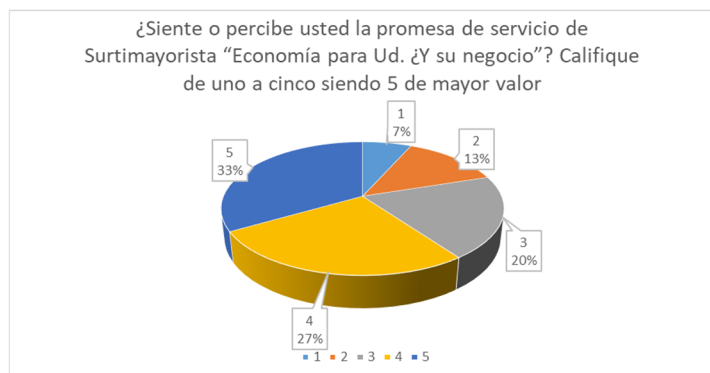


Figura 14. ¿Siente o percibe usted la promesa de servicio de Surtimayorista? Fuente propia

En la figura número 14 muestra la promesa de servicio de Surtimayorista “Economía para usted y su negocio” haciendo un calificativo de 1ª 5, siendo 1 el menor valor y 5 el mayor valor, evidenciado la siguiente información de la gráfica, el 100% de los encuestados, el 33% le dio un calificativo de 5, es decir que esta generado un valor para su economía y negocio, el 27% le dio un calificativo 4, el 20% le dio un calificativo de 3, el 13% le dio un calificativo de 2 y finalmente el 7% le dio un calificativo de 1 es decir que no le está generando valor.

Marcas recordadas

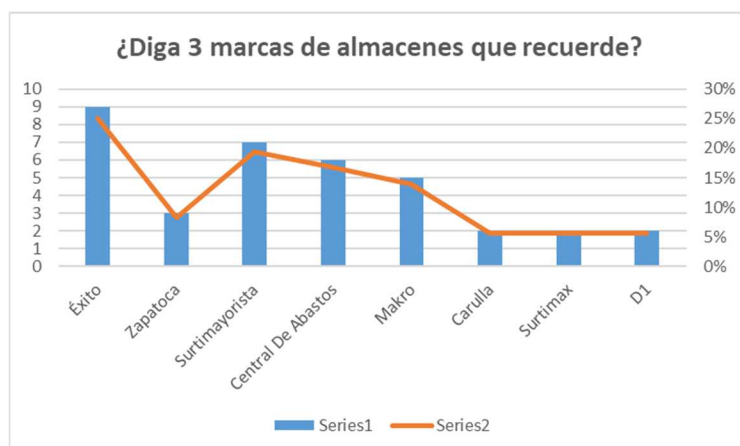


Figura 15. Marcas recordadas por el cliente. Fuente propia (2018)

En la figura número 15 los consumidores mencionaron 3 marcas de almacenes que recuerden, el almacén con mayor participación éxito con el 27%, seguido por Surtimayorista con un 20%, Central De Abastos con 17%, Makro con 15%, Zapatoca con 10% y finalmente supermercados como Carulla Surtimax y D1 tuvieron una participación del 5%.

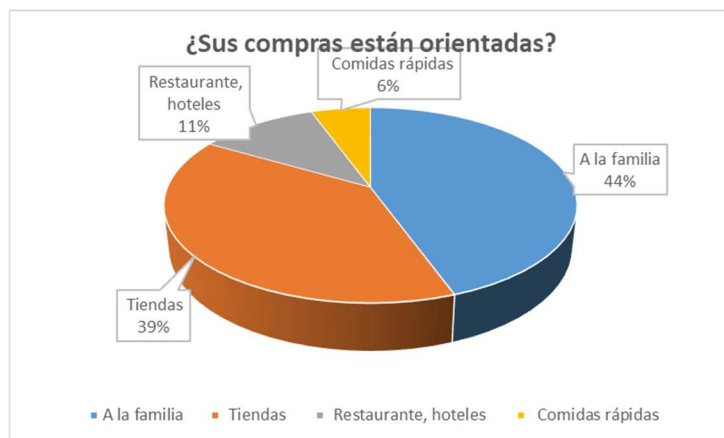


Figura 16. Destino de las compras del cliente. Fuente propia (2018)

En la figura 16 evidenciamos que el 44% de las compras están orientadas la familia, el 39% a las tiendas de barrio, el 11% a restaurantes y el 6% a comidas rápidas.

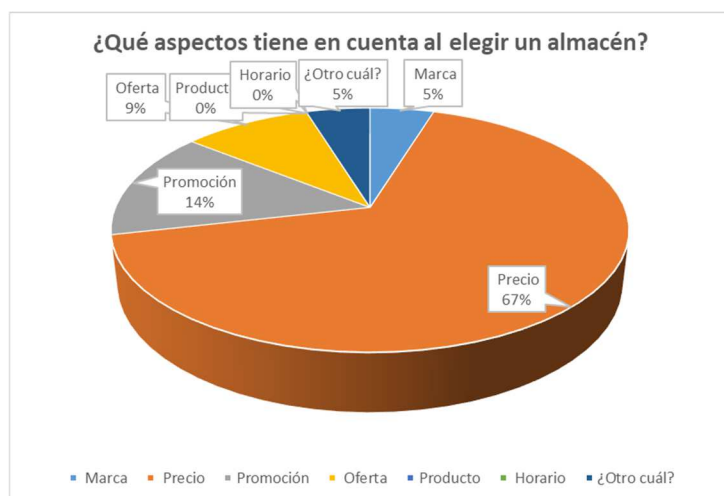


Figura 17. Aspectos que tiene en cuenta el cliente al elegir un almacén. Fuente propia (2018)

En la figura 17 muestra aspectos que los consumidores tienen en cuenta al momento de elegir un almacén, el precio representa la mayor variable con 67%, seguido de la promoción con el 14%, la oferta con un 9%, otro cual con un 5% esta define la ubicación geográfica y la organización y finalmente la marca con un 5%.

Lugares donde realizan las compras.

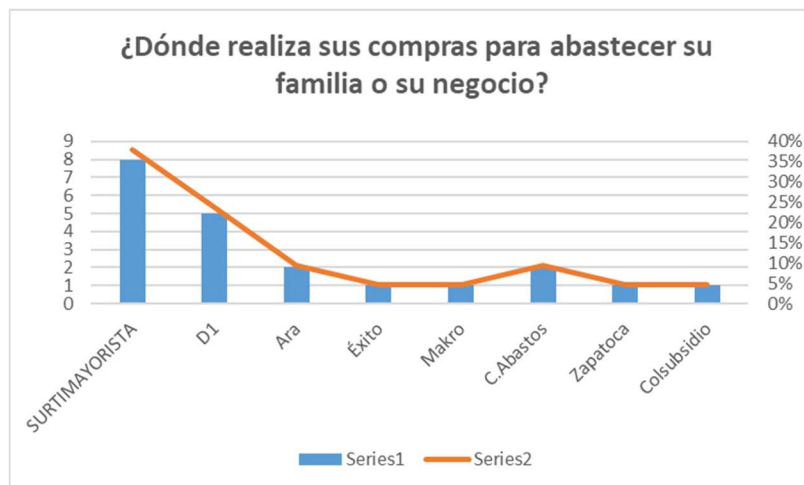


Figura 18. Lugares frecuentados para abastecerse el negocio o el hogar. Fuente propia (2018)

En la figura 18 muestra donde los consumidores realizan con mayor frecuencia sus compras, Surtimayorista cuenta con 35%, seguido de un D1 con una participación del 25%, mientras que Ara, Central de Abastos con una participación del 10%, no muy frecuentes se encuentran Zapatoca y Colsubsidio con un 5%.

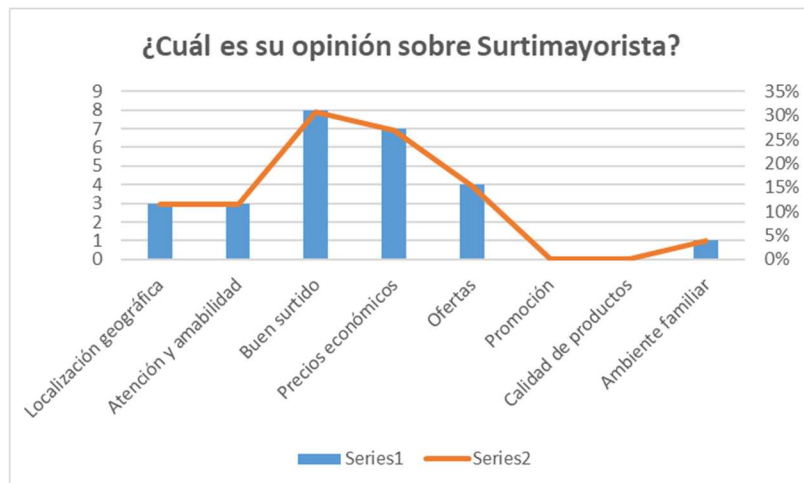


Figura 19. Opinión del cliente sobre Surtimayorista. Fuente propia

En la figura 11 muestra la opinión que tiene los consumidores del nuevo formato *cash and carry*, Surtimayorista, se evidenciando la siguiente información, buen surtido de productos con 35%, seguido de precios económicos con una participación de 25%, en ofertas con una participación del 15% mientras que aquellas que cuentan con una menor participación, localización geográfica con un 10%, atención y amabilidad del 10%, finalmente el ambiente familiar con un 5%.

Surtimayorista, por tratarse de un formato orientado a los profesionales del negocio, no es muy dado a la lealtad de marca, ya que estos comerciantes buscan la mejor oportunidad de precio para conseguir productos al menor precio o realizar juego de transacciones para obtener ganancias a menor costo de producción.

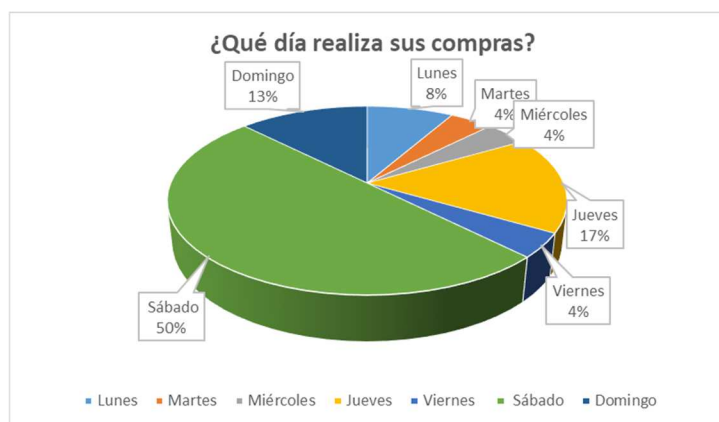


Figura 20. Días que realiza sus compras. Fuente propia

En la figura 20 muestra la frecuencia de las compras que hace el grupo encuestado, presentado de la siguiente manera, el sábado es el día que más se hacen compras con una valoración del 50%, los jueves con un 17%, el domingo con 13%, los lunes con 8% martes y miércoles con la misma ponderación de un 4%.

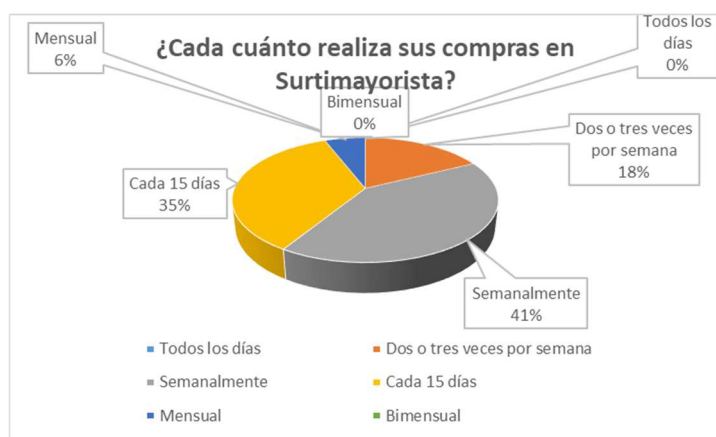


Figura 21. Frecuencia con que compra en Surtimayorista. Fuente propia

En la figura 21 muestra cada cuanto se realizan compras tanto para el hogar como negocio, con una mayor participación el 41% las compras se hacen semanalmente, con un 35% cada 15 días, con una participación del 18% dos o tres veces por semana y finalmente con un 6% mensual.

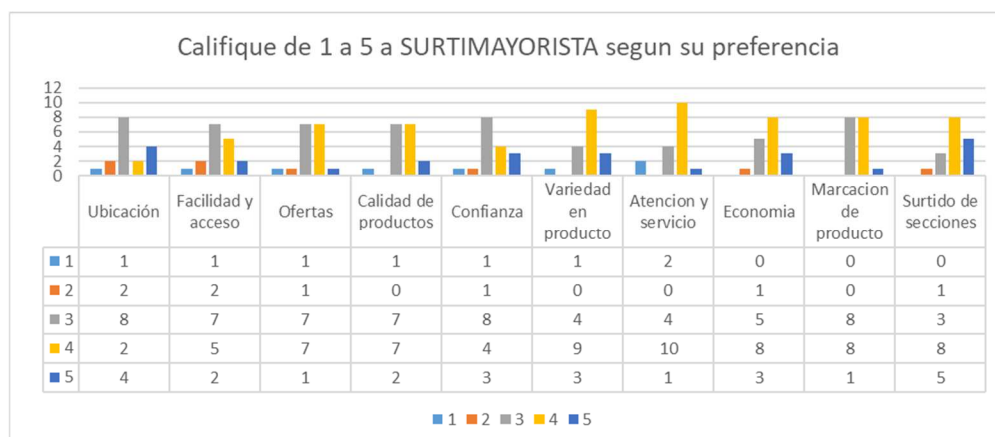


Figura 22. Puntajes de satisfacción-servicio Surtimayorista. Fuente propia

La grafica está indicando la percepción que tiene los consumidores de acuerdo una calificación, En cuanto atención y servicio tiene un calificación alta, de 17 personas 10 notaron atención y servicio el proceso de compra en Surtimayorista, 9 personas percibieron la variedad en producto y 8 personas contestaron que a economía se percibió en su compra.

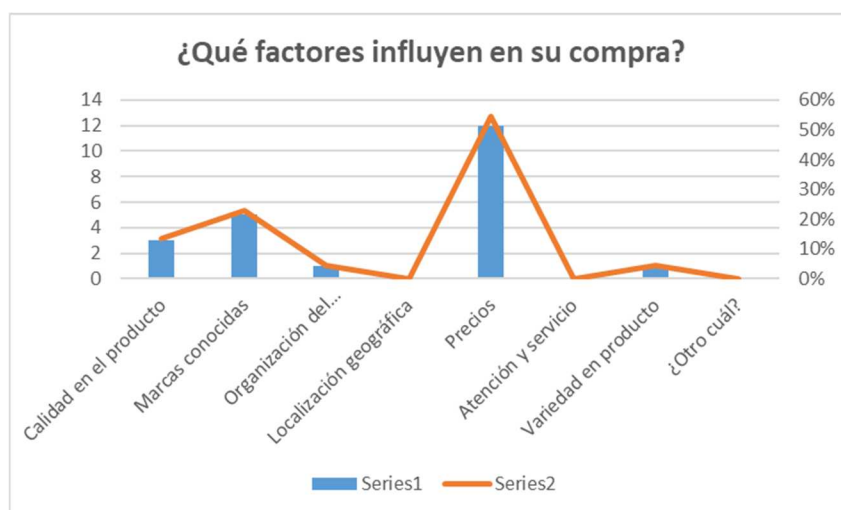


Figura 23. Factores que influyen en una compra. Fuente propia

En la figura 23 observamos que factores influyen en el proceso de compra de un artículo representado en la gráfica de la siguiente manera, el precio es fundamental al momento de adquirir un artículo por ello tiene la mayor participación de la gráfica con un 50%, seguido de marcas conocidas con un 20%, calidad en el producto 12%, organización del almacén 7% y variedad en producto con 3%.



Figura 24. Motivaciones de compra. Fuente propia

En la figura 24 nos muestra si el grupo encuestado sabe que productos van a llevar, es decir si tiene una lista de lo que necesita, del 100% de los encuestados el 94% planea sus compras, ya sabe que productos va llevar y el 6% compra por impulso, es decir decide cuando está frente al producto o productos, porque le pareció bonito, por precio, porque está en oferta etc.

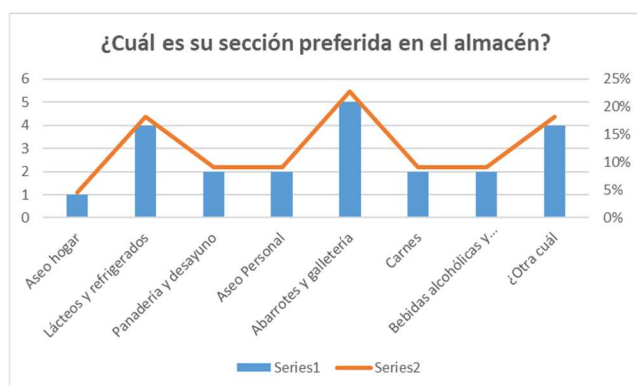


Figura 25. Sección preferida para el cliente. Fuente propia

En la figura 25 podemos observar que la sección preferida de los consumidores está representada por Abarrotes y galletería con una participación del 20%, le sigue Lácteos y Refrigerados con una participación del 17%, finalmente secciones como Aseo personal, Carnes, Bebidas alcohólicas y NO alcohólicas con una participación del 7%, cabe aclarar que hay otra variable donde se menciona ¿otra cuál? El 100% de los encuestados, el 15% respondió que todas las anteriores son necesarias.



Figura 26. Tiempo destinado para una compra. Fuente propia

En la figura 26 está orientado al tiempo que gastan los encuestados en hacer sus compras está representado de la siguiente manera, del 100% de los encuestados el 41% respondió que el tiempo que usan para hacer sus compras es 140 – 160 minutos, seguido del 29% el tiempo en realizar sus compras es 180 – 200 minutos, el 18% respondió que el tiempo en realizar sus compras es 60 -120 minutos y finalmente el 12% de los encuestados respondió que el tiempo de compra es 220- 240 Minutos.

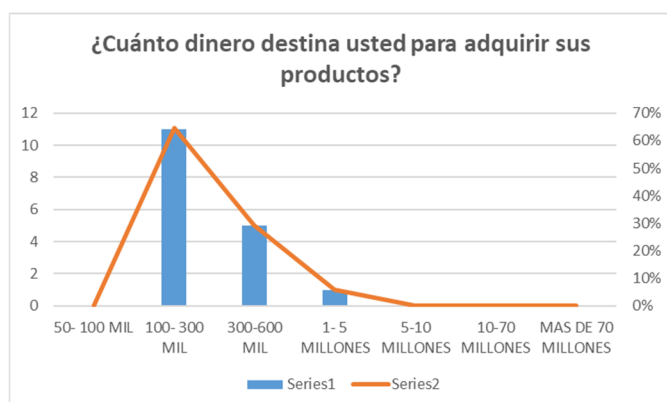


Figura 27. Dinero destinado a una compra. Fuente propia

En la figura 27 muestra que, del 100% de los encuestados, el 65% destina entre 100 -300 mil pesos para adquirir sus productos, el 30% destina entre 300-600 mil, y finalmente el 5% destina entre 1 – 5 millones de pesos para hacer sus compras.

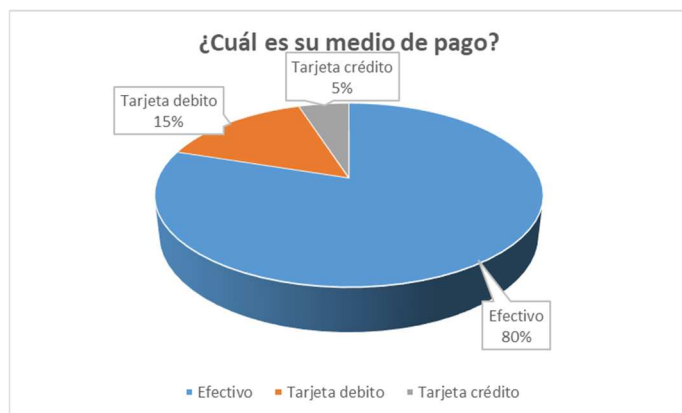


Figura 28. Medios de pagos utilizado por el cliente. Fuente propia

En la figura 28 muestra el medio de pago que hacen los consumidores a la hora de adquirir sus productos, evidenciamos que el efectivo es medio de pago con una participación del 80%, seguido de la tarjeta debito con un 15% finalmente la tarjeta de crédito con un 5%.

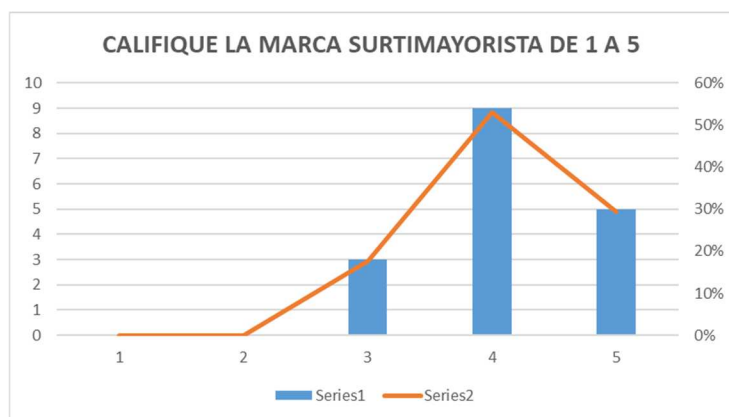


Figura 29. Calificación de la marca Surtimayorista. Fuente propia

En la figura 29 observamos la calificación que se le está dando a Surtimayorista, es decir que tan importante es la marca para los consumidores, el 100% de los encuestados el 50% le dio una calificación de 4 % a la marca, seguido del 30% con una calificación de 5 y finalmente el 20% le dio una calificación de 3.

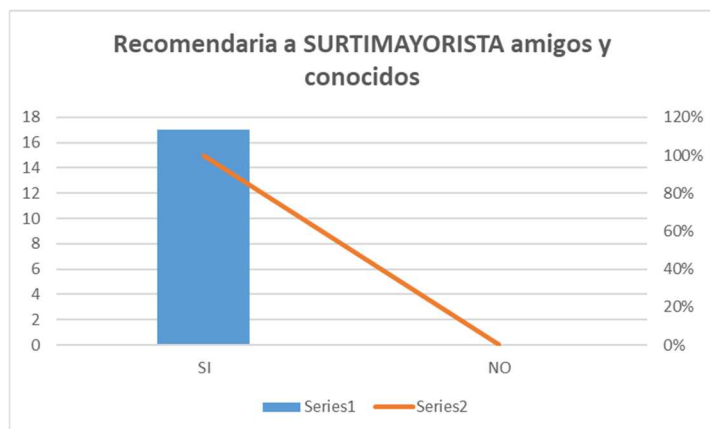


Figura 30. ¿Recomendaría a Surtimayorista? Fuente propia (2018).

En la figura 30 se le preguntó a los encuestados si recomendarían a Surtimayorista y el 100% de los encuestados contestaron que la recomendaría amigos y conocidos.

Análisis de los resultados para un consumidor final.

El perfil del consumidor final que compra en el nuevo formato *cash and carry* Surtimayorista de la localidad de Kennedy está conformado por personas de estrato 3, seguido por el de estrato 2, y finalmente estrato 1, son mujeres que visitan el almacén, los hombres en menor proporción. Viven en barrios aledaños del almacén, en edades de entre los 25 a 50 años, que en su tiempo libre se dedica a descansar, a practicar algún deporte, que tiene una educación básica o media y algunos son profesionales, en el hogar quien más toma las decisiones de compra está muy influenciado por el padre y la madre en ocasiones lo hace un familiar, sus compras están orientadas a la familia.

En cuanto a los aspectos que tiene en cuenta al momento de elegir un almacén para hacer sus compras está el precio, la promoción, la oferta seguida de la marca reconocidas que tiene disponible y la ubicación geográfica del almacén, los lugares que más visitan este tipo de clientes está un D1, un Ara, Éxito, Makro, la Central de Abastos, Zapatocha, Colsubsidio y Surtimayorista.

Frecuentan estos lugares por que el almacén maneja precios económicos, el surtido de producto es el adecuado, se encuentra cerca del lugar de residencia, tiene un ambiente familiar, por que prestan un buen servicio, los días que visitan el almacén para realizar sus compras son los días sábados y domingos, generalmente sus compras la realizan cada 15 días o mensualmente, son consumidores con anticipación planean su compras y muy esporádicamente compran por impulso, porque si ven promociones que se ajuste a su bolsillo adquieren el producto, generalmente las preferencias de cada sección del almacén son importantes para él, el tiempo que destinan para realizar sus compras está entre 1 a 2 horas, el dinero que destina para realizar sus compras

esta entre 100 -300 mil pesos, el medio de pago que más utilizan para realizar sus pago son el efectivo y tarjeta débito, son consumidores que están dispuestos a recomendar a Surtimayorista. Este tipo de consumidor reconocen el almacén como una alternativa para comprar sus productos, del cual opinan que es un buen sitio para para mercar por su ubicación geográfica, es el factor principal que influyen la decisión de compra, seguido de los precios y la variedad en producto. Lo primero que se le viene a la mente al consumidor, cuando nombran Surtimayorista, es los precios económicos, la ubicación geográfica, la variedad en producto y la buena atención.

Análisis de los resultados para tendero.

La tienda de barrio es un formato comercial que no pasa de moda. es el canal más típico para comprar, este tipo de cliente se encuentra en los estratos 1,2,3,4 que viven barrio muy cerca al almacén, en edades entre 35 a 58 años decían su tiempo libre al trabajo y descansar, son clientes que han realizado carreras técnicas, la decisión de compra está sujeta por el tendero, las marcas que más conocen Surtimayorista, Central de Abastos, La 18. Frecuentan estos almacenes por sus precios económicos, tiene variedad en producto, buen surtido, generalmente sus compras las hacen dos veces por semana, planean sus compras, sección preferida bebidas alcohólicas el tiempo que destina para realizar sus compras es de 1 hora en promedio, el dinero que destinan para realizar la compra esta entre 100.000 y 300.000 pesos, medio de pago más utilizado es el efectivo.

Análisis de los resultados para un transformador.

El perfil de un Surtimayorista cash and carry, está conformado por hombres y mujeres de estrato 4, estrato 3, estrato 2, y estrato 1 viven en barrios aledaños al almacén de edades entre 28 a 45 años, este tipo de clientes en su transformador, son clientes que tienen establecimientos de comidas rápidas, panadería, pizzería. compran en el formato tiempo libre les gusta descasar o practicar algún deporte, son profesionales y menor proporción una educación básica, las decisiones de compra las decide el en una mayor proporción o en ocasiones un familiar, sus compras en estas orientadas a negocio. las marcas que más reconoce son: Surtimayorista, central de abastos, éxito y Makro.

El transformador visita frecuentemente Surtimayorista por que maneja precios económicos, variedad en producto y presentación, el almacén está ubicado estratégicamente de su respectivos negocios, visitan el almacén dos veces por semana, al momento de compras sus productos ya saben los productos que van adquirir, el tiempo que destinan para realizar sus compra va desde 1 a 2 horas, el dinero que destinan para adquirir sus productos esta entre 300.000 a 600.000, su medio de pago que normalmente usan es el efectivo, son clientes que están dispuestos a recomendar a

Surtimayorista , porque es una alternativa para comprar sus productos es un sitio donde pueden encontrar todos los productos que necesitan, el almacén está bien ubicado, el factor de decisión de compra está compuesto por el precio, variedad en productos en diferentes presentaciones.