

1-1-2008

## **Tendencia consumista entre almacenes de grandes superficies y tiendas detallistas en el mercado actual de la localidad de Kennedy Bogotá**

Juan Pablo Espinosa Cristiano  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Espinosa Cristiano, J. P. (2008). Tendencia consumista entre almacenes de grandes superficies y tiendas detallistas en el mercado actual de la localidad de Kennedy Bogotá. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/2907](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2907)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**TENDENCIA CONSUMISTA ENTRE ALMACENES DE GRANDES  
SUPERFICIES Y TIENDAS DETALLISTAS EN EL MERCADO ACTUAL DE LA  
LOCALIDAD DE KENNEDY BOGOTA**

**JUAN PABLO ESPINOSA CRISTIANO      11021092**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.**

**2008**

**TENDENCIA CONSUMISTA ENTRE ALMACENES DE GRANDES  
SUPERFICIES Y TIENDAS DETALLISTAS EN EL MERCADO ACTUAL DE LA  
LOCALIDAD DE KENEDY BOGOTA**

**JUAN PABLO ESPINOSA CRISTIANO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C.  
2008**

**TABLA DE CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN**

1. Título	4
2. Línea de Investigación	4
4. Relación con Administración de Empresas	4
5. Planteamiento del Problema	6
5.1. Formulación del Problema	7
6. Formulación de Objetivos	8
6.1 Objetivo General	8
6.2 Objetivos Específicos	8
6.3 Propósitos	9
6.4 Comunicación y Divulgación de Resultados	9
7. Justificación	10
7.1 Teórica	10
7.2 Teórica	10
7.3 Metodológica	10
8. Hipótesis	11

8.1 De Primer Grado	11
8.2 De Primer Grado	11
9. Marco Referencial	12
9.1 Marco Histórico	12
9.2 Marco Teórico	16
10. Diseño Metodológico	92
10.1 Tipo de Investigación	90
10.2 Población	93
10.3 Muestra	94
10.4 Encuesta	97
10.5 análisis de la encuesta	98
11 Conclusiones	114
12. recomendaciones	118
13. Metas	119
Bibliografía	

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla No. 1</b> Las Cuatro P's	18
<b>Tabla No. 2</b> Características del Mercado como determinante de la Estructura de los Canales	32
<b>Tabla No. 3</b> La Determinación de la Estructura del Canal	33
<b>Tabla No. 4</b> Sistema de Canales de Distribución	41
<b>Tabla No. 5</b> Clasificación de las Instituciones Detallistas	43
<b>Tabla No. 6</b> Menudeo Alimenticio - Formatos de Almacenes	46
<b>Tabla No. 7</b> Criterios y Tipos de Mercado Detallistas	50
<b>Tabla No. 8</b> Compuesto Detallista la 6 P's	55
<b>Tabla No. 9</b> Elementos que influyen la presentación interna de la tienda	66

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica No. 1</b> Estructura de las 4 P's	19
<b>Gráfica No. 2</b> Posibilidades de Canales de Distribución	23
<b>Gráfica No. 3</b> Clasificación de los Tipos de Menudeo según Amplitud y Profundidad	56
<b>Gráfica No. 4</b> Determinación de la Política de Precios	59
<b>Gráfica No. 5</b> Modelo de Comportamiento del Consumidor	80
<b>Gráfica No. 6</b> Procesos de elección del punto de compra	82

## INTRODUCCION

El mercado colombiano en las ultimas décadas ha tenido una entrada masiva de cadenas de grandes superficies u grupos extranjeros lo cual indica que Colombia ha atraído la atención de importantes cadenas como Walt-Mart, mostrando que posee gran potencial en el mercado.

Además de empresas de origen americano, el consumidor se prepara para la entrada de otras cadenas de importancia mundial. La firma francesa Carrefour, que ya ejerce sus funciones en Colombia y a lo largo de Latinoamérica, el grupo Casino, entre otras.

Provenientes de otros países, con otras costumbres y con métodos diferentes de gestión, estas empresas encontraron gran dificultad en adaptarse al ambiente colombiano. Un ejemplo es la red Carrefour que además de trabajar con su marca mundialmente reconocida, también se arriesgo a comprar pequeñas redes de supermercados de vecindario. Esto generó un problema no solo de adaptación a las costumbres regionales, sino principalmente de gestión de negocios, pues estando acostumbrado a trabajar de manera descentralizada, Carrefour tuvo serios problemas de logística y distribución, generando roces con los proveedores que se agravan debido a las fallas en su sistema de tecnología de información.

Paralelamente, se debe a un aparecimiento de un nuevo tipo de consumidor. Dicho consumidor se ve expuesto a los acontecimientos mundiales por medio de informaciones en tiempo real provenientes de variados medios de comunicación.

Con más informaciones, este busca el que mejor expresa sus necesidades individuales, tornándose mucho más exigente que en el pasado.

Más exigentes por mejores servicios y productos, los consumidores están cada vez más preocupados al respecto de lo que compran, cuándo comprar y qué comprar. Este nuevo comportamiento afecta directamente a los detallistas, aplicando nuevas estrategias y maneras más creativas para atraerlos a sus tiendas.

Los problemas encontrados por las redes internacionales fueron consecuencia de la incomprensión ante las necesidades del consumidor colombiano. Llegaron con un modelo listo e intentaron implantarlo en los almacenes adquiridos. La mayor dificultad para ellos es dirigir tiendas con culturas diferentes y particularidades regionales.

El grupo Casino, por ejemplo ya con el 61,44% de la propiedad accionaría de Almacenes Éxito, oficializó el control de la compañía y contrario a lo que se esperaba, los franceses optaron por dar mayor participación en la junta directiva a los colombianos, esto previendo el fenómeno ya antes vivido en otros países.

Según Moacir Moura, especialista en mercados detallistas, el resultado de estas modificaciones fue una migración de 30% a 40% de los consumidores para las pequeñas redes de menudeo que, antes adormecidas, resucitaran.

Con estas fallas, los mercados de vecindario perseveran teniendo un arma muy fuerte contra las grandes cadenas que es el conocimiento de las necesidades del consumidor. Los pequeños mercados, logran ofrecer mas fácilmente atención

personalizada, consiguen detectar la cultura regional y por lo tanto abastecer sus tiendas de productos mas adecuados para el consumidor.

Según una investigación hecha en los EUA por la Wiethlin Worlwide, a Mac Lean<sup>1</sup>, los consumidores notan la ausencia de la atención personalizada que las pequeñas tiendas ofrecen, pues “las grandes organizaciones tiene dificultades en lograr que sus clientes perciban que están recibiendo atención personalizada”<sup>2</sup>.

Pero, ¿será que es solamente la atención personalizada la que logra que las tiendas de vecindarios consigan sobrevivir?, ¿Como luchar con las grande cadenas que consiguen vender por precios mucho mas competitivos en un país donde el problema socio-económico es gravísimo y que, por lo tanto, el precio tiene un cierto peso en la decisión de compra?

Estudiar lo que realmente lleva a los consumidores a las pequeñas redes y a las tiendas de vecindarios es el objetivo de este trabajo de grado.

---

<sup>1</sup> Don Pagoda, presidente de Don Pagoda & Asociados *apud* Casison, 1998

<sup>2</sup> Casison, 1998

## **1. TITULO**

**Tendencia consumista entre almacenes de grandes superficies y tiendas detallistas en el mercado actual en la localidad de Kennedy,**

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Alta Gerencia Empresarial.

## **3. SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo empresarial

## **4. RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El desarrollo empresarial y comercial de un conglomerado del mercado, en este caso los almacenes de cadena frente a las tiendas detallistas, normalmente esta relacionado íntimamente con el estudio del comportamiento del consumidor y representa el preámbulo ante las decisiones que permiten atacar de manera eficiente la tendencia que viene ocurriendo las últimas décadas a nivel

latinoamericano, en las que las tiendas minoristas han capturado gran parte del mercado que anteriormente era dominado por las grandes superficies, es así, como los profesionales en administración pueden enfocar el estudio hacia la oportunidad a nivel gerencial descubriendo las fortalezas que han desarrollado los almacenes minoristas, tales como la atención personalizada, tolerancia ante el decreciente poder adquisitivo, conocimiento real de las necesidades de sus clientes, entregas a domicilio, fraccionamiento de unidades, vendedores exclusivos de nuevas presentaciones; hasta alcanzar el máximo desarrollo proyectado para una tienda detallista, sin perder las facultades que han posicionado este mercado, para lo cual se debe realizar un estudio basado en las necesidades del consumidor en lo que a toma de decisiones se refiere, frente a los dos tipos de distribuidores razón de este estudio.

## 5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hace unos años, menos de una década, los especialistas anticipaban la muerte del canal tradicional (Tiendas detallistas). El llamativo crecimiento del supermercado indicaba que nada detendría su crecimiento.

Aspectos como la proximidad y familiaridad que existe entre el tendero y sus clientes, la posibilidad de obtener productos sin tener que cancelarlos con la inmediatez que tendrían que hacerlo en un hipermercado y sin ofrecer garantías especiales; ha posicionado al vendedor minorista en un lugar privilegiado al captar consumidores sin establecer una competencia directa.

Las tiendas, de acuerdo con ACNielsen, movieron en 2005, \$16,5 billones -un crecimiento de 22% en los últimos dos años-, un poco más que los supermercados que llegaron a \$14,2 billones. Las dos razones de peso de este crecimiento son, primero, el precio en el canal tradicional aumentó 2%, mientras que en supermercados creció 2,8; y en segundo lugar, actualmente cuentan con más variedad de productos que en el pasado. Actualmente se observa un crecimiento del 4,5% en la cantidad de productos que tiene disponible el tendero, mientras que en el pasado, si entraba un producto nuevo, este debía sustituir a otro. Por otro lado, los supermercados han recuperado terreno, con un crecimiento en ventas del 16% y de número de almacenes de un 18% en los últimos dos años.

Frente a este buen panorama del 2005 respecto al consumo, los especialistas destacan que las empresas deberán tomar partido de esta oportunidad alienando estrategias para captar las oportunidades en los grupos familiares y las posibilidades que hoy brindan los canales.

Ante la perspectiva descrita anteriormente, las incógnitas que surgen respecto a cuál de los dos canales es preferido por los consumidores y cuáles son las razones que llevan al comprador a tomar tal decisión son diversas, es por esto que a partir de este estudio se propone hallar respuesta a las dudas planteadas.

Este trabajo está dividido en tres partes. La primera es un levantamiento bibliográfico, buscando abordar el asunto de manera concisa. Además de eso, dada la dificultad en encontrar libros y material específico sobre el asunto, fueron empleados artículos nacionales e internacionales.

La segunda parte esta basada en un estudio empírico hecho en un supermercado de vecindario. Aquí es hecha la descripción de la metodología de investigación y los resultados obtenidos con ella.

El tercero y último segmento es la conclusión de la pesquisa, donde se hace un puente entre el abordaje teórico y las observaciones hechas a partir de la realidad el mercado.

## **5.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la Tendencia consumista entre almacenes de grandes superficies y tiendas detallistas en el mercado actual?

## **6. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Hallar los motivos que llevan al consumidor a hacer sus compras en tiendas minoristas en lugar de acudir a hipermercados.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Lograr un acercamiento tanto con los consumidores y sus costumbres culturales, así como con las principales características de compra.
- Investigar las herramientas comerciales que posee el tendero para posicionarse en el mercado frente a los almacenes de grandes superficies.
- Evaluar las características relevantes a favor de las tiendas minoristas frente a los hipermercados.

### **6.3 PROPÓSITOS**

Documentar el panorama actual planteado por el mercado con respecto a los canales a estudiar.

Establecer la condición real de los consumidores, respecto a sus preferencias y parámetros de elección.

Ejercer la formación en la escuela administrativa como base y fundamento del actual estudio.

### **6.4 COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE RESULTADOS**

Se hará entrega de una copia en CD - ROOM y otra copia impresa y empastada a la Facultad de Administración de Empresas.

## **7. JUSTIFICACION**

El presente trabajo de grado busca, mediante la aplicación de conceptos teóricos, administrativos y económicos analizar y detectar la tendencia consumista al enfrentar los almacenes detallistas o minoristas y las grandes superficies, si es la tendencia o preferencia va demarcada a un habito de compra o si la preferencia o decisión de compra esta influenciada por la variedad en la oferta.

### **7.1 TEÓRICA**

Administrativamente nos enfocaremos hacia el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas entre almacenes de grandes superficies y tiendas detallistas en el mercado actual, que nos ayudará a ubicarnos geográficamente en el tema estudiado y podrá darnos unas bases relativamente sólidas sobre el funcionamiento de cada sistema.

### **7.2 METODOLÓGICA**

Para lograr cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación se reevaluarán las diferentes razones por las cuales los consumidores prefieren hacer sus compras en tiendas minoristas en lugar de acudir a hipermercados y el impacto socio económico que genera esta tendencia.

## **8. HIPOTESIS**

### **8.1 DE PRIMER GRADO**

Los consumidores hacen compras en pequeños mercados en busca de mejores servicios y atención.

### **8.2 DE SEGUNDO GRADO**

Los consumidores no buscan mejores precios en los mercados detallistas.

## 9. MARCO REFERENCIAL

### 9.1 MARCO HISTÓRICO

Las grandes superficies son relativamente nuevas en la historia del comercio en Colombia. Su desarrollo arranca con la introducción de estos formatos de comercio por parte de las cajas de compensación. En el 2002 aunque el número de almacenes de las Cajas representaban entre 15% y 16% de las grandes superficies en Colombia, su participación en el mercado de 10,2 billones de pesos en ventas estaba por debajo de las siguientes cadenas: Almacenes Éxito con 28,7% del mercado, Carulla-Vivero con 14,2%, el Grupo Olímpica con 12,8%, Carrefour con 9,3% y Alkosto con 7,7%.<sup>3</sup>.

Durante los últimos años en Colombia, el sector se ha caracterizado por una fuerte competencia, con largas temporadas de ofertas a bajos precios y grandes inversiones para la apertura de nuevos almacenes, y la remodelación y adecuación de otros. Las grandes superficies tienen dos pautas para su localización en un centro urbano: los edificios altos y la periferia de la ciudad. En el tercer trimestre del 2003, los grandes almacenes e hipermercados minoristas tenían -en promedio- un área de ventas disponible al público de 1,5 millones de m<sup>2</sup>.<sup>4</sup>.

Las grandes superficies concentran todo tipo de productos alimentarios y no alimentarios, y en ocasiones incluyen actividades de ocio. El sector evoluciona cada día más en materia de recreación, turismo y comercio, a tal punto de

---

<sup>3</sup> Benchmark BPR Asociados. Bogotá: base de datos disponible en la Universidad de los Andes, 2004.

<sup>4</sup> <http://www.dane.gov.co/>

convertirse en punto de encuentro familiar. A finales del 2003, las cadenas Éxito y Carrefour anunciaron la apertura de salas de cine múltiplex para incentivar el flujo de visitantes y, además, fortalecieron sus inversiones en parques infantiles y actividades para el público juvenil. También Almacenes Éxito abrió, en el almacén más grande en Barranquilla, un parque de atracciones mecánicas y un gimnasio, en un esquema similar al de Cafam con su almacén Floresta Mundo Comercial en Bogotá.

En cuanto al desarrollo tecnológico de estos almacenes, sus fortalezas son la sistematización de sus procesos mediante los códigos de barras, el uso de tarjetas débito, la unificación de pesas y medidas con precios correspondientes, y cultivar a su clientela a través de programas de fidelización.

Las grandes superficies son los supermercados e hipermercados que tienen una gran extensión en comparación con los establecimientos tradicionales. Por extensión, esta denominación también aplica a los establecimientos comerciales en las modalidades de grandes almacenes, almacenes populares, centros comerciales y parques comerciales. Las grandes superficies, cuya definición se asemeja a un "comercio moderno diversificado", se caracterizan por ser un segmento de empresas modernas con estructuras de comercio minorista bajo el formato de comercio de grandes cadenas de almacenes.

Las grandes superficies en el mundo se han desarrollado de acuerdo con los nuevos hábitos de consumo de la población. Detrás de esta modalidad de comercio está el cambio del mostrador de las tiendas por el autoservicio; esto permitió a la clientela hacer su elección directamente de las góndolas en menor tiempo y con mayor comodidad. Cuando esta modalidad de venta tuvo dificultades con los productos por expender o no había espacio disponible, se modernizaron

las instalaciones. Al mismo tiempo se intentó mantener la atención personalizada, característica clave para el consumidor acostumbrado a la atención del tendero.

El proceso ha sido benéfico para la gran masa de los consumidores: los almacenes de cadena han podido disminuir precios por la vía de menores márgenes de comercialización y han logrado un incremento notorio en la oferta de bienes. Antes del desarrollo de estos nuevos canales estaban fuera del alcance, regular y masivo, productos como el pescado fresco o los libros.

La expansión de los supermercados, y en especial los denominados grandes supermercados (aquéllos con cinco o más cajas de salida), facilitó la entrada de las grandes superficies en zonas urbanas. Su cercanía, mejores precios y amplitud de oferta constituyen la ventaja competitiva de estos establecimientos. De igual manera, la concentración urbana les permite gozar de economías de escala y poder de mercado.

La evolución de estas características ha significado un mayor poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes. No sólo hay un mayor poder para negociar espacios de venta para los productos y condiciones de pago, sino que también surgieron los denominados productos con marca del distribuidor. Todo esto alteró la relación de poder entre fabricantes y distribuidores.

El sector es uno de los más dinámicos de la economía: las grandes superficies le han quitado mercado a canales informales (centros comerciales estilo San Andresito) en licores, electrodomésticos y computadores, y compiten fuertemente con los supermercados y tiendas de barrio y con las plazas de mercado.<sup>5</sup> Para Rafael España, director de investigaciones económicas de Fenalco, la menor

---

<sup>5</sup> Peláez, 2001

demanda de alimentos en supermercados e hipermercados durante el 2003 (estas ventas cayeron de 43,7% a 40%) ocurrió por el retorno de los compradores a los supermercados de barrio (de dos o tres cajas de pago) y las plazas de mercado<sup>6</sup>. Aun las tiendas de barrio han podido replicar, en su propia escala, algunas de las técnicas de los grandes almacenes. Además, existen proyectos relacionados con la modernización y reestructuración de las plazas de mercado.

La competencia en el sector es un tema crucial. Según cálculos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, existen más de 300.000 tenderos en Colombia que dan ocupación a cerca de un millón de personas. En este sentido, una de las propuestas del Ministerio es la siguiente:

En respuesta a la posible pérdida de clientes por el buen desempeño de las cadenas de grandes superficies, surgió Pymes de Comercio para los Colombianos, un proyecto liderado por la Dirección General de Comercio y Promoción de la Competencia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que nació al comprobarse el grave problema al que se enfrentaban los pequeños comerciantes en general y las tiendas de barrio en particular, cuando un almacén perteneciente a una gran cadena se ubicaba cerca de un sitio residencial. El objetivo primordial de Pymeco<sup>7</sup>, es fortalecer a los pequeños comerciantes, utilizando una serie de estrategias encaminadas a que los tenderos sean cada vez más competitivos con la idea de darle sostenibilidad en el tiempo al empleo que generan en Colombia.

---

<sup>6</sup> Guevara, 2004, pag 98.

<sup>7</sup> Pymes de Comercio para los Colombianos

## **9.2 MARCO TEÓRICO**

El presente trabajo de grado tiene por objeto localizar el menudeo dentro del contexto de marketing y analizar, sin la intención de agotar el asunto, sobre el comportamiento del consumidor y su influencia en la decisión de compra.

Así mismo, su estructura es dividida en cinco capítulos. El primero es un breve comentario de las 4 P's, describiendo cada una de manera simple y resumida, seguido por una profundización sobre distribución, describiendo los diferentes tipos y clasificaciones, mostrando como el menudeo esta incluido en su contexto y analizando su planteamiento.

El capítulo siguiente aborda mas específicamente el menudeo, mostrando y describiendo los diferentes formatos y medios de clasificación, bien como el compuesto del menudeo.

Después, hay un estudio del pequeño menudeo, mostrando algunos datos de Colombia y el resultado de algunas investigaciones hechas en artículos y libros que sugieren algunas técnicas y métodos para que el pequeño menudeo se torne más competitivo en el mercado.

Y finalmente, el último capítulo discute sobre el proceso de decisión del consumidor en lo que a elección de tiendas para hacer sus compras se refiere.

## LAS 4 P'S.

Con el creciente aumento de la concurrencia y del poder de elección del consumidor, las empresas se encuentran cada vez más obligadas a articular eficiente y eficazmente sus recursos para poder atraer y satisfacer a los clientes. Para lo cual, es preciso trazar una estrategia coherente con su misión y con los objetivos previamente definidos. Según, la estrategia nada más es el camino a ser seguido para atender los objetivos establecidos, describiendo los medios que deberán ser utilizados, definiendo una programación y destinando los recursos necesarios.<sup>8</sup>

Para ayudar en esas decisiones, el profesor Jerome McCarthy, en el inicio de la década de los 60, propuso un modelo, denominado mix de marketing, en el cual agrupa las más variadas actividades empresariales en cuatro grupos, las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción.<sup>9</sup>

Cada grupo envuelve una infinidad de actividades que están relacionadas entre sí y que poseen una importancia fundamental para la definición de la estrategia de la empresa (**Tabla No. 1**).

Según Kotler, hay dos P's más que están ganando espacio y que influyen de manera directa las decisiones, especialmente en marketing global.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> MCDONALD, Malcolm. Marketing Plans: How to prepare them, How to use them: Ed. 4, Butterworth-Heinemann, 1999.

<sup>9</sup> MCMARTHY, Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. EUA: Richard D. Irwin, 1975.

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. Ed. 8, Futura, 2001.

Son ellas:

- Política: La actividad política y la legislación pueden ejercer gran influencia sobre las ventas.
- Público: El público ha asumido buenas actitudes y predisposiciones que pueden afectar su interés por ciertos productos y servicios.

Independientemente de existir cuatro, seis o más P's, la esencia de este modelo es formar una estructura útil para proyectar la estrategia de marketing. Para mejorar y facilitar esta decisión Kotler propone un cambio de foco, pasando de la visión del vendedor a la del comprador<sup>11</sup>.

**Tabla No. 1** Las Cuatro P's

Cuatro P's	Cuatro C's
Producto	Valor para el Cliente
Precio	Menor Costo
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Fuente: Philip Kotler, Marketing Para O Século XXI. Ed. 8, Futura, 2001.

---

<sup>11</sup> Ibid.

Lo que Kotler sugiere es que antes de pensar en las cuatro P's los profesionales en marketing deben pensar en un medio para atender las cuatro C's, buscando qué es realmente lo que el cliente desea, utilizando esa información como base inicial para decidir sobre las cuatro P's.<sup>12</sup>

**Gráfica No. 1** Estructura de las 4 P's



Fuente: Philip Kotler, Marketing Para O Século XXI. Ed. 8,

---

<sup>12</sup> Ibid.

## PRODUCTO

El desarrollo y acompañamiento de los productos tangibles o de los servicios se constituyen en la principal actividad de cualquier negocio. Una empresa puede ofrecer varias combinaciones de ambos, vendiendo solamente productos tangibles, estos junto a servicios o viceversa, o solamente servicios.

Pero de cualquier forma, lo que logra que un cliente escoja una empresa no es otra cosa que el valor que el percibe. Con el fin de aumentar esta percepción, las empresas están cada vez diferenciando mas sus productos/servicios para poder ofrecer mejores y mayores combinaciones que atraigan y satisfagan a los clientes.

### **Existen diferentes formas de diferenciarse en el mercado:**<sup>13</sup>

- ✓ **Diferencias físicas:** características, embalaje, confiabilidad, durabilidad, estilo, espacio.
- ✓ **Diferencias de Disponibilidad:** en tiendas, acceso telefónico, Internet, fax, correo, catálogos, entre otros.
- ✓ **Diferencias de servicios:** entrega, instalación, entrenamiento, consultoría, mantenimiento, atención, reparaciones, relacionamientos.
- ✓ **Diferencias de precio:** precio muy alto, precio alto, precio medio, precio bajo y precio muy bajo.

---

<sup>13</sup> KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. Ed. 8, Futura, 2001.

- ✓ **Diferencias de imagen:** símbolos, ambiente, confort, eventos y medios utilizados.

Cualquier diferenciación que consiga atraer clientes, podrá ser imitada por los concurrentes, por eso, la empresa debe buscar cambios que logren agregar mayor valor para los consumidores, transformándose esto en una búsqueda constante.

A pesar de ser la diferenciación muy ventajosa, es preciso ser precavido, ya que si el mercado meta percibe dicha diferenciación como un beneficio, el esfuerzo sería en vano, pudiendo perjudicar la empresa.

## **PRECIO**

Hay diversos factores que ejercen gran influencia en la determinación del precio, como por ejemplo el grado de diferenciación del producto/servicio, el público objetivo, la situación en la cual se encuentra la empresa en el momento, en cuál periodo se encuentra el producto/servicio en su ciclo de vida, el binomio precio – volumen y otros.

De acuerdo a Kotler, hay seis grandes objetivos en lo que a fijación de precios se refiere: sobrevivencia, maximización de lucro, maximización de facturación, maximización del crecimiento de ventas, maximización de la participación en el mercado o liderazgo de producto – calidad.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998..

Para que estos objetivos puedan ser atendidos sería más simple para la empresa vender sus productos/servicios al mayor precio posible, pero esto atiende los intereses de los consumidores que buscan precios bajos y alta calidad.

El desafío de la empresa esta justamente en hallar un equilibrio que pueda tanto satisfacer a los consumidores como atender sus objetivos. La mejor manera de lograr esto, es posicionando el producto/servicio en el mercado y comunicando adecuadamente ese posicionamiento al consumidor, de manera que el acepte pagar el precio en cambio del beneficio ofrecido.

Además de la determinación del precio de venta del producto/servicio, este grupo cubre también condiciones de pago, plazos y descuentos. Los dos primeros dependen directamente de la empresa y del mercado al cual esta pertenece, pero esto es lógico, ya que no puede olvidar que el comprador es simpatizante de facilidad y practicidad a la hora de pagar.

El ultimo ítem, que son los descuentos y promociones, depende de la estrategia de cada empresa, ya que ella sólo conseguirá ampliar su participación en el mercado por poco tiempo, una vez que este tipo de política atraiga solamente clientes volátiles que están siempre buscando el mercado del menor precio, esto, según Kotler.<sup>15</sup>

## **PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

Toda empresa desea que sus productos sean vendidos a los consumidores. Para esto se hace necesaria la planeación, con el fin de realizar de manera adecuada y

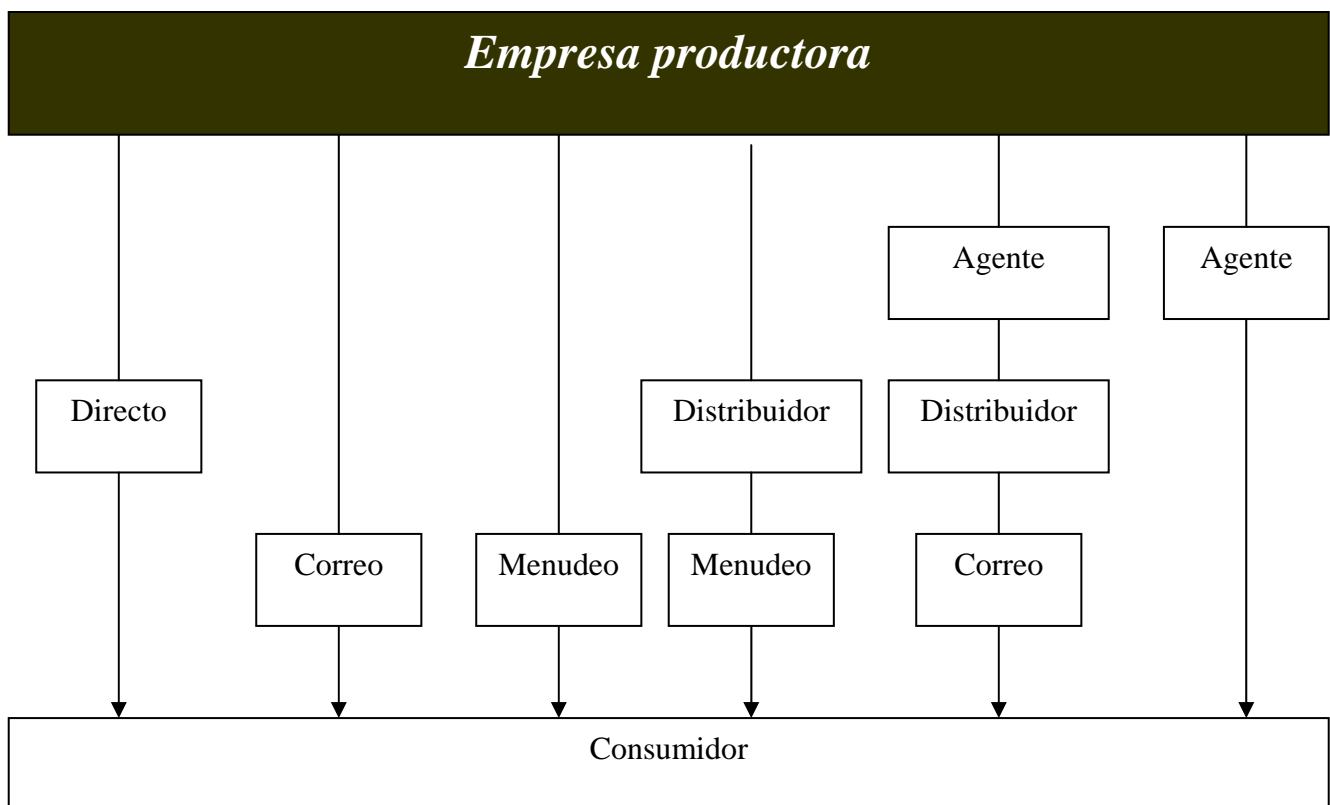
---

<sup>15</sup> KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. Ed. 8, Futura, 2001.

eficiente la debida distribución, definiendo el cómo, cuándo y dónde los productos estarán disponibles.

Existen diversas opciones disponibles para las empresas, dependiendo del sector y de sus objetivos:

**Gráfica No. 2** Posibilidades de Canales de Distribución



Fuente: McDonald, . Marketing Plans: How to prepare them, How to use them: Ed. 4, Butterworth-Heinemann, 1999.

Las empresas, junto con sus aliados que hacen parte del canal de distribución, son responsables de ofrecer el producto/servicio adecuado, en el lugar adecuado, al precio adecuado, en la hora deseada y de manera correcta para el consumidor.<sup>16</sup>

Para lo anterior es necesario que haya un flujo de información retroalimentado que funcione para todos los integrantes del canal, informaciones sobre los consumidores finales. De esta manera, es posible coordinar la distribución para los locales correctos, establecer políticas de stock, determinar agendas de entregas y el medio de transporte mas adecuado.<sup>17</sup>

La distribución, obviamente, presenta desafíos. Las empresas reconocen que sus elecciones referentes a distribución establecen un compromiso razonablemente largo con lo cual tendrán que convivir así aparezcan canales nuevos y hasta más atractivos.<sup>18</sup>

## PROMOCIÓN

La cuarta P abarca todo lo que se dice respecto a la comunicación con el objetivo de transmitir un mensaje al público meta. Así, las herramientas fundamentales son:<sup>19</sup>

- **Propaganda:** puede ser considerada el arma más poderosa con la que cuenta una empresa para transmitir al público la imagen que quiere que

---

<sup>16</sup> MCDONALD, Malcolm. Marketing Plans: How to prepare them, How to use them: Ed. 4, Butterworth-Heinemann, 1999.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. Ed. 8, Futura, 2001.

<sup>19</sup> Ibid.

estos perciban, promoviendo su aceptación en el mercado. Para esto, es preciso que su campaña sea creativa lo suficiente para conseguir atraer la atención de su público objetivo. De esta forma, la empresa debe preocuparse en analizar el retorno que una campaña puede proporcionar, contratar una óptima agencia de publicidad, definiendo de forma adecuada el presupuesto y focalizando siempre su público meta.

- **Promoción de ventas:** se enfoca más en el inmediatez que la propaganda, pues son acciones que la empresa hace para aumentar sus ventas en el corto plazo, como por ejemplo liquidaciones, entrega de BRINDES, sorteo de premios y ofertas especiales. Empresas de bienes de consumo gastan una buena parte de su presupuesto en promoción para intermediarios, concediendo a los minoristas descuentos, bonificaciones y subsidios. En los periodos de promoción, los detallistas compran más del que consiguen vender, para aprovechar los descuentos, y compran menos en otros periodos, lo que causa grandes oscilaciones en los cronogramas de producción o en los niveles de stock de los fabricantes.<sup>20</sup>
- **Relaciones públicas:** sus herramientas son las siguientes – publicaciones en revistas especializadas, folletos para los consumidores; patrocinio de eventos culturales y ferias de interés de su público meta; noticias en periódicos y revistas que sean favorables para las empresas y sus productos/servicios; creciente preocupación por causas comunitarias, a través de donaciones; formación de la identidad visual de la empresa ante los consumidores; influencia en decisiones del legislativo y en órganos reguladores; mantener la buena reputación a través de un comportamiento socialmente responsable ante la comunidad. Para que la empresa consiga

---

<sup>20</sup> Ibid.

todo esto, es necesario que haya contratación de profesionales competentes y que consigan mantener la red de relacionamiento con personas influyentes y formadoras de opinión.<sup>21</sup>

- **Fuerza de ventas:** es uno de los ítems mas costosos de la comunicación, pues la empresa debe contratar los mejores profesionales del mercado, ofrecer salarios competitivos y entrenarlos, definir una estructura interna de ventas y dotarlos de recursos para que puedan visitar al cliente, efectuar la venta, manteniéndolos satisfechos y aun así, consigue nuevos compradores. Pero, si es administrada de forma correcta, es mucho mas adecuado tener una fuerza de ventas propia, pues el vendedor mantiene una buena relación con sus clientes, consigue obteniendo información privilegiada, logrando aclarar dudas y argumentar contra objeciones el momento en que ellas son hechas.<sup>22</sup>

Esta breve descripción de las 4 P's, nos muestra la importancia que tiene el compuesto de marketing para establecer una estrategia que sea realmente coherente con los objetivos de la empresa.

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según Stern, canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes envueltos en el proceso de tomar un producto o servicio disponible para el uso o el consumo.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip. Marketing Para O Século XXI. Ed. 8, Futura, 2001.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> STERN, Louis W., EL-ANSARY, Adel I. Marketing Channels. Ed. 5 Upper Saddl River, NJ: Prentice Hall, 1996.

La elección de canal de distribución es extremadamente importante, pues hace que el objeto de la existencia que una empresa pueda alcanzar, de la manera mas adecuada posible, el consumidor final. Así, una planeación mal hecha es una elección incorrecta de los canales y de sus integrantes puede comprometer el desempeño, llevando la empresa a tener dificultades para vender sus productos/servicios.

Las decisiones del canal de distribución, también llamado el canal de marketing, deben estar de acuerdo con todos los elementos del compuesto de marketing, o sea, la empresa debe considerar sus objetivos, así como su estrategia que envuelve definiciones de producto/servicio, precios y promoción.<sup>24</sup> De esta forma, de acuerdo con Stanton,<sup>25</sup> un sistema de distribución bien administrado puede tornarse un gran diferencial competitivo para la empresa.

Una estructura de canales de distribución organizada que es caracterizada por el numero de niveles de intermediarios utilizados por le fabricante para atender al consumidor final,<sup>26</sup> forma el sistema de distribución que es compuesto por todas las funciones y acciones definidas por el reraconamiento existente entre el productor y sus intermediarios.<sup>27</sup>

Los intermediarios del mercado son todas las instituciones e individuos que facilitan la tarea del fabricante de promover, vender y distribuir los productos a los consumidores finales [Toledo]<sup>28</sup> y pueden ser clasificados de la siguiente forma:

---

<sup>24</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998..

<sup>25</sup> STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. Sao Paulo, Pioneira, 1980.

<sup>26</sup> KOTLER, Philip. AMSTRONG, Gary. Principios de Marketing. Ed. 5, Rio de Janeiro, Prentice Hall de Brasil, 1993.

<sup>27</sup> DIAS, Sergio R. Estratégia e canais de distribuição. São Paulo. Atlas, 1993.

<sup>28</sup> TOLEDO, Geraldo L. Marketing e varejo In: ANGELO, Claudio Felisoni de. (coord.) Varejo: modernização e perspectivas. Atlas, 1994

- ✓ **Minoristas:** típicamente funcionan como el punto final del proceso de distribución antes de atender el consumidor. Ellos ejercen el papel del ofrecer al consumidor una variedad de producto de diversos fabricantes, que están presentes en muchos puntos de ventas.<sup>29</sup>
  
- ✓ **Mayoristas:** Según Cobra<sup>30</sup>, son unidades de negocio que compran y revenden mercancías a minoristas y a otros comerciantes y/o a establecimientos industriales, institucionales y usuarios comerciales, pero que no vende en pequeñas cantidades a consumidores finales.
  
- ✓ **Distribuidores:** Liberan los fabricantes del costo y riesgo de mantener stocks en local próximo al punto de venta. Muchos intermediarios de ese nivel de canal desempeñan funciones como atención de una fuerza de ventas, provisión de almacenamiento de stocks de reposición, financiamiento y entrega, llegando algunos hasta a prestar servicios de mantenimiento y asistencia técnica.<sup>31</sup>
  
- ✓ **Agentes:** Buscan clientes y negocian en nombre de un fabricante, pero no asumen la propiedad de los bienes.<sup>32</sup> Ellos también, normalmente ofrecen apenas unas pocas líneas complementarias y se especializan en uno o dos sectores industriales.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> BOWERSOX, Donald J., COOPER, M. Bixby. Strategic marketing channel management. USA, McGraw-Hilla, 1992.

<sup>30</sup> COBRA, Marcos. Marketing competitivo. Atlas, 1993.

<sup>31</sup> SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. Principios de marketing: uma perspectiva global. Makron Books, 1995.

<sup>32</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998..

<sup>33</sup> DIAS, Sylmara L. F. G. Considerações sobre a estrutura de canais de distribuição: uma análise sob a ótica do fabricante de computadores pessoais, FEA, 1997.

- ✓ **Revisores:** son utilizados para aproximar los compradores de los vendedores, no adquieren la mercancía y generalmente son utilizados para productos estacionales.<sup>34</sup>

## VENTAJAS DE UTILIZAR INTERMEDIARIOS

“... El motivo por el cual los fabricantes usan intermediarios esta ligado a la eficiencia que estos proporcionan al proceso de distribución y también a los papeles que desempeñan junto a los fabricantes para llevar el producto al usuario final”.<sup>35</sup>

Kotler agrega que el uso de intermediarios aumenta la eficiencia de la distribución de bienes por tornarlos ampliamente disponibles y accesibles a los mercados objetivo, ya que los intermediarios, a través de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, ofrecen al fabricante mas de lo que el puede alcanzar actuando solo. Además de esto, los productores necesitan de grandes recursos financieros para vender directamente al mercado y, de esta forma, usando intermediarios ellos podrían obtener esos recursos en su negocio principal.

Según Stern, El-Ansary y Coughlan,<sup>36</sup> el intermediario es un facilitador de la relación del fabricante con sus innumerables proveedores, Esto conlleva a que haya mayor facilidad y comodidad para el cliente en la búsqueda de varios productos, marcas y reducción de costos y esfuerzos para el productor.

---

<sup>34</sup> SEMENIK, BAMOSSY, Op. Cit.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> STERN, Louis W., EL-ANSARY, Abel I. Marketing channels. Ed. 5 Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1996.

Para que el canal pueda ser ventajoso y eficiente para todos sus integrantes, es necesario definir y distribuir funciones.

## **FUNCIONES Y FLUJOS DE LOS CANALES**

El productor puede optar por excluir cualquier intermediarios del canal, pero las funciones que este ejercía deben continuar existiendo, por lo tanto, otro elemento debe asumirlas. Esto muestra que tales funciones son esenciales para que los flujos del canal se mantengan vivos. Estas funciones claves son las siguientes<sup>37</sup>:

- **Informaciones:** colecta y diseminaron de informaciones sobre el consumidor actual y potencial, así como información sobre los competidores y otras fuerzas que actúan en el ambiente del marketing.
- **Promoción:** Desarrollo y diseminación de comunicaciones persuasivas, planeadas para atraer a los consumidores.
- **Negociación:** Tentativa de llegar a un acuerdo final sobre el precio y otras condiciones para que la transferencia de propiedad sea efectiva.
- **Pedido:** comunicación de intención de compra.
- **Financiamiento:** obtención y obtención de fondos necesarios para financiar stocks en los diferentes niveles del canal.

---

<sup>37</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998..

- Riesgo: Aceptación del riesgo del canal.
- Propiedad física: acumulación y transporte sucesivo de mercancía física.
- Pagamentos: los compradores pagan sus facturas a los vendedores.
- Propiedad: transferencia real de propiedad de una organización o persona a persona.

Estas funciones forman los flujos del canal que pueden ser clasificados como destacados, ósea del productor al consumidor, como por ejemplo, los flujos físicos, de propiedad y de promoción; para atrás como el flujo de pagos que va del consumidor al fabricante y el flujo bidireccional que es el de la información.<sup>38</sup>

## **PLANEACION DEL CANAL DE MARKETING**

Al planear los canales de marketing, los fabricantes deben analizar los servicios que el consumidor demanda, definir los objetivos del canal e identificar y evaluar las principales alternativas de estructura para los otros canales.<sup>39</sup>

Análisis De Las Demandas De Servicios Por Los Consumidores. El conocimiento del usuario y de sus hábitos de compra es crítico para el diseño de la estructura del canal.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> KOTLER, Philip. Administração de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998..

<sup>39</sup> DIAS, Sylmara L. F. G. Considerações sobre a estrutura de canais de distribuição: uma análise sob a ótica do fabricante de computadores pessoais, FEA, 1997.

Según Barberi,<sup>41</sup> la selección del mercado meta, de acuerdo con las características y dimensiones comportamentales de los consumidores, es la base para la selección de la estructura de canales de distribución. En su trabajo, la autora presento cuatro características del mercado como determinantes de la estructura de canales desarrollado por Sissors.<sup>42</sup>

**Tabla No. 2** Características del Mercado como determinante de la Estructura de los Canales

Atributos físicos del mercado	Características comportamentales de los compradores	Dimensiones cualitativas del mercado
Descripción demográfica de los compradores Tamaño Localización	Época de la compra Razones de la compra Clasificación socio-psicológica Actitudes favorables con relación a la marca Cómo la compra es hecha	Frecuencia de la compra Intención de compra Lealtad a la marca Influencia en a compra Segmentación

Fuente: Sissors y Barberi, Tania. Aspectos del problema de distribución. FEA, 1986.

Definiendo el segmento del mercado, es posible estructurar los canales de marketing, con miras en atender sus necesidades.<sup>43</sup>

De esta manera, la planeación debe ser basada en cuales servicios los consumidores desean del canal en los varios segmentos meta.<sup>44</sup>

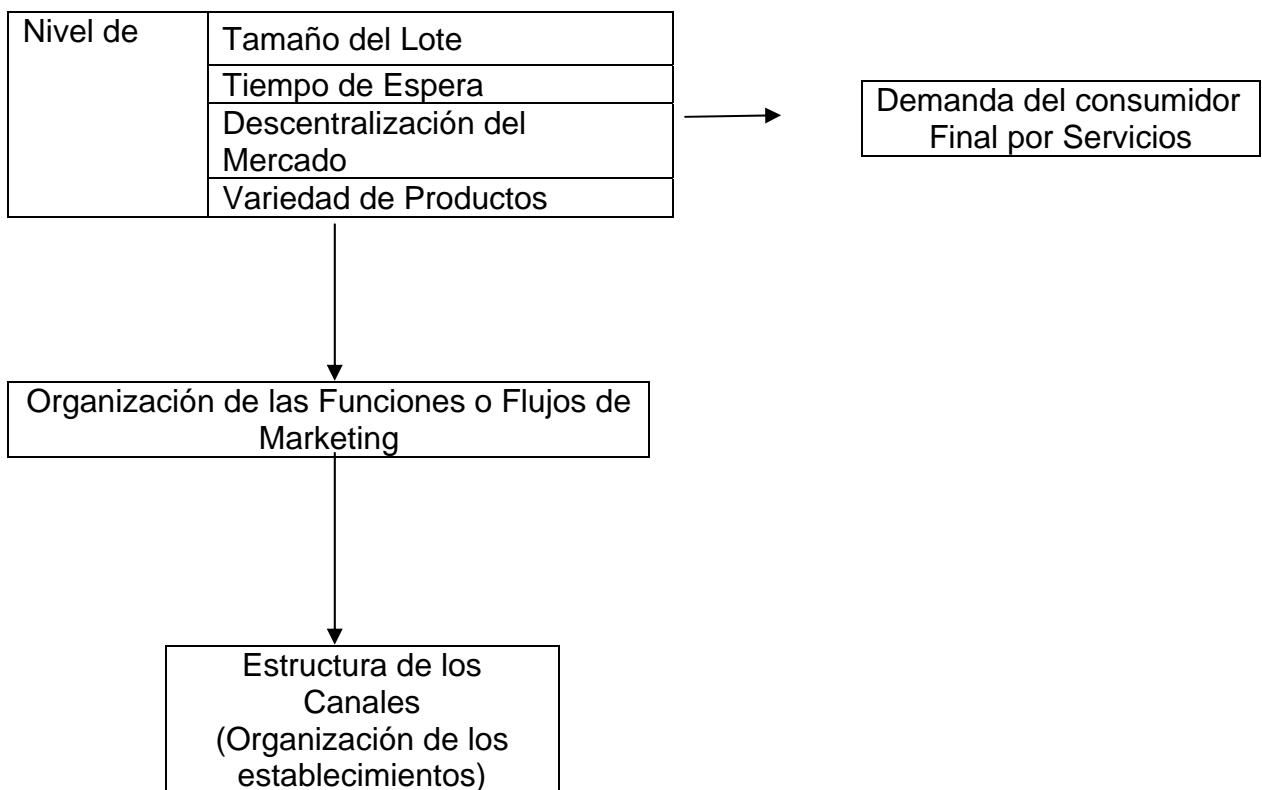
---

<sup>40</sup> McCALLEY, Rusel W. Marketing Channel management: people, products, programs and markets. Connecticut, Praeger, 1996.  
<sup>41</sup> BARBERI, Tania. Aspectos del problema de distribución. FEA, 1986.  
<sup>42</sup> SISSORS, Jack. What is market – Journal ao Marketing. V. 30, 1966.  
<sup>43</sup> COBRA, Marcos. Marketing Competitivo. Sao Paulo, Atlas, 1993.  
<sup>44</sup> KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Principios de Marketing. Ed. 5, Prentice Hall, 1993

Toda estructura de canal es desarrollada para que el productor pueda influenciar, servir y satisfacer al consumidor. Para ello es necesario que este tenga conocimiento de todos los ítems citados en la Tabla No. 3. De lo anterior, es posible definir una estructura adecuada satisfaciendo su segmento objetivo y, por tanto, logrando que las metas de todos los integrantes del canal escogido sean alcanzadas.

Kotler cita un estudio realizado por Bucklin [1972], en el cual este autor divide los servicios del canal en cinco categorías. En la disertación también se cita este modelo, con la presentación de la Tabla No. 3 extraída del libro de Stern, El-Ansary y Coughlan.

**Tabla No. 3** La Determinación de la Estructura del Canal



**Tamaño del lote:** se refiere al número de unidades que el canal de marketing permite a un consumidor típico adquirir en una ocasión de compra. Cuanto menor sea el tamaño del lote, mayor el nivel de servicios que el canal debe ofrecer<sup>45</sup>

**Tiempo de espera:** es el tiempo medio que los consumidores aguardan para recibir los bienes. Servicios más rápidos exigen mayor nivel de producción<sup>46</sup>.

**Conveniencia espacial:** expresa el grado por el cual el canal de marketing facilita a los consumidores la compra de los productos. La conveniencia espacial viene siendo aumentada por el uso de marketing directo<sup>47</sup>.

**Variedad de productos:** representa el surtido variado ofrecido por el canal de marketing. Generalmente, los consumidores prefieren mayor diversidad de productos porque aumenta la posibilidad de encontrar el producto que atienda exactamente sus necesidades<sup>48</sup>.

**Cubrimiento de servicios:** representa los servicios extras ofrecidos por el canal. Cuanto mayor sea el cubrimiento de servicios, mayor es el trabajo proporcionado por el canal<sup>49</sup>.

Es así, para que la estructura del canal sea eficiente y para que los servicios puedan ser prestados para satisfacer los deseos del segmento objetivo es preciso que haya un compromiso de todos los integrantes del canal, bien como una gran integración e interrelación<sup>50</sup>.

---

<sup>45</sup> BUCKLIN, L.P. (1972): *Competition and Evolution in the Distribution Trades*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> *Ibid.*

<sup>49</sup> *Ibid.*

<sup>50</sup> DIAS, Sylmara L.F. G. Considerações sobre a estrutura de canais de distribuição. USP, 1997

Los resultados de los servicios prestados son atendidos a través del desempeño de las funciones o flujos en el canal de marketing. El resultado de la interacción de los recursos de los miembros del canal con la demanda de los consumidores finales debe representar una estructura o sistema de canal capaz de satisfacer las necesidades de ambos.<sup>51</sup>

### **Establecimiento De Objetivos Y Restricciones Del Canal**

Los objetivos del canal deben ser declarados de acuerdo con los niveles de producción de servicios revisados. De acuerdo con Bucklin, bajo condiciones competitivas, las instituciones del canal deben organizar sus tareas funcionales de modo que minimicen el costo total de los niveles de producción de servicios deseados.

Hay tres niveles de importancia de los objetivos de la distribución<sup>52</sup>:

- **Objetivos para los consumidores:** Definir la necesidad de productos y servicios requeridos por los mismos
- **Objetivos consigo mismo:** definición de volúmenes, costos, lucros, creación y mantenimiento de imagen
- **Objetivos con los intermediarios:** actividades cooperadas, eficiencias y productividad administrativa, pedidos y compras regulares, frecuencia, cobertura de mercado, entre otros.

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

El proyecto de canal también debe ser adaptado a un ambiente más amplio.

Cuando las condiciones económicas son desfavorables, los fabricantes deben enfocar sus bienes hacia el mercado usando canales más cortos y sin servicios no esenciales que acaban aumentando el precio del bien. La legislación y las restricciones legales también afectan el proyecto del canal.<sup>53</sup>

### **Decisiones De Administración De Canal**

En este tópico, la empresa debe preocuparse inicialmente con la extensión de los canales a ser utilizados (Gráfica No. 2) o sea, definir el número de niveles que harán que su producto llegue al consumidor y cuáles tipos de intermediarios que serán seleccionados. Por tanto, es necesario analizar las características del producto, de la empresa, de los intermediarios, del mercado, de la competencia y del ambiente.<sup>54</sup>

De esta manera, el productor consigue definir el alcance y la distribución, partiendo siempre de su público meta. De acuerdo con Kotler, hay tres estrategias posibles:<sup>55</sup>

- ✓ **Distribución exclusiva:** Limita rigurosamente el número de intermediarios. Es utilizada cuando el productor desea mantener gran control sobre el nivel de prestación de servicios ofrecidos por los revendedores. Para garantizar al intermediario la distribución exclusiva, el fabricante espera obtener mayor agresividad de venta y mejor conocimiento del producto;

---

<sup>53</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

<sup>54</sup> KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Principios de Marketing. Ed. 5, Prentice Hall, 1993

<sup>55</sup> Ibid.

- ✓ **Distribución selectiva:** utiliza algunos intermediarios bien escogidos que estén dispuestos a vender un producto específico. La empresa no necesita disipar sus esfuerzos entre muchas tiendas, ella puede desarrollar buenas relaciones con intermediarios seleccionados. Esta distribución proporciona al productor una cobertura adecuada de mercado con mas control y menos costos que la distribución intensiva.
  
- ✓ **Distribución intensiva:** utiliza el mayor número de establecimientos posibles. Cuando el consumidor atribuye gran valor a la conveniencia, es importante ofrecer mayor intensidad de distribución.

La intensidad de distribución escogida por el productor para sus productos /servicios va a depender de sus objetivos y estrategias, estando contiguo también al compuesto del marketing. Por ello, es de extrema importancia que el productor tome esta decisión basada en informaciones consistentes, pues en el caso contrario sus productos/servicios no conseguirán alcanzar adecuadamente su público objetivo.

Además de definir la intensidad de distribución y el tipo de intermediario, el fabricante deberá también definir cuál será el intermediario que hará parte de su canal de distribución. Según Dias, hay seis criterios que deben ser considerados: cobertura de mercado, posibilidad de inversiones promocionales, continuidad de operaciones, capacidad administrativa, tradición en el ramo y perspectivas de crecimiento<sup>56</sup>.

...”identificar el revendedor cierto puede ser la clave para la penetración en el mercado seleccionado”.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Ibid. 45

<sup>57</sup> DIAS, Sylmara L.F. G. Considerações sobre a estrutura de canais de distribuição. USP, 1997

Después de escogido el intermediario, el fabricante debe mantener un relacionamiento estrecho con él, debe motivarlo a ejecutar un trabajo cada vez mejor, pues solo así ambos conseguirán retorno de sus esfuerzos. Kotler sugiere que la relación sea de cooperación entre las partes y que debe ser estimulada por el productor en forma de márgenes mayores, condiciones especiales, premios, propaganda cooperativa, ofrecimiento de displays y concursos de ventas.<sup>58</sup>

La motivación de los intermediarios debe ser constante y el fabricante debe siempre estar atento a las bajas de desempeño y problemas que puedan afectar los resultados negativamente, realizando evaluaciones constantes. Si fuesen detectados problemas, la empresa debe, antes de separar al intermediario de su canal, reorientarlo, ofreciéndole entrenamientos extras, realizando acciones conjuntas con el objetivo de motivarlos nuevamente. En caso de que estas acciones no surtan efecto alguno, la última opción es cambiar de intermediario, buscando otros que consigan mejores resultados.<sup>59</sup>

El cambio de integrantes en el canal de marketing es llamado por Kotler de modificación del canal, que puede también ser caracterizada por el aumento de integrantes, adición o eliminación de canales específicos o desenvolvimiento de una forma totalmente nueva de vender bienes en todos los mercados.

La modificación del canal ocurre para atender las nuevas condiciones del mercado, cuando los patrones de compra de los consumidores cambian, el mercado crece, el producto muda de nivel en su ciclo de vida, surgen nuevos competidores y también nuevos canales de distribución innovadores.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.

Dinámica Del Canal. Como fue dicho anteriormente, para que el canal pueda funcionar de manera adecuada, es preciso que sus miembros tengan una alta integración y cooperación entre si. El modelo convencional, enseña exactamente lo opuesto, es decir, es caracterizado por la independencia de los integrantes, los cuales negocian agresivamente, buscando maximizar se propio lucro sin preocuparse por el sistema como un todo.

Actualmente, los modelos que presuponen la existencia de sistemas de canales integrados es que vienen ganando espacio.

### **Sistema de marketing vertical**

Son redes administradas profesionalmente y con programación centralizada, pre-desarrolladas para alcanzar economía a escala y maximizar el impacto del mercado.<sup>61</sup> Hay tres tipos de canal vertical:

1. Canal vertical corporativo que combina prácticas sucesivas de producción y distribución bajo la dirección de un único propietario.
2. Canal vertical administrativo que coordina practicas sucesivas de producción y distribución, no por medio de la propiedad común, pero si por el tamaño y poder de una de las partes.
3. Canal vertical contractual, en el cual empresas independientes en niveles diferentes de producción y distribución que integran sus programas en base contractual para obtener mejor economía de costos y/o impacto de ventas del que se asignen aleatoriamente.

---

<sup>61</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

Este modelo viene creciendo mucho en los últimos años y puede ser clasificado en tres grupos: (a) redes patrocinadas por mayoristas, quienes organizan tiendas detallistas independientes para auxiliarlas en las ventas; (b) cooperativa de minoristas, donde se hace una planeación de compras y campañas de propaganda en conjunto, siendo el lucro transferido a los asociados y (c) organizaciones de franquicia.<sup>62</sup>

Además de los sistemas citados, se cuenta también con el sistema multicanales que es escogido por las empresas debido a la gran proliferación de segmentos de consumidores y el surgimiento de nuevos canales de distribución. Utilizando este sistema la empresa tiene la ventaja de aumentar su cobertura en el mercado, reducir el costo del canal y atomizar las ventas, creando un canal que satisfaga de manera personalizada las exigencias de los consumidores.<sup>63</sup>

Entre tanto, la empresa debe ser precavida al escoger y administrar muy bien todos sus canales, analizando anticipadamente su arquitectura, pues puede tener problemas y conflictos, donde los canales pueden competir por los mismos consumidores y problemas de control que ocurren en la medida en que nuevos canales son mas independientes y la coordinación, como consecuencia se torna mas difícil.<sup>64</sup>

El Papel De Las Empresas Dentro De Los Canales. Dentro de los canales cada integrante tiene su papel y se especializa en efectuar una o mas funciones. Esta elección debe estar de acuerdo con la capacidad de cada uno en ejecutar de la mejor forma sus funciones, tornando el canal eficiente.

---

<sup>62</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

De acuerdo con McCammon,<sup>65</sup> hay cinco papeles básicos que las empresas pueden desempeñar:

**Dominantes:** ellas tienen acceso a las principales fuentes de suplementos y respeto en el sector en el que actúan. Desean perpetuar los sistemas de canales existentes y son los principales seguidores de la norma de la industria;

**Batalladoras:** ellas procuran tornarse dominantes, tienen poco acceso a las fuentes de suplementos, lo que puede crearles obstáculos en periodos de escasez y apoyan las normas vigentes;

**Complementarias:** estas no hacen parte del canal dominante, atienden segmentos de mercado menores o trabajan con pequeñas cantidades de mercancía. Generalmente, se benefician del sistema actual y respetan las normas del sector;

**Transitorias:** no están interesadas en pertenecer al canal dominante, entrando y saliendo en la medida que les conviene, por lo tanto, poseen poco incentivo para seguir las normas del sector;

**Innovadoras externas:** son empresas que desafían y causan disturbios en el canal dominante, desarrollan nuevos sistemas para conducir el trabajo de marketing en el canal y por esto, desafían las normas vigentes.

Otro papel importante es el del líder del canal que, según Cobra, es definido según las circunstancias citadas en la Tabla No. 3.2<sup>66</sup>:

---

<sup>65</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

<sup>66</sup> Cobra, 1993 apud Días, 1997

**Tabla No. 4** Sistema de Canales de Distribución

Dominio del fabricante	Dominio del mayorista	Dominio del detallista
<p>Cuando:                      El productor vende al consumidor final.                      El productor vende a intermediario.                      El productor vende al detallista a través del sistema de franquicia.                      Integración de expedición.                      Cooperativas de producción-</p>	<p>Cuando el flujo es de:                      Mayorista o detallistas.                      Mayorista o intermediario.                      Mayorista voluntario a la cadena de detallistas por franquicias.</p>	<p>Cuando hay:                      Cooperativa de minoristas.                      Cadena de supermercados, cadenas de almacenes, grandes magazines o almacenes por departamentos.                      Franquicias.</p>

Fuente: Cobra, Días. Marketing Competitivo. São Paulo, Atlas, 1993

Por la Tabla No.4 se percibe que el productor tiene mayor probabilidad de tornarse el líder del canal.

Con este panorama general sobre canales de distribución y sus características fue posible localizar al minorista y observar su papel fundamental dentro de los sistemas, logrando que el productor, a través de el, consiga atender su publico meta, profundizando su conocimiento sobre los hábitos de compra de este mercado.

## **DETALLISTAS**

El mercado detallista consiste en todas las actividades que encierran el proceso de venta de productos y servicios para atender a una necesidad personal del consumidor final.<sup>67</sup>

Así que, sean los fabricantes o los mayoristas los que realicen la actividad detallista, vendiendo productos directamente para el consumidor final, ellos no son considerados minoristas, pues su actividad principal no es esta.<sup>68</sup>

Cuando se habla de menudeo, solo se piensa en tiendas o supermercados, pero la actividad detallista puede ser ejercida de varias maneras como por ejemplo por teléfono, la Internet, vía correo y hasta en la propia casa del consumidor.

Para ilustrar mejor, a continuación serán descritos varios formatos de mercado minorista.

## **CLASIFICACIONES Y FORMATOS DETALLISTAS**

Existen varias formas de clasificar los formatos minoristas, por ejemplo, separarlos como Almacenes minoristas, Menudeo sin local y Organizaciones de menudeo.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. Atlas, Sao Paulo, 2000

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

Ya Mason, Mayer y Ezell [1988] separan el mercado detallista por Tipo de propiedad, Tipo de mercancía, Tipo de negocio, Localización y menudeo sin local definido.

Entre tanto, la clasificación la clasificación adoptada en este estudio será la elaborada por Parente, por ser mas clara y especifica con relación al menudeo alimenticio, que representa el objetivo final de este documento.<sup>70</sup>

**Tabla No. 5** Clasificación de las Instituciones Detallistas



Fuente: Berman, Evans, Parente Joel R. Retail Management: a strategic approach. Upper Saddle River:] Prentice Hall, 1998

<sup>70</sup> PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. Atlas, Sao Paulo, 2000

## Instituciones Detallistas por Tipo de Propiedad

Independientes: generalmente el dueño posee solamente un pequeño local, con administración familiar y baja utilización de tecnología. La mayor integración entre las actividades de compra y venta permite una sintonía mas ajustada a las necesidades del consumidor. Los problemas enfrentados son pocos recursos y falta de poder de intercambio referente a los proveedores;<sup>71</sup>

- ❖ **Redes:** son varios almacenes que están bajo la misma dirección, su arquitectura es similar la compra es centralizada [Mason, Mayers, Ezell, 1988], poseen mayor poder de trueque y mejores condiciones de compra. Las redes, entre tanto enfrentan algunos desafíos, tales como dificultades en el control de las operaciones, flexibilidad y adecuación a las diferentes características de mercado de cada unidad;<sup>72</sup>
- ❖ **Franquicias:** asociación contractual entre un franquizado y un franquecedor. Normalmente, las organizaciones de *franchising* son basadas en algún producto, servicio o método exclusivo de hacer negocios, en una marca o patente desarrollada por el franquecedor;<sup>73</sup>
- ❖ **Departamentos alquilados:** son departamentos que son operados y gerenciados dentro de una tienda minorista por otra empresa. Esto ocurre debido al alto grado de especialización del negocio, por el capital invertido y deberá obedecer las reglas de la casa. Para la empresa que provee el

---

<sup>71</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, Nos dois, P. 46 – 53 Abril 2000.

<sup>72</sup> PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. Atlas, Sao Paulo, 2000

<sup>73</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

espacio es ventajoso, pues ella satisface sus clientes y no asume riesgos operacionales;<sup>74</sup>

❖ **Sistema de marketing vertical:** es una de las más nuevas tendencias en el mercado y surgió una virtud de los desperdicios existentes en los canales de marketing convencionales. Aquí, todos los integrantes del canal trabajan en conjunto e integrados para optimizar los resultados. Este puede ser clasificado de varias maneras:

1. Corporativo – la institución pasa a ser propietaria de otras en el canal.
2. Administrativo- la institución indicada como líder, por su competencia e importancia, coordina todas las actividades y etapas del canal.
3. Contractual que puede ser de tres tipos:
  - a. Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas – el mayorista organiza una red de minoristas independientes, ofreciendo mejores condiciones de compra, apoyo tecnológico y metodológico<sup>75</sup>.
  - b. Cooperativas patrocinadas por minoristas – detallistas independientes que crean una organización central de compra y adoptan esfuerzos promocionales en conjunto [Kotler, 1998].
  - c. Franquicias.

---

<sup>74</sup> PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. Atlas, Sao Paulo, 2000

<sup>75</sup> Ibid.

## Instituciones Alimenticias Por Menor

El menudeo alimenticio viene mostrando un gran crecimiento y desarrollo en Colombia, presentando una variedad muy completa de modelos y formatos de tiendas, que atiendan las diversas características y necesidades de mercado <sup>76</sup>.

**Tabla No. 6** Menudeo Alimenticio - Formatos de Almacenes

Formatos de Tienda	No medio de ítems	No. De check outs
Bar	300	X
Abarrotería	500	X
Panadería	1000	X
Mini mercado	1000	1
Tienda detallista	1000	1-2
Supermercado	4000	2-6
Supermercado convencional	9000	7-20
Hipermercado	45000	55-90
Bodega mayorista	5000	25-35

Fuente: Parente Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

La Gráfica No.3 muestra los tipos más comunes de tiendas en el sector alimenticio que serán descritas a continuación: <sup>77</sup>

- ❖ **Bar:** en general sirven bebidas y emparedados rápidos, productos de consumo inmediato como cigarrillos, chocolates, dulces y productos de paquete.

<sup>76</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

<sup>77</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

- ❖ **Abarrotería:** son pequeños establecimientos localizados en regiones de bajo atractivo para redes de gran influencia que venden líneas básicas de productos. Son los responsables del 14% de la distribución de los productos alimenticios industrializados en Colombia.
  
- ❖ **Panaderías:** sus productos básicos son panes y tortas de fabricación propia, aunque últimamente vienen diversificando los productos, en función de la necesidad del consumidor. En los últimos años adoptó productos de conveniencia, productos de abarroterías y aumento los servicios ofrecidos.
  
- ❖ **Mini mercado:** son parecidos con la abarrotería, pero adoptan el sistema de auto servicio con un check out en la tienda. Generalmente, están localizadas en los barrios, atendiendo personas de nivel medio.
  
- ❖ **Tienda Detallista:** son pequeñas tiendas localizadas en vecindarios de gran circulación que funcionan 24h por día. Vende líneas básicas de alimentos y de artículos de primera necesidad que poseen alta rotación a precios más elevados. También poseen auto servicio con uno o dos check outs.<sup>78</sup>
  
- ❖ **Supermercados:** los supermercados se caracterizan por el sistema de auto servicio, check outs (PDVs localizados sobre el mostrador a la salida de los almacenes) y productos dispuestos de manera accesible para el público, que permitan a los mismos a utilizar el sistema de auto servicio, utilizando cestas y carritos. Los supermercados poseen de 2 a 6 check outs y venden líneas completas, mas compactas que productos alimenticios. Representan

---

<sup>78</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

la mayoría de las unidades de auto servicio de Colombia y en general, pertenecen a operadores independientes.

- ❖ **Supermercados convencionales:** son tiendas de porte medio, con gran variabilidad de productos.
  
- ❖ **Hipermercados:** son tiendas muy grandes que poseen una variedad enorme de productos alimenticios y no alimenticios, cuentan en promedio con 45.000 ítems en sus estantes. Por su gran variedad de productos y precios competitivos, viene teniendo mucha aceptación en las grandes ciudades, pues ofrecen a los consumidores la conveniencia de hacer sus compras en un único lugar
  
- ❖ **Bodega mayorista:** Son tiendas que realizan ventas para el consumidor final y para el comerciante. Presenta un surtido bastante limitado, con pocos servicios y precios bajos.

### **Instituciones No Alimenticias Con Ventas Por Menor**

En Colombia, este ramo de menudeo no alimenticio todavía no consiguió desenvolverse tan bien como el alimenticio. Es posible observar este hecho por los pocos formatos de tiendas que existen. Así: <sup>79</sup>

- ❖ **Tiendas especializadas:** venden una línea de productos estrecha con un perfecto surtido y generalmente están direccionadas para cierto tipo de

---

<sup>79</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

consumidores. Pueden ser de varios estilos y tamaños, dependiendo de los productos en cuestión. Este tipo de tienda domina el menudeo no alimenticio en Colombia;

- ❖ **Tiendas por departamentos:** venden varias líneas de productos, típicamente ropas, muebles y utilidades domesticas, en que cada línea es operada como un departamento separado, administrado por compradores especializados.<sup>80</sup> Las decisiones de compra, venta y promociones son departamentales. Ese formato organizacional permite que los gestores se especialicen tanto en sus funciones, como en las líneas de productos, al mismo tiempo en que consiguen economías a escala de una operación de gran volumen.<sup>81</sup>
  
- ❖ **Mini tiendas por departamentos:** son tiendas menores y que cuentan con poca variedad de productos, sus ventas se basan más en electrodomésticos, muebles, juegos, y herramientas. Por ser tiendas menores, no hay una división clara de los departamentos entre si y no hay tampoco una distinción muy obvia entre las mini tiendas de departamentos y las especializadas.

## **Instituciones De Menudeo De Servicio**

Gran parte de las actividades detallistas consiste en la prestación de servicios y debido a la creciente importancia que viene asumiendo en la economía y en la vida de los consumidores, mostraremos algunos tipos de menudeo de servicio.

---

<sup>80</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

<sup>81</sup> Lewison, 1997 apud Parente, 2000

La dificultad en clasificarse de manera específica ese tipo de menudeo viene de la existencia de gran variedad de tipos. Algunos son exclusivamente prestadores de servicios como salones de belleza, pero hay otros que envuelven a otros niveles de cambio de productos como, por ejemplo, los restaurantes.

Según Berman, el mercado detallista de servicios puede ser clasificado de la siguiente forma:

**Tabla No. 7** Criterios y Tipos de Mercado Detallistas

Criterios	Tipos	Ejemplo de tiendas
Grado de tangibilidad	Productos alquilados	Alquiler de vehículos
	Productos que el consumidor mantiene	Oficinas de carros
	Sin productos	Gimnasios
Grado de competencia	Alta especialización	Clínicas medicas
	Baja especialización	Montallantas
Intensidad de mano de obra	Basada en personas	Salones de belleza
	Basado en equipos	Lavandería
Grado de contacto con el cliente	Contacto alto	Restaurantes
	Contacto bajo	Cinemas
Por objetivo	Objetivos de lucro	Bancos
	No lucro	Bibliotecas

Fuente: Berman y Parente , Retail Management: a strategic approach. Upper Saddle River:] Prentice Hall, 1998

### **Instituciones de minoreo sin puntos de venta**

Este tipo de mercado viene creciendo notablemente en Colombia, mucho con el alcance que actualmente tiene Internet, ya que permite que la compra de varios

productos sin que el consumidor tenga que salir de su casa. Pero además de este tipo hay otros como la venta directa y las máquinas automáticas de ventas que también ejercen actividades detallistas.<sup>82</sup>

**Marketing Directo:** es definido como un sistema de marketing interactivo entre vendedor y consumidor que utiliza uno o más vehículos de comunicación para producir un contacto con los clientes o conseguir un pedido de compra.<sup>83</sup> El minorista comunica su oferta a través de catálogos enviados de forma directa, por revista, periódico, radio, televisión o computador. Los consumidores efectúan sus pedidos por teléfono, correo o Internet;

**Venta Directa:** su característica es el contacto del vendedor con el consumidor. Este contacto puede ser vía telefónica, en la casa del consumidor o en su oficina. El vendedor muchas veces hace demostraciones del producto, explicando como funciona este;

**Maquinas automáticas de ventas:** estas máquinas pueden vender productos o servicios, estando localizadas en lugares de gran movimiento. Existen varios tipos de máquinas: algunas aceptan dinero, para otras es necesario adquirir una ficha especial y otras aun aceptan tarjetas de crédito. Sus principales ventajas son que funcionan 24 horas y adicionalmente, no necesitan vendedores. Solamente la empresa vendedora debe reponer los productos periódicamente;

**Minoreo virtual:** este viene creciendo mucho en el mercado, hasta las empresas que poseen sus propios puntos de venta se están adhiriendo a este nuevo concepto. Esto, porque el consumidor cuenta cada vez con menos tiempo para salir, hacer compras, hacer filas y gastar tiempo. Es positivo para la empresa,

---

<sup>82</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudio en el minoreo de supermercados – Revista de Administración de Empresas. Abril 2000

<sup>83</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudio en el minoreo de supermercados – Revista de Administración de Empresas. Abril 2000

pues disminuye costos salariales, aunque requiere grandes inversiones en logística, pues en este mercado, es fundamental que la entra sea hecha en el menor tiempo posible.

Para que una empresa consiga tomar la decisión de cómo abordar al consumidor final y por lo tanto que formatos ira a utilizar para esto, ella necesita primero pensar en sus objetivos.

### **Objetivo del Menudeo**

Antes de definir el objetivo ha ser alcanzados, la empresa precisa definir su misión que es la razón central de su existencia.

Definida la misión, la empresa debe establecer sus objetivos, o los resultados que se desean alcanzar. Normalmente, los objetivos son a largo plazo, cinco años, y de corto plazo, uno o dos años, siendo que este sirve para garantizar el éxito de este.<sup>84</sup>

Hay ciertos objetivos que son más comunes en el menudeo<sup>85</sup>:

- Ventas: son expresos, en general, en unidades monetarias. El aumento del volumen de ventas es un objetivo que puede ser conseguido o por la

---

<sup>84</sup> Mason, Mayer, Ezell, 1988

<sup>85</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de JInfluencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, Abril 2000

adición de nuevas tiendas, o por el aumento de las ventas en las tiendas ya existentes.

- Numero de clientes: para aumentar el numero de clientes que visitan las tiendas en un cierto periodo, los detallistas amplían sus esfuerzos de propaganda y de promoción de ventas.
- Ventas medidas por tiquetes: aumentar la cantidad total gastada por un cliente en cada visita. Un trabajo eficiente de gerenciamiento de categorías ira a ayudar a aumentar las ventas medias por tiquete.
- Lealtad del consumidor: Para esto, la tienda debe lograr que sus clientes tengan alto grado de satisfacción.
- Expansión y numero de tiendas: este objetivo es muy utilizado en el menudeo.
- Porción de mercado: la porción del mercado es el indicador mas usado para expresar la posición competitiva, pues muestra la participación de la empresa en el tamaño principal del mercado.
- Satisfacción de los clientes: el aumento de la complacencia, o su disminución, podrá señalar repetidamente oportunidades o amenazas para el detallista.
- Posicionamiento competitivo: por ejemplo, liderazgo en precio bajo, tornándose un objetivo.

- Porcentaje de margen bruta; posicionamiento competitivo de precio que la empresa pretende establecer en el mercado.
- Porcentaje lucro operacional: indican si la organización consiguió operar productiva y lucrativamente.
- ROI (Return on Investment) señala la actividad de la empresa para el accionista y representa la relación entre el lucro del periodo y el valor total de la empresa invertido en terreno, construcción y equipos.
- Giro de stock: es un indicador de productividad y eficiencia en la gestión de las compras. El giro de stock se refiere a la relación entre la venta anual y el valor medio del inventario. El objetivo a lo largo de las décadas ha sido disminuir la inversión en stock, y así liberar capital para la expansión de la empresa.
- GM-ROI (Gross margin –Return on investment): es un indicador de desempeño muy completo y engloba aspectos del ROI y del giro de stock;
- Indicadores de eficiencia y productividad: (1) ventas/m<sup>2</sup>, es un indicador de la productividad por espacio, pues muestra la capacidad que cada metro cuadrado tiene para atraer a los clientes; (2) ventas/funcionario es el porcentaje de despensas de personal sobre ventas, después del costo de la mercancía vendida el costo de personal es la mayor despensa de la empresa, y por tanto su mejoría provoca un gran impacto en el lucro de la misma.

- Porcentaje de demarcaciones sin ventas: se refiere al acierto en las decisiones de composición en la línea de productos y en las decisiones de cantidad comprada. Índices altos demuestran errores en las compras.
- Rotatividad de personal: su reducción debe ser un objetivo a ser seguido; Porcentaje de servicios ausentes, siempre que un ítem que hace parte de la línea de productos falta, el minorista está implícitamente invitando al cliente a hacer compras en su competencia.

Dicho esto, la empresa debe segmentar el mercado, es decir trazar un perfil del cliente que ella pretende atender, definiendo así, las estrategias que harán que sus objetivos tanto a corto como a largo plazo, puedan ser alcanzados.<sup>86</sup>

## **COMPUESTO DETALLISTA**

El compuesto detallista abarca todos los factores controlables que el minorista articula para conquistar las preferencias de los consumidores.<sup>87</sup>

El mix detallista, sinónimo de compuesto minorista según Mason, Mayer, Ezell, es formado por seis elementos, las 6 P's:

---

<sup>86</sup> Mason, Mayer, Ezell, 1988

<sup>87</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

**Tabla No. 8** Compuesto Detallista la 6 P's

Variables del compuesto minorista	Ejemplo de decisiones
Productos	Variedad de la línea, cualidad y servicios.
Precios	Precios, crédito, beneficio,/costo
promoción,	Propaganda, ofertas, señalización
Presentación	Tienda, departamentalización
Persona	Atención, rapidez, servicios
Punto	Localización, acceso, visibilidad

Fuente: Parente , Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

## MIX DE PRODUCTOS

El mix de productos puede ser definido como el conjunto de todas las mercancías que el detallista comercializa.<sup>88</sup>

Para que el surtido de productos pueda ser definido, la empresa debe antes analizar el segmento del mercado escogido y definir cuales son sus preferencias, en términos de productos, modelos y marcas.

Las decisiones sobre estos elementos serán fundamentales para que el minorista consiga tener competitividad ante sus competidores.<sup>89</sup> Obtener mercancías que satisfagan las necesidades de los consumidores meta es la motivación principal para que ellos realicen sus compras en un determinado almacén [Parente, 2000]. Y mantenerlos satisfechos requiere constantes análisis e investigaciones sobre su comportamiento de compra, buscando acompañar posibles cambios de hábitos,

---

<sup>88</sup> Las Casas, Miori, Preotesco et. All., 1997

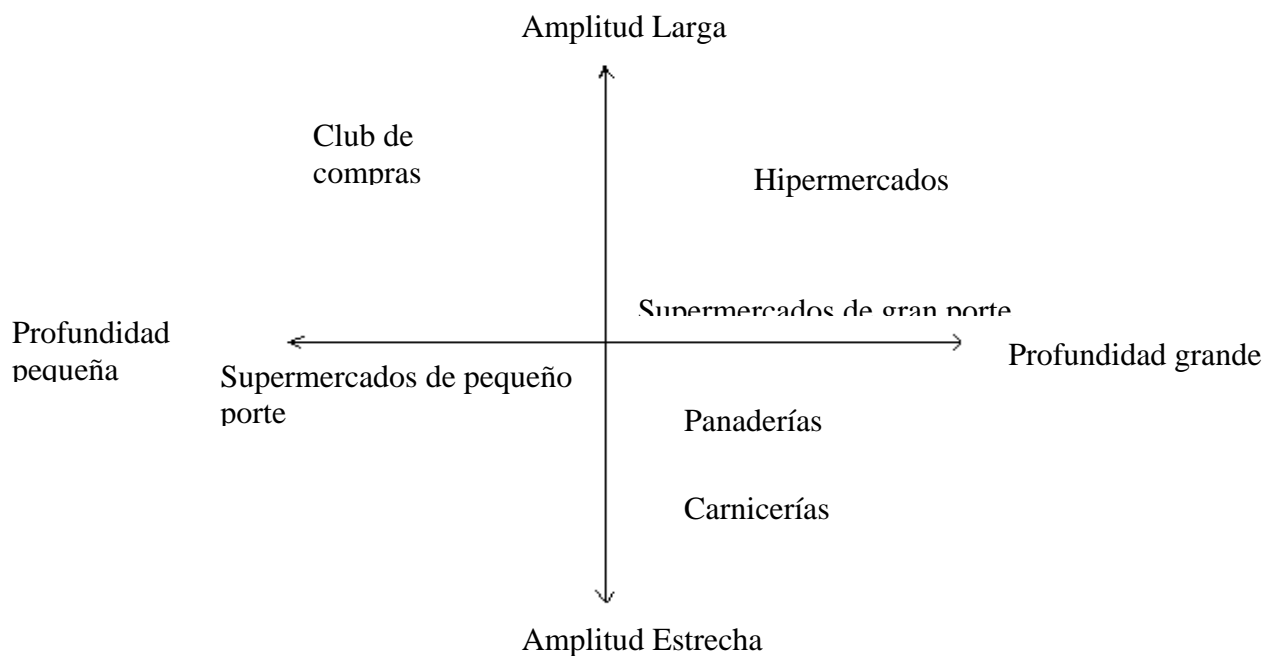
<sup>89</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

sugiere algunas decisiones estratégicas que son fundamentales para el desarrollo de las estrategias de surtido<sup>90</sup>:

### Amplitud y profundidad

La amplitud se refiere al número de categorías, subcategorías y segmentos de productos que una tienda comercializa, la profundidad se refiere al número de marcas e ítems dentro de una cierta categoría o subcategorías de productos.<sup>91</sup> Existen varias formas de combinar estos dos elementos, siendo cada variación característica de un tipo de tienda de menudeo descrito en el presente documento. A continuación se presentan estas combinaciones:

**Gráfica No. 3** Clasificación de los Tipos de Menudeo según Amplitud y Profundidad



Fuente: Parente, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

<sup>90</sup> Las Casas, Miori, Preotesco et. All., 1997

<sup>91</sup> Parente, 2000

## **Precio y calidad**

Dependiendo de los segmentos del mercado para los cuales este dirigido, el detallista seleccionará uno o más niveles de precio dividido calidad para componer su mix de productos. La empresa debe ser precavida al definir la combinación de esas dos dimensiones, pues su imagen y diferenciación con relación a los competidores están directamente relacionadas con dichas características;

## **Marcas propias y políticas de marcas**

Los detallistas deben definir cuales marcas de fabricantes irán a vender en sus tiendas y si van o no a comercializar sus productos con marcas propias. Este fenómeno viene creciendo bastante en Colombia principalmente en tiendas detallistas;

## **Importancia o papel de la categoría**

El gerenciamiento de categorías dice que diferentes categorías ejercen diversos papeles para distintos minoristas, siendo la capacidad de atraer al cliente de la tienda la que define esto.

Wortzel<sup>92</sup> sugiere que siempre habrá competidores con surtido y calidad de productos similares y con certeza ellos también estarán preocupados por satisfacer al cliente. El desafío es desarrollar una estrategia de diferenciación de productos:

- Ofrecer algunas marcas nacionales exclusivas que no tenga disponible la competencia;
- Ofrecer la mayor cantidad posible de productos con marca propia;
- Realizar eventos de impacto para promover productos oficiales;
- Cambiar el muestrario regular o sorpresivamente;
- Exhibir las novedades de primera mano;
- Ofrecer servicios especializados adecuados al producto;
- Ofrecer un surtido de productos bien ajustado a un segmento específico.

Una selección adecuada de la línea de productos deberá no solo conferir un aspecto de diferenciación y ventaja competitiva, sino también estar consiente de las demás variables del mismo detallista<sup>93</sup>.

## **Precios**

Los precios de los minoristas son un factor clave del posicionamiento y deben ser decididos en relación al mercado meta y a la competencia<sup>94</sup>. No hay dudas de que el precio es la herramienta que produce los efectos más intensos e inmediatos

---

<sup>92</sup> 1987 apud Kotler, 1998

<sup>93</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, Abril 2000

<sup>94</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

para una tienda.<sup>95</sup> La empresa puede haber escogido el mix adecuado de productos, pero si no define el precio correcto no conseguirá atraer a los consumidores.<sup>96</sup>

La mayoría de las tiendas establece sus precios bajos en algunos productos para que estos les sirvan como generadores de tráfico. Ellas hacen liquidaciones ocasionales o remarcan con precios mas bajos productos de poca rotatividad, atrayendo clientes. Este tipo de política es como un llamado temporal, pues cuando las promociones terminan, los consumidores buscan en otros almacenes liquidaciones en las que consigan los productos que necesitan pero a precios mas bajos que los establecidos por el mercado.

Una solución encontrada por un número creciente de tenderos es abandonar la promoción a favor de la práctica de precios bajos diarios. Esta estrategia puede reducir los costos de propaganda y publicidad, mejorar la estabilidad del precio, fortalecer la imagen de integridad y confiabilidad y aumentar el lucro unitario en vez de privilegiar el volumen, otra alternativa puede ser la practica de precios medios del mercado, diferenciándose de su competencia no por el precio, pero ofreciendo otras ventajas competitivas como localización, servicios y líneas de productos<sup>97</sup>.

---

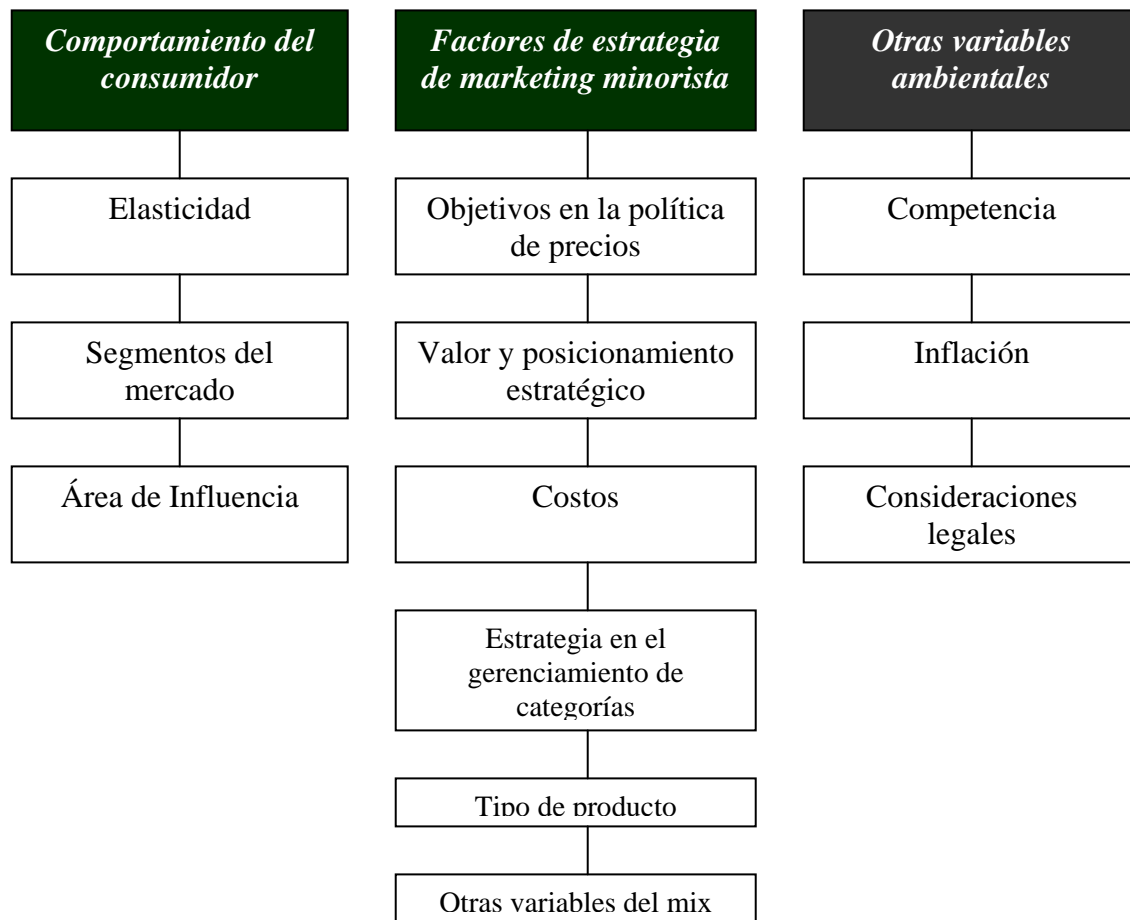
<sup>95</sup>

Las Casas, Miori, Preotesci et. All., 1997

<sup>96</sup> Las Casas, Miori, Preotesci et. All., 1997

<sup>97</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

**Gráfica No. 4** Determinación de la Política de Precios



Fuente: Parente, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de ]Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

A pesar de que existen otras citas referentes a factores que influyen la política de precios, como en Mason, Mayer e Ezell [1998] – tipo de productos, imagen de la tienda, lucro deseado, demanda del consumidor, estructura del mercado, políticas del proveedores, condiciones económicas y reglamentación del gobierno, y en Las Casas, Miori, Preotesco et. All., [1997] – competencia, costo, demanda, objetivos de la administración de precios, impacto sobre otros productos

y consideraciones sociales y legales, este estudio adoptará la estructura propuesta por Parante, por ser mas completo y, por lo tanto, englobar todos los ítems citados por otros autores<sup>98</sup>.

## **Elasticidad**

Atiende la sensibilidad de los clientes a las alteraciones del precio. De este modo la alta elasticidad muestra alta sensibilidad del consumidor en relación a los precios, haciendo que ocurra la compra del producto cuando el precio aumenta.

Segmentos de mercado: en este tópico, la empresa debe analizar el binomio costo/beneficio para sus consumidores. Hay personas que valoran más el costo, prefiriendo menos servicios y precios más baratos. Otras valorizan los beneficios, sin preocuparse por pagar más para tener variedad, status, atención y conveniencia en la localización.

## **Área de influencia**

Para ampliar su área de influencia, el detallista deberá usar precios más bajos, para compensar los mayores costos de desplazamiento de los consumidores;

## **Estrategia en el gerenciamiento de categorías**

Para categorías que tienen el papel de destino, los precios deben ser atractivos a los consumidores, tanto para categorías cuyo papel es ocasional como de conveniencia, los precios pueden ser menos competitivos;

---

<sup>98</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

## **Tipo de producto**

Si el producto fuese de conveniencia, el precio no precisa ser tan competitivo. En la compra el consumidor ya indaga los precios antes de realizar la compra. En el caso de especialidades el consumidor no se preocupa mucho por el precio.<sup>99</sup>

Otras variables del mix detallista: (1) Promoción – existe un efecto sinérgico cuando los dos factores son utilizados simultáneamente, especialmente cuando ofertas de precios son divulgadas por medio de propaganda; (2) Créditos y otros servicios – los consumidores en general están dispuestos a pagar un poco mas cuando el detallista ofrece crédito y otros servicios;

## **Costos**

El minorista debe estar atento a sus costos, pues si fuesen altos podrán perjudicar los negocios, disminuyendo su competitividad y su lucro cesante.<sup>100</sup>

## **Competencia**

Es fundamental monitorias los precios de la competencia y estar consiente de cuales tiendas son mas competitivas [Mason, Mayer, Ezell, 1988];

## **Inflación**

Analizar la estabilidad del mercado y su impacto en los precios.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

<sup>100</sup> Las Casas, Miori, Preotesco et. All, 1997

<sup>101</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

## **Consideraciones legales**

El dirigente minorista necesita estar permanentemente atento a atender y acompañar los constantes cambios en la legislación colombiana.

A pesar de la importancia del precio, los detallistas necesitan ejercitar su creatividad, inteligencia y perspectiva a largo plazo, para que las otras variables del compuesto detallista también reciban una atención especial<sup>102</sup>.

## **Promoción**

Promoción es un recurso esencial dominado por el detallista que busca la comunicación con el consumidor. Promoción envuelve propaganda, promociones de ventas e informativos publicitarios dirigidos al cliente.<sup>103</sup>

Pero el principal objetivo de esfuerzo promocional es estimular una mudanza comportamental, para que el consumidor recorra las prácticas jerárquicas de los efectos en la dirección de la compra. El modelo jerárquico de los efectos es compuesto por siete etapas (1) desconocimiento; (2) oír hablar; (3) conocimiento; (4) simpatía; (5) preferencia; (6) convicción y (7) compra. El esfuerzo promocional debe ser visto como el motor que lleva al consumidor de una práctica a otra. En cada etapa, debe ser utilizado el mix promocional, buscando proveer información, cambiar actitudes o sentimientos y estimular el deseo.

Cuando la empresa opta por hacer su promoción vía propaganda, por ejemplo, ella debe, prioritariamente, determinar los objetivos promocionales como, aumentar las ventas, fijar una imagen o atraer nuevos clientes. Después es

---

<sup>102</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

<sup>103</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

necesario que ella establezca un presupuesto, ayudando a definir una campaña promocional.<sup>104</sup> Luego, la empresa, junto con la agencia, debe escribir el mensaje de la propaganda, abordar lo que quiere decir y cómo lo quiere decir, buscando siempre la creatividad para llamar la atención de su mercado meta.

Otro factor muy importante y que interfiere en otras decisiones es el medio utilizado, pudiendo ser diarios, radio, televisión, Internet, revistas, folletos, catálogos, telones entre otras.<sup>105</sup> Para decidir cuál usar, la empresa analiza el impacto que tendrá su propaganda dirigida en determinado medio para los consumidores, el prestigio que tiene ante su mercado, el costo relativo, la efectividad en causar el impacto deseado en el mercado meta, el número de veces que un consumidor estará expuesto a la propaganda, los recursos de comunicación que el promedio permite, la capacidad del medio para llevar inmediatamente los mensajes del detallista y el período en el cual el anuncio puede continuar vendiendo.

Hecho todo esto, la empresa traza una programación, que contiene el día y el horario en que la campaña se ejecutará y durante cuánto tiempo, implementa el proyecto y analiza los resultados, para ver si los objetivos fueron o no alcanzados. En el caso de las promociones de ventas, el procedimiento es el mismo. El único cambio se refiere al no uso de la media, mas instrumentos específicos, como concursos y sorteos, cupones, programa de compradores mas frecuentes, eventos especiales, displays en el puntote venta, muestras gratuitas, etc.

Una vez tenga publicidad o relaciones publicas establecidas, la empresa no necesita preocuparse por tantos factores. Debe entonces tener un óptimo relacionamiento con la imprenta, estimulando la divulgación de artículos y notas

---

<sup>104</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

<sup>105</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

positivas sobre la empresa. Esto es extremadamente ventajoso, pues además de no traer costos para la empresa, aumenta la credibilidad frente al consumidor, mejorando su imagen en el mercado.

Lo ideal sería que la empresa hiciera una combinación con tres tipos de promoción, buscando siempre enviar informaciones y estímulos que consigan influenciar en la decisión de compra de su mercado meta.

## **Presentación**

Las decisiones sobre el punto de venta, su atmósfera, presentación externa, presentación interna, layout, exposición de productos, deben enfocarse no solo en construir una imagen y conquistar las preferencias del público meta de la tienda, sino también a estimular una mayor productividad del área de ventas. Esas decisiones, como todas las demás decisiones del compuesto minorista, deben hacer parte de un conjunto armónico e integrado a las otras decisiones de línea de productos, precio, promoción, personal y localización.

Además de esto, Mason, Mayer y Ezell [1988], citan que los elementos deben estar de acuerdo principalmente con el consumidor, sus perspectivas y necesidades.

La primera impresión que el consumidor tendrá del punto de venta, será la de su aspecto externo, y si este es agradable, creará una expectativa positiva, dando refuerzo a la entrada. Si la impresión fuere negativa, él buscará la competencia.

Todas las tiendas dependen de la decisión del consumidor en entrar o no y esto es directamente influenciado por la impresión que su fachada externa le causa.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

Dependiendo de la manera como es hecha, la presentación externa de la tienda puede ser un indicador para el consumidor de calidad, variedad, precio y tipo de tienda.

La atmósfera interna, por su parte, debe causar bien estar y confort para que el consumidor se sienta bien al transitar por ella, por sus departamentos y así hacer una compra deseada y favorable para las dos partes. Además, es preciso que el logre encontrar los productos deseados y obtener fácilmente informaciones, hecho que torna el ambiente interno mas agradable para las compras.<sup>107</sup>

Según Parente, la atmósfera es creada utilizando los recursos de la presentación interna y externa de la tienda, de las soluciones de layout y de la forma de exposición de los productos, incluyendo línea de productos, sus precios y el personal dedicado a la atención del cliente. El conjunto armónico de estos elementos forma la imagen que la tienda tiene frente a los consumidores. Se puede decir también que es su personalidad.

El minorista busca el máximo estímulo de los sentidos de los consumidores en el interior de sus tiendas, valiéndose de instrumentos que afectan s comportamiento. Todos los objetivos, equipos, colores, aromas, disposición de los productos son mensajes sugestivos y que de alguna forma interfieren en la decisión de compra del consumidor.<sup>108</sup>

Los supermercados han constatado que el ritmo de la música ambiental afecta el tiempo gastado por el consumidor en hacer sus compras, así como el volumen de las mismas. Ellos están explorando medios para liberar aromas a través de dispositivos colocados en los estantes para estimular hambre y sed. Entre tanto,

---

<sup>107</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

<sup>108</sup> Mason, Mayers, Ezell, 1988

algunos críticos han pronunciado en contra de esas influencias subliminales basados en cuestiones éticas<sup>109</sup>.

A continuación la descripción de una serie de elementos que influyen en la presentación interna de una tienda:

**Tabla No. 9** Elementos que influyen la presentación interna de la tienda

<i>Estimulando los cinco sentidos</i>	<i>Facilitando la comunicación y el proceso de compra</i>	<i>Proporcionando confort</i>
Colores	Comunicación visual	Amplitud de los corredores
Iluminación	Precifrado	Pisos
Olores y Perfumes	Mercancías	Temperatura
Paredes	Equipos de exposición	Transporte vertical
Sentido al tacto	Tecnología	Vestieres
Sonido	Funcionarios y servicios	Localización de las cajas
Sentido al paladar		Mantenimiento y limpieza

Fuente: Parente, 2000, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados – Revista de Administração de Empresas. V. 41, No 2, P. 46 – 53, Abril 2000

Mason, Mayer y Ezell [1988], citan que la elaboración del interior de la tienda debe ser basada en el consumidor y como la presentación interna puede contribuir con la estrategia para alcanzar el segmento meta.

En fin, Las Casas, Miori, Preotesco et. All. [1997], afirman que la búsqueda de identidad distinta para una tienda hace parte de las primeras necesidades del proyecto de un espacio comercial, siendo la clave para su diferenciación frente a la competencia. El éxito de la tienda depende, entre otras cosas, de un proyecto

<sup>109</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

bien concebido, en el cual se debe considerar todos los aspectos y técnicas relativos a las necesidades del consumidor y de los productos expuestos.

Persona. De las 6 P's, este es el único que realmente puede hacer la diferencia para el consumidor, pues no puede ser copiado. Los funcionarios de una tienda son únicos, esto quiere decir que es preciso ser cuidados en el proceso de selección, contratación y entrenamiento del personal, pues ellos serán los ojos y los oídos de la empresa.

Ellos serán responsables por todos los servicios ofrecidos por la tienda y por tanto, deben mantener una buena relación con los clientes, ateniendo de la mejor forma posible, pasando informaciones correctas, prestando un servicio de calidad para ayudar a la empresa a formar su imagen frente a su público.

El desarrollo de un buen patrón de servicios y de atención es un emprendimiento a largo plazo, en el cual los resultados exigen un enorme y permanente esfuerzo. La mejora de los servicios y de la atención exige profundos cambios de paradigmas en lo que a dirección de empresa se refiere, inclusive en cuanto a la política y a la filosofía de recursos humanos<sup>110</sup>.

Es preciso que los funcionarios estén motivados, se sientan responsables por los resultados de la empresa y por la satisfacción del consumidor. Ellos necesitan percibir que son justamente ellos quienes hacen la diferencia y que su trabajo ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos. La empresa necesita buscar métodos de gestión de personal que valoren el bien estar, la satisfacción, la motivación y las recompensas adecuadas a la calidad de los servicios prestados por esos colaboradores.

---

<sup>110</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

Servicios adecuados y personas bien entrenadas hacen la diferencia, tornando la empresa competitiva en el mercado. Adicionalmente, la empresa debe reflexionar mucho sobre estos factores, porque cuesta cinco veces mas atraer un nuevo consumidor que generar ventas adicionales a consumidores existentes. Además, consumidores insatisfechos propagan mas sus experiencias desagradables que lo que los consumidores satisfechos sobre sus experiencias favorables<sup>111</sup>.

## **Localización**

La selección de la localización ira a influenciar la imagen atractiva de la tienda junto a los consumidores de su área de influencia y, por lo tanto, tornarse un factor determinante de su futuro volumen de ventas.<sup>112</sup>

La elección de la localización de una tienda debe estar de acuerdo con el posicionamiento de la empresa y con su segmento meta. Idealmente, se debe buscar lugares en los cuales haya gran movimiento de personas que hagan parte de su mercado meta y lugares adecuados para la actividad emprendida.

Los minoristas están acostumbrados a afirmar que las tres claves para el éxito son localización, localización y localización. Esto porque los consumidores escogen lugares de mayor conveniencia para realizar sus compras. Normalmente, buscan tiendas mas cercanas de su casa y trabajo, optando por atrás mas distantes solamente se hay una gran promoción, esto se lama área de influencia de una tienda, ósea, es el área geográfica que contiene mayor parte de sus clientes. La extensión de esta área depende del poder de atracción que ella ejerce en su público meta.

---

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

Según la American Marketing Association, el área de influencia es un área geográfica que contiene a los consumidores de una empresa particular o un grupo de empresas para bienes o servicios específicos.<sup>113</sup>

De acuerdo con Mason, Mayer y Ezell [1988], la decisión de localización es de extrema importancia, pues:

### **Abrir una tienda cuesta mucho dinero**

El detallista estará comprometido con el lugar escogido por un largo periodo de tiempo; la competencia esta cada vez mas hacinada y escoger un a localización adecuada puede ser un diferencial en el mercado; problemas como saturación de tiendas, economía inestable y leyes severas hacen que haya cada vez menor cantidad de buenas opciones.

Con este breve resumen sobre los diferentes tipos minoreo, sus objetivos y elementos de compuesto, fue posible percibir que el detallista es un integrante muy importante dentro de los canales de distribución, en la medida en que posee seis poderosos instrumentos que si son administrados de la maneta correcta consigue influenciar al consumidor en su decisión de compra.

Las informaciones presentadas en el aparte referente a los Detallistas son validas para cualquier tipo de minoreo, en tanto, son necesarios recursos financieros razonables para practicarlas. Así, el próximo capítulo tendrá como objetivo mostrar un poco mas sobre la pequeña tienda, mas conocido como mercados de vecindario, y como el consigue, con sus pocos recursos, mantenerse competitivo en el mercado.

---

<sup>113</sup> Bennett apud Berman y Evans, 1998 apud Parente y Kato, 2001

## LOS CONSUMIDORES EN SU CONTEXTO SOCIAL CULTURAL

Actualmente la sociedad interactúa todo el tiempo con su ambiente, con los diferentes individuos y grupos sociales en especial con los miembros de su familia propia.

Las personas se matriculan con grupos de afinidad o de influencia para tomar un lugar en la sociedad, dichos grupos se clasifican según el estatus de sus miembros, los cuales se conocen como grupos de afiliación ya que la persona busca afinidad en diferentes grupos o individuos para intentar matricularse a ellos, la persona al interactuar con este grupo empieza a adoptar los valores, las actitudes y el comportamiento de tal grupo esto se conoce como grupo simbólico ya que la persona va a admirar a los individuos de este círculo teniéndolos como punto de referencia para llegar a superarse.

Los grupos de referencia tienen un poder importante de decisión dentro de la sociedad ya que sirven guía específica de comportamiento, estos grupos influyen generalmente en valores o formas de comportamiento y se conocen como grupos de referencia normativos, “muy probablemente desempeña una función importante en el proceso de modelar sus valores y su comportamiento generales como consumidor”<sup>114</sup>.

---

<sup>114</sup> SCIFFMAN, Kanuk, comportamiento del consumidor, pearson prentice hall, octava edición 2005, pag 330

## Los grupos de referencia comparativos

Sirven como modelos para comparar actitudes, aptitudes y valores dentro de varios grupos o individuos en la sociedad, realizando así un bechamarking, “ es probable que las influencias específicas de los grupos de referencia comparativos dependan, hasta cierto punto de los valores y los patrones de comportamiento básicos, establecidos por los grupos de referencia normativos en las fases del desarrollo del individuo”<sup>115</sup>.

Los grupos de referencia pueden tener influencias individuales de grupo tanto indirectas como directas; los grupos de referencia indirectos son aquellos en los cuales la persona no tiene contacto directo con los individuos del grupo de referencia como lo pueden ser artistas de cine, de televisión, cantantes, etc. Los referentes de una persona se podrían utilizar para la evaluación de sus propias actitudes o formas de comportamiento utilizando estas referencias para campañas publicitarias buscando que las personas se puedan identificar más con sus referentes en cuanto a su forma de vestir, oler, comer etc.

Los factores que afectan la influencia del grupo de referencia se enfocan en la naturaleza misma del individuo en cuestión y del producto, así como también de factores sociales específicos como lo pueden ser la información y la experiencia, las cuales se ganan según la experiencia directa con el uso de un bien o un servicio, ya que entre mas experiencia e información tenga la persona de un producto o de un servicio será menos susceptible de dejarse influir por el consejo de otra gente, en su opción de compra; por consiguiente la persona que no tiene experiencia con el producto tienen una mayor inclinación por buscar el consejo de

una persona que allá consumido este bien o servicio y se guiara por su opinión para satisfacer su necesidad consumista.

<b><i>FACTORES SELECTIVOS QUE INFLUYEN DE MANERA POSITIVA EN LA ACTITUD DE CONFORMIDAD</i></b>	
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>EFECTO POSITIVO</b>
<b>CARACTERISTICAS DE LA TAREA / SITUACION</b>	DIFICULTAD / COMPLEJIDAD AMBIGÜEDAD / SUBJETIVIDAD
<b>CARACTERISTICAS DE LA MARCA</b>	SIN INFORMACION ELECCION LIMITADA CONFORMIDAD ANTERIOR CRISIS / EMERGENCIA
<b>CARACTERISTICAS GRUPALES</b>	ATRACTIVO EXPERTO CREIBLE CLARIDAD EN LAS METAS GRUPALES PROBABLE INTERACCION FUTURA CON EL GRUPO EXITOSO EN EL PASADO
<b>CARACTERISTICAS INDIVIDUALES</b>	TENDENCIA HACIA LA CONFORMIDAD NECESIDAD DE AFILIACION NECESIDAD DE SER AGRADABLE DESEO DE CONTROL TEMOR HACIA UNA EVALUACION NEGATIVA

Fuente: basado en Dnan - Nicoleta Lascau y George Zinkhan, " consumer conformiti: review an aplicaciones for marketing theory and practice", journal of marketing Theory and Practice, verano de 1999, 1 - 12.

La selección de grupos de referencia relacionados con el consumidor están potencialmente influidos por una diversa gama de individuos con quienes interactúan; los grupos según sus características de influencias en las actitudes y el comportamiento de los consumidores se pueden clasificar en grupos de amistades, para ir de compras, de trabajo, comunidades virtuales y de defensa del consumidor.

Los grupos de amistades le clasifican como grupos informales ya que la mayoría de las veces no tienen una estructura definida, por esta razón no rigen niveles de autoridad, esta clase de grupo es muy influyente ya que es el segundo en el ranking después de el grupo familiar a la hora de tomar una decisión de compra, es tan importante ya que la amistad es un signo de madurez e independencia, pues representa tanto una autonomía en relación con la familia como la formación de vínculos sociales con el mundo exterior.

Los grupos para ir de compras se conforman cuando se reúnen 2 o mas personas para ir de compras, la motivación para salir de compras en compañía es eminentemente social ya que ayuda a reducir el riesgo de la compra cuando es necesario tomar una decisión importante, por que el individuo se siente en mayor confianza si se toma la decisión en forma colectiva.

Los grupos de trabajo existen ya que las personas esta una cantidad de tiempo considerable con en su lugar de trabajo interactuando con sus pares, (con frecuencia mas de 40 horas a la semana, ofrece amplias oportunidades para que los grupos de trabajo se constituyan como una influencia importante sobre el comportamiento de consumo de sus miembros)<sup>116</sup> cuando existe una fusión entre los grupos de amistad y trabajo es por que trabajan en la misma empresa.

Grupos o comunidades virtuales en la ultima década los computadores y especialmente la Internet ha tenido un gran auge volviéndose una herramienta obligatoria de trabajo y hasta de vida, esto ha llevado ha que se vuelva tan necesario que han empezado a crear comunidades virtuales donde individuos pluriculturales se unen cada vez mas para interactuar entre si por este medio de comunicación, “mientras que hace 50 años la definición de una comunidad se

---

<sup>116</sup> Ibid.

basaba ante todo en la idea de proximidad geográfica y en las relaciones frente a frente, actualmente las comunidades se definen en términos mucho mas amplios, como “ los conjuntos de relaciones sociales entre personas “.

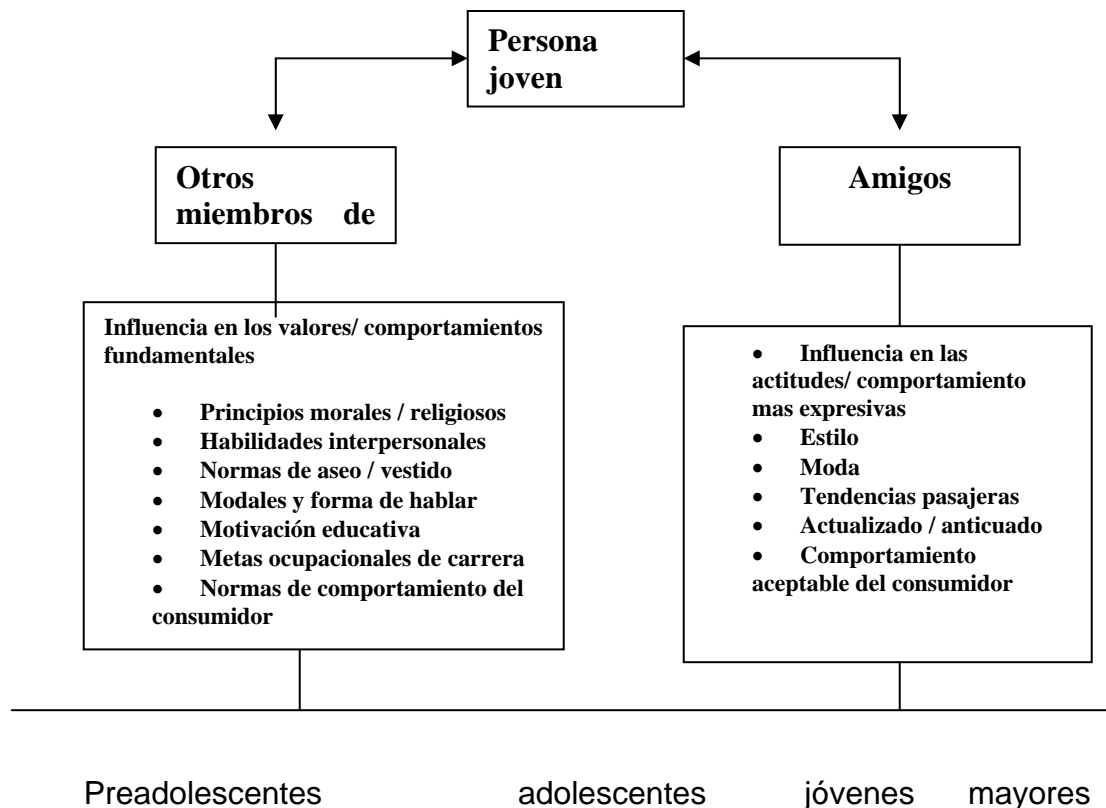
En este mismo espíritu, hoy también un acceso bastante amplio a lo que se conoce como comunidades en Internet” o “comunidades virtuales”. Los conceptos se refieren a grupos de comunidades basados en la web.”<sup>117</sup>

Grupos de defensa del consumidor se dedica a brindar asistencia a los consumidores, con el fin de poder lograr que se lleguen a tomar decisiones de compra acertadas a parte de esto que puedan consumir productos y servicios de manera responsable y en un termino mas amplio que puedan llegar a enriquecer su calidad de vida, este grupo se divide en dos grandes grupos, quienes organizan para corregir el abuso especifico contra el consumidor y , logrado esta objetivo se disuelven, otro es quienes se organizan para atender áreas problemáticas mas amplias y persistentes, y realizar sus funciones durante un tiempo prolongado o indefinido. <sup>118</sup>

---

117 Ibid.

118 SCIFFMAN, Kanuk, comportamiento del consumidor, pearson prentice hall, octava edicion 2005, pag 351, modelo sencillo de proceso de socializacion



Si se parte que la familia es un concepto cambiante no resulta sencillo definirlo ya que casi siempre están en una fase de transición ya que la familia esta conformada por 2 o mas personas que se relacionan por consanguinidad, matrimonio, y que habitan en la misma vivienda, mas específicamente los individuos que constituyen una familia se definen como los miembros del grupo social fundamental.

La familia siempre se proyecta a socializarse ya que se debe impartir valores básicos y formas de comportamiento congruentes con su respectiva cultura; la socialización empieza desde los niños cuando se vuelven consumidores y adquieren las habilidades, los conocimientos, las experiencias y las actitudes que requieran para cumplir su función como consumidores, antes de la adolescencia ,

sus normas de comportamiento como consumidores se rige a través de la observación de sus padres y hermanos mayores, quienes son modelos a seguir para el aprendizaje básico de consumo, en cambio los que se encuentran en la etapa de la adolescencia son más proclives a dirigir su mirada a los amigos como un modelo de comportamiento aceptable como consumidor, mientras que los adultos aceptan sus hábitos de consumo por medio de su aprendizaje desde la niñez, también se ve en estas últimas décadas la llamada socialización internacional la cual se genera por medio de la lealtad hacia ciertos productos o las preferencias de marca se transfieren de una generación a otra, tal vez en el transcurso de cuatro generaciones de la misma familia.

## **EL PEQUEÑO MINOREO**

En Colombia son más de 55.000 tiendas que poseen entre 1 a 10 check outs y que son responsables por más de 43% del volumen de ventas del minoreo en 2000.

Estas cifras no muestran exactamente como está la situación de la tienda de vecindario, pues reúne todas las tiendas que poseen hasta 10 check outs, incluyendo las que pertenecen a las grandes redes. Este dato indica que si existe un gran número de tiendas pequeñas es porque el consumidor las prefiere.

Esto fue percibido por las grandes redes que comenzaron a adquirir pequeños grupos y actuar en el mercado de vecindario. Pomona es un modelo clásico, él monta pequeñas tiendas en barrios definidos y las personaliza de acuerdo con las costumbres y las características de compra de cada región. Otro ejemplo es

Carrefour que esta abriendo la red día %, también para atender al público que prefiere las tiendas de vecindario.<sup>119</sup>

## ENFOQUE EN MARKETING

Según Barrizzelli, el pequeño minoreo tiene un enorme poder, pues conoce a las personas, tiene acceso a ellas, conoce sus gustos y sabe lo que ellas quieren comprar.

Este conocimiento es fundamental para formular una estrategia de marketing.

Solo que en vez de pensar en vender, los minoristas piensan solamente en comprar.<sup>120</sup>

La obsesión por adquirir productos más baratos de los proveedores de productos importantes, hace que haya mucho desperdicio de tiempo dinero, tiempo que podría ser gastado en investigaciones para determinar si el mix de la tienda es adecuado, además de la preocupación en mejorar la atmósfera interna y externa de la tienda.<sup>121</sup>

De acuerdo con Barrizzelli, el precio es importante, pero la presuposición de que los consumidores van a las tiendas solamente por el precio no tiene sustentación en la realidad, pues es preciso que los seis elementos del compuesto sean analizados y aplicados para atraer y fidelizar clientes.

La mayor dificultad es exactamente esta. Es lógico que hay personas que son atraídas solamente por el precio, pero estas no son fieles a la tienda. Son fieles al precio y por lo tanto siempre están cambiando en búsqueda de precios más bajos.

---

<sup>119</sup> Barrizzelli, Sepervarejo, 2001

<sup>120</sup> Barrizzelli, Sepervarejo, 2001

<sup>121</sup> Barrizzelli, Sepervarejo, 2001

Lo que debe ocurrir es una mayor preocupación con el compuesto minorista para que se establezca una relación a largo plazo con los clientes, tornándolos fieles. Solamente así es que los pequeños conseguirán combatir a los grandes.

## **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de estrategias y tácticas de marketing exitosas en el minoreo, consiste no solo en una identificación de las necesidades de los segmentos de consumidores de una empresa, sino también en el entendimiento de cómo se desenvuelve el proceso decisivo y el comportamiento de compra de los consumidores. El comportamiento del consumidor debe ser un tema prioritario entre detallistas, pues conseguir conquistar y satisfacer al consumidor es el máximo propósito de cualquier emprendedor en ese ramo<sup>122</sup>.

El comportamiento del consumidor es formado por varios tópicos y asuntos que a pesar de ser muy importantes para el minorista, no serán del todo abordados en este estudio. El objetivo es mostrar donde se localiza la decisión al respecto del local de compra dentro del modelo estructural del comportamiento del consumidor, disertando muy brevemente sobre los factores que influyen esta decisión.

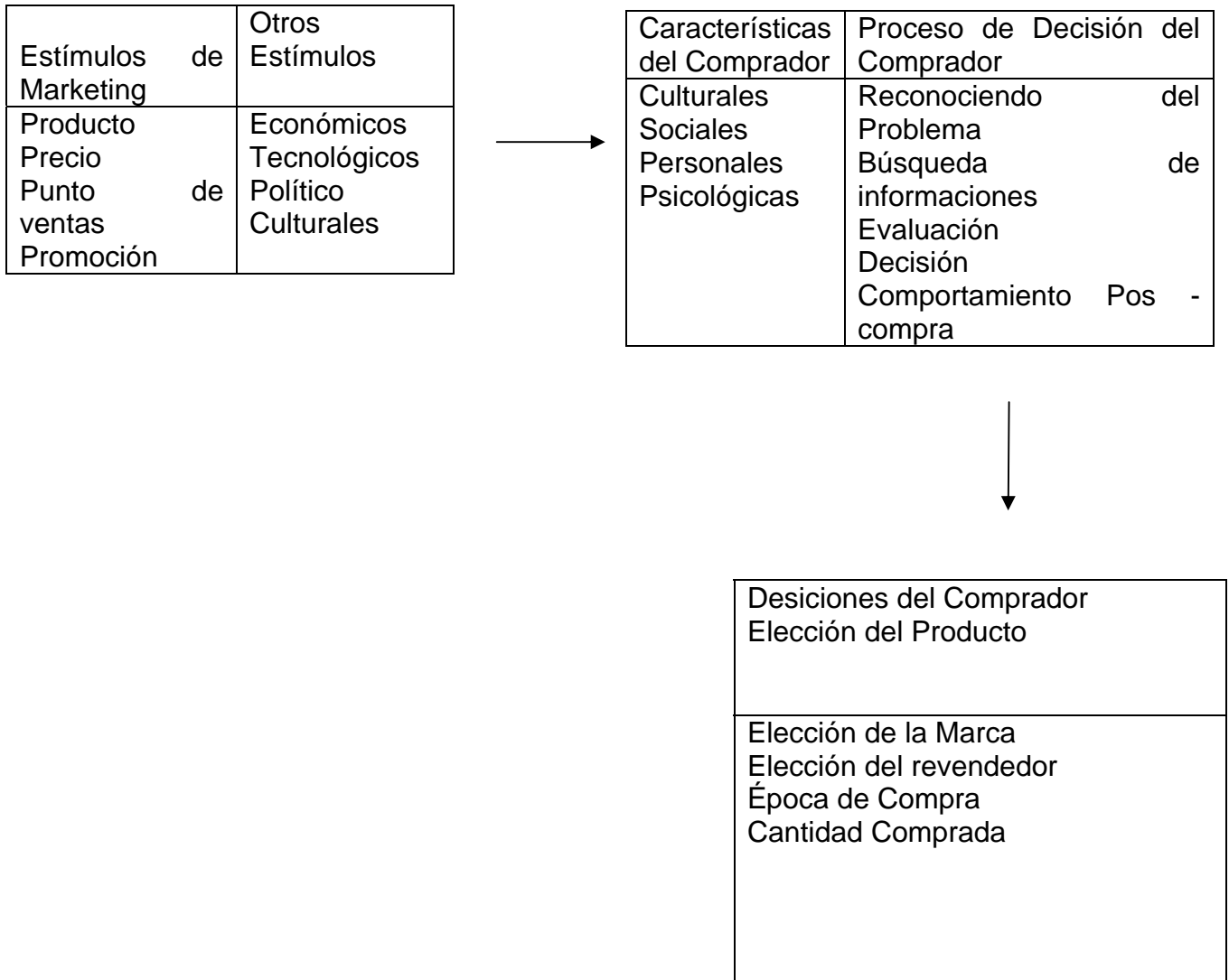
En la Gráfica No. 5, se percibe que la elección del local recompra se encuentra en el tercer cuadro, de entre las cinco decisiones que el consumidor debe tomar. La siguiente Gráfica No. es presentada como un posible modelo de comportamiento del consumidor<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. [Área de] Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000

<sup>123</sup> KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

**Gráfica No. 5** Modelo de Comportamiento del Consumidor



Para tomar la decisión sobre el local de compra, el consumidor busca informaciones que puedan ayudarlo a minimizar su riesgo de insatisfacción. Estas informaciones pueden ser provistas por el propio minorista en propagandas o promociones. Además de esto, el consumidor puede recibir recomendaciones de sus parientes, amigos y vecinos sobre cuál local no debe comprar y todavía puede consultar órganos neutros como el Procom.<sup>124</sup>

Con todas esas fuentes de información, el detallista necesita explorar al máximo sus herramientas del compuesto promocional, para hacer que en el pensamiento del consumidor se construya una imagen positiva del local, permitiendo que el consiga percibir positivamente los mensajes enviados.

Planear y aplicar una estrategia dirigida a la satisfacción de las expectativas del consumidor no tiene el efecto deseado, si el no las percibe como siendo realmente satisfactorias.<sup>125</sup>

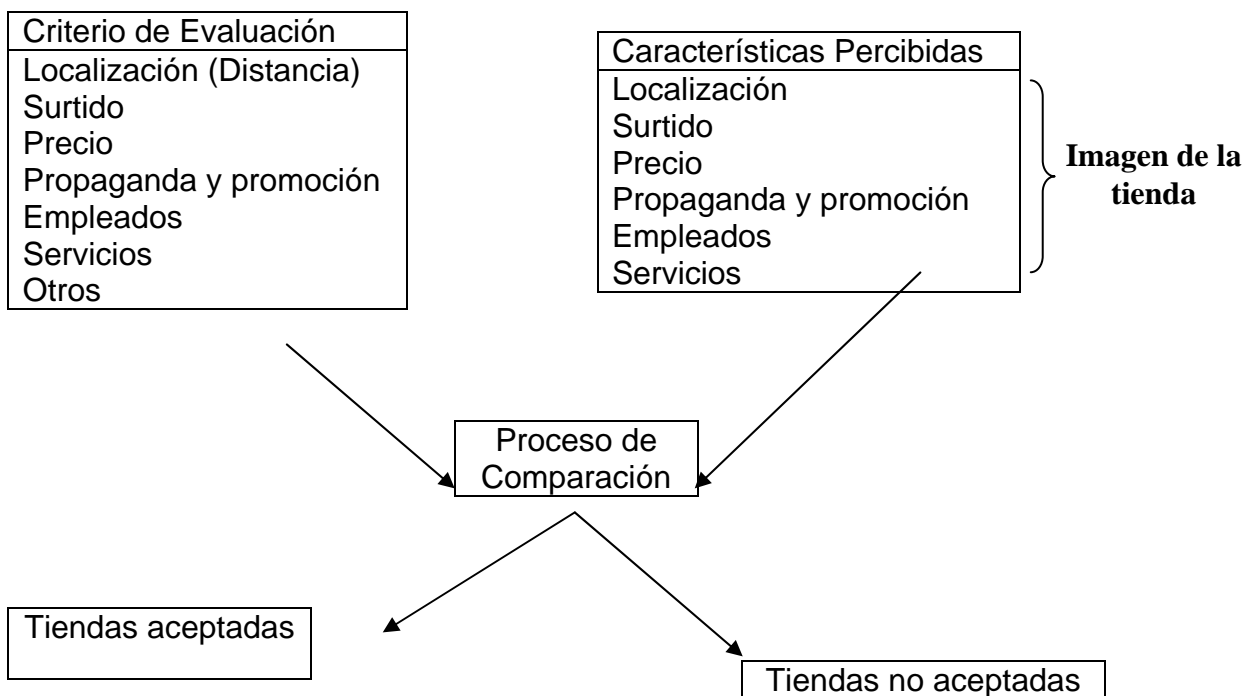
Así, en el modelo, sugerido por Ángel, Blackwell, Miniard, 1994, sobre el proceso de elección del punto de compra envuelve no solo los criterios de evaluación, sino también las características percibidas del local, ósea, la imagen del almacén percibida por el consumidor (Gráfica No. 6).

---

<sup>124</sup> Mason, Mayer, Ezell, 1988

<sup>125</sup> Ángel, Blackwell, Miniard, 1994

**Gráfica No. 6** Procesos de elección del punto de compra



El proceso de elección del local de compra considera características del consumidor y del local escogido. Los consumidores, en cada segmento, forman las imágenes de las más variadas tiendas de acuerdo con su percepción de aquello que ellos consideran importante. Esta percepción y, por lo tanto, la formación de la imagen dependerá de las siguientes variables: localización, cualidad y naturaleza del surtido, precio, propaganda y promoción, empleados, servicios ofrecidos, atributos físicos del local, tipo de clientes, atmósfera ambiental y satisfacción después de la compra, según lo anterior.<sup>126</sup>

<sup>126</sup> ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger, MINIARD, Paul W. Consumer Behavior. Ed. 8, Dryden Press

## **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

### **Definición De Posicionamiento**

“El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

### **PROCESO DE POSICIONAMIENTO**

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento

3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

## **ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

1. Los atributos específicos del producto, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial "si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.
2. Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección).
3. Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.
4. Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson &

Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

5. Comparándolo con uno de la competencia, Por ejemplo: Compaq y Tandí, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.

6. Separándolo de los de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.

7. Diferentes clases de productos: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

Con frecuencia los mercadólogos usan una combinación de estas estrategias de posicionamiento. El champú Affinity de Johnson & Johnson se posiciona como un acondicionador de cabello para mujeres que tienen más de 40 años (clase de producto y usuario), El bicarbonato Arm y Hammer se ha colocado como desodorante para refrigeradores y basureros (clase de producto y situación de uso).

## **VENTAJAS COMPETITIVAS<sup>127</sup>**

Es la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta (a los consumidores), ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia; por ejemplo la ventaja de Nike gira alrededor de la superioridad en el diseño de su producto, el cual combina lo último de la tecnología y el estilo de sus zapatos tenis.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos, los cuales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Además de que las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más por conseguir una ventaja diferencial, de igual forma deben evitar una desventaja diferencial para su producto. Un ejemplo de estos son los fabricantes de autos de Estados Unidos, que durante los años setentas estuvieron en desventaja frente a los productos producidos en Japón con respecto a la calidad y precio.

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

---

<sup>127</sup> Stanton, Etzel y Walter, Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11, México 2000.  
Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Fundamentos de Marketing, México, PEARSON, 2003, p.5, Sexta edición.

Las diferenciaciones más comunes son:

1. La diferenciación del producto: Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. La mayoría de las empresas utilizan esta estrategia resaltando los atributos de su producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor como el número uno. Por ejemplo: Dominós Pizza hace hincapié en que es la única compañía de este giro que te entrega tu pizza antes de 30 minutos y calientitas con sus nuevas y revolucionarias bolsas térmicas.

2. La diferenciación de los servicios: Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría. Un ejemplo muy claro de este tipo de posicionamiento es el que ha llevado a cabo Wall Mart los últimos años resaltando lo importantes que son los consumidores para esta firma y su personal, tanto en México como en Estados Unidos.

3. La diferenciación del personal: Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía. Para que esta diferenciación funcione se tendrá que tener mucho cuidado en la selección y capacitación del personal que tendrá contacto directo con la gente. Por ejemplo: el personal de Disney es muy amigable, el personal de McDonald's es cortés, y el de IBM es profesional y está muy bien preparado.

4. La diferenciación de la imagen: las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al

reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que son símbolos de calidad o de otros atributos. Por ejemplo la palomita de Nike, la manzana de Apple, el cocinero de Pillsbury, o la "M" de McDonald's. La empresa puede crear una marca o imagen en torno a una personalidad Por ejemplo: Passion = Elizabeth Taylor, Telcel = Lucero, Avon = Juan Ferrara, Andrea = Paty Manterola. Algunas empresas se llegan a asociar incluso con colores, por ejemplo: IBM (azúl), Campbell y Coca-cola (rojo y blanco), anteriormente Bancomer usaba esta asociación con el verde, pero al ser comprado por BBV cambio al azul.

## **SELECCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuales de ellas usara para su estrategia de posicionamiento. Muchos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el "número uno" en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al "número uno".

De igual manera, no todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena. No todas las diferencias sirven para diferenciar, por lo que la empresa deberá tener mucho cuidado en la manera en que desea distinguirse de la competencia. Valdrá la pena establecer una diferencia, en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante:** cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tiene en la mira.

- Distintiva: cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- Superior: cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- Comunicable: cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- Preferente: cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- Asequible: cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.
- Rentable: cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable. <sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml?monosearch>

## 10. DISEÑO METODOLÓGICO

### 10.1 Tipo de Investigación

Se entiende por método o camino o secuencia lógica de actividades, que proporciona al investigador una orientación general, necesaria para la producción e interpretación del conocimiento. Los trabajadores científicos pueden ser clasificados de acuerdo con el objetivo pretendido por el investigador.<sup>129</sup>

Según Richardson, se encuadran como “Estudios exploratorios, cuando no se tiene información sobre determinado tema y se desea conocer el fenómeno. Estudios descriptivos, cuando se desea describir las características de un fenómeno y estudios explicativos, cuando se quiere analizar las creencias o consecuencias de un fenómeno”.

Para Selltiz, los estudios exploratorios “... tiene como objetivo la formulación de un problema para investigación mas exacta o para la creación de hipótesis. No obstante, un estudio exploratorio puede tener otras funciones: aumentar el crecimiento del investigador acerca del fenómeno que desea indagar en estudios posteriores, mas estructurados, o de la situación en que pretende realizar tal estudio...”

Sobre los estudios descriptivos se dice lo siguiente: “una gran cantidad de investigación social se vuelve hacia una descripción de características de comunidades”. En esta clase de estudios el interés puede ser una descripción de un determinado fenómeno o realidad.

---

<sup>129</sup> 1985 apud Crozatti, 1998

El presente trabajo se encuadra, según lo expuesto anteriormente, en el perfil de un estudio exploratorio, pues busca aumentar el conocimiento sobre este fenómeno: “¿Por qué los clientes frecuentan tiendas minoristas?”.

## **10.2 Población**

El método de investigación escogido es el estudio de campo que es descrito por Menezes [1999] como un método que estudia intensivamente el presente y las relaciones con el ambiente de una unidad social, tal como el individuo, un grupo, una institución, o una comunidad.

Para obtener un número mayor de entrevistados y, por tanto, aumentar la credibilidad y eficacia del estudio, se optará por hacer una investigación cuantitativa definiendo la muestra mediante un análisis estadístico que reflejará el un número considerable de consumidores que frecuentan las tiendas detallistas.

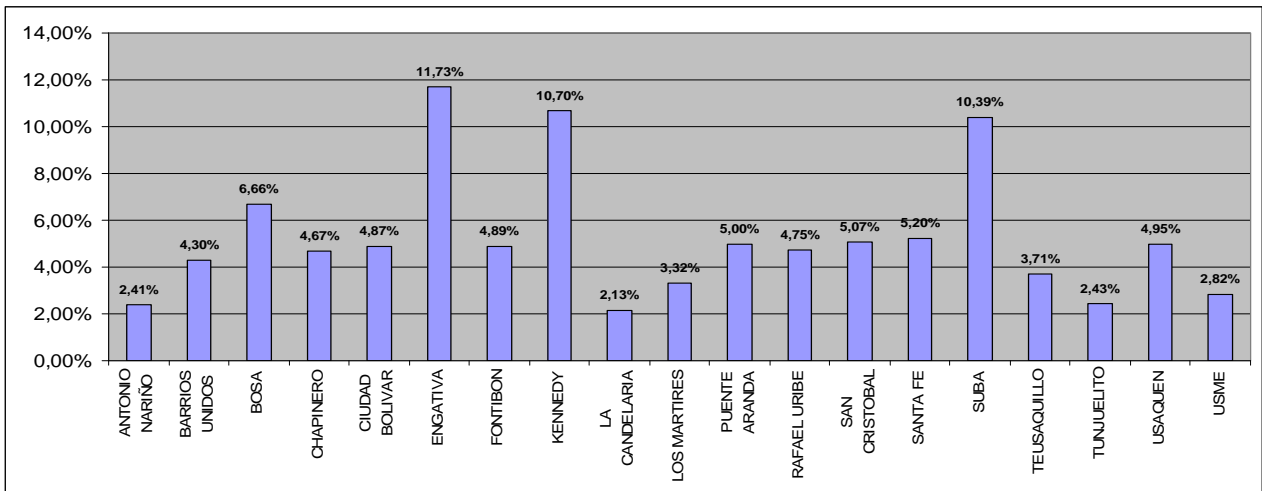
En cuanto a la investigación cuantitativa, las personas a ser encuestadas deben ser vecinas del sector sin discriminar edad ni sexo debe estar localizada en una región de gran concurrencia con la existencia de supermercados de medio porte e hipermercados próximos.

Se escogió la población de la localidad de Kennedy ya que entre de las 19 localidades en las que se divide Bogotá, Kennedy tiene el 10.70% de negocios en su sector según FENALCO es el segundo después de Engativa en tener más negocios a nivel bogota.

### 10.3 Muestra

La aplicación de la encuesta se realizó en la localidad de Kennedy, la cual se ubica en el sector sur de la ciudad de Bogotá, limita, al norte, con la localidad de Fontibón; al sur, con las localidades de Bosa y tunjuelito; al oriente, con el municipio de Mosquera y al occidente, con la localidad de Puente Aranda.

Kennedy tiene una extensión total de 3856.55 hectáreas, de las cuales 3605.60 están clasificadas como suelo urbano y 250.95 hectáreas corresponden a suelo de expansión. Dentro del área de estos dos suelos hay 428.96 hectáreas de suelo protegido. Además de la ubicación geográfica; es importante mencionar algunos datos de participación dentro de la economía Bogotana que según Fenaltiendas dirección Bogotá, la localidad de Kennedy posee la siguiente participación porcentual dentro del comercio en la ciudad de Bogotá.



Dentro de este 10.70% de participación es importante aclarar que un 36.9% son tiendas de Barrio, un 8% son Supermercados y tiendas de grandes superficies, el 19.3% Panaderías y/o Cafeterías, el 5.9% Licorería y el 13.2% corresponde a otros negocios.

Aparte de ser Kennedy la localidad que más tiene porcentaje de tiendas en la ciudad de Bogotá, también es importante aclarar que posee 328 barrios, 3 bibliotecas, 3 hospitales, CADE, SUPERCADÉ, RAPICADÉ, 2 cinemas multiplex, estadio de fútbol, parque de diversiones, 2 centros comerciales.

Dado que la población a investigar es infinita ya que es lo bastante grande como para que el cambio de tamaño ocasionado por sustracciones a adiciones a la población (un cliente ya atendido que regresa a la población o por el contrario un cliente que por su insatisfacción se retira de la misma); no afecte significativamente las probabilidades del sistema. En este orden de ideas se prosiguió a tomar una población de una población de 973.332 personas que según la Alcaldía de Bogota habitan aproximadamente la localidad de Kennedy, se aplicaron 170 encuestas de las cuales después de su análisis se excluyeron 51 encuestas porque se encontraron diligenciadas incorrectamente, por ejemplo en 27 encuestas faltaron preguntas por responder, en 24 preguntas de única respuesta señalaron más de una respuesta. Se procedieron a tabular 119 encuestas tomando la población con un error máximo 9% y una confianza de 95%, seleccionando personas al azar y para que la muestra sea correcta, se procurará aplicar dicho formato en tiempos aleatorios.

<b><i>Fecha de aplicación:</i></b>	<b><i>entre marzo 25 y abril 03 de 2008</i></b>
Encuestas realizadas a:	personas vecinas de la localidad de Kennedy
Error máx.:	9%
Tamaño de la muestra:	119
Población objetivo universo:	973,332 personas
Cobertura geográfica:	Zona urbana localidad de Kennedy
Metodología:	Aplicación de formulario estructurado tipo encuesta, mediante entrevista personalizada en habitantes del sector seleccionados de una muestra diseñada para la ciudad.

La aplicación de la encuesta se realizó durante el 25 de Febrero y el 3 de Abril de 2008, se tomo este intervalo de tiempo ya que la gran mayoría de la población recibe su salario los días primero, cinco, quince, veinte, veintiocho y treinta y uno del mes. Se procedió a encuestar al 70% de las personas de esta población en los días mencionados anteriormente debido a que son los días en los que tienen mayor probabilidad de realizar compras en tiendas de barrio o hipermercados.

La encuesta fue utilizada en varios sectores de la localidad en los siguientes horarios: entre 9:00 am a 12:00 am y 5:00 pm a 8:00 pm. Durante el desarrollo de la misma se pudo evidenciar que la afluencia de personas en los sectores comerciales de la localidad era constante en los días entre semana, a excepción de los fines de semana y de las fechas mencionadas anteriormente en donde se incrementaban considerablemente la cantidad de personas en el sector. También se evidenció que al tomar el instrumento en las horas de la mañana era de menor afluencia que en las horas de la tarde; la asistencia de las personas en las tiendas de barrio aunque es poca es constante durante todo el día, mientras que en las tiendas de grandes superficies dicha asistencia se incrementa en las horas de la tarde. La encuesta se tomo en SAO Plaza de las Américas, Hipermercado Surtimax corabastos e Hipermercado Carulla; también se tomaron en los alrededores de aproximadamente 10 tiendas.

## 10.4 Encuesta

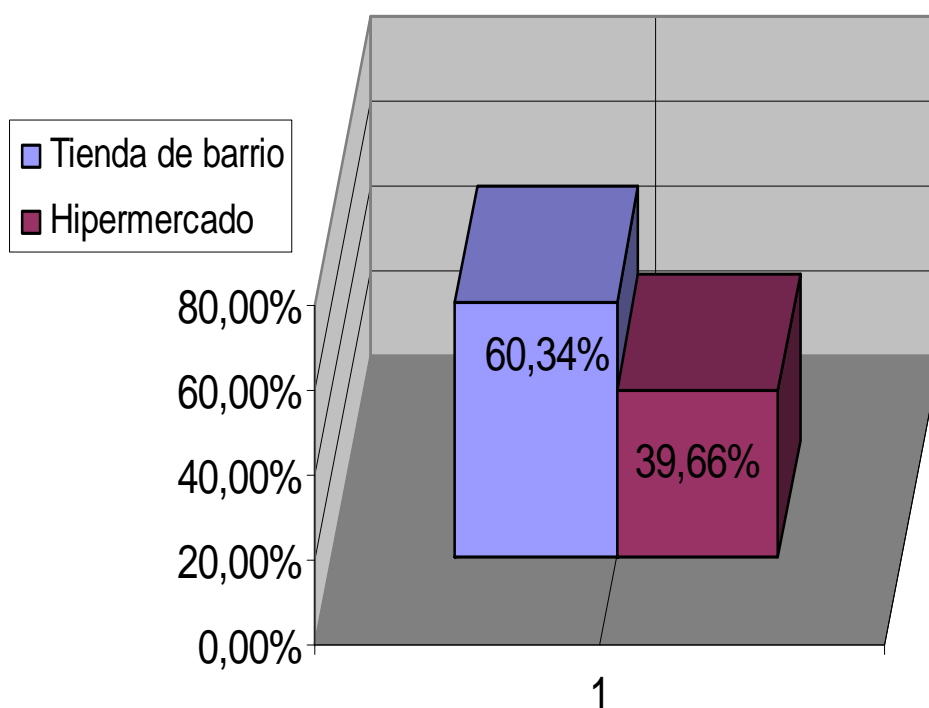
Nombre \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ sexo \_\_\_\_\_

1. ¿Hace sus compras en una tienda de barrio o en un hipermercado?  
A) tienda de barrio      B) hipermercado
2. ¿Cual es la frecuencia de compra durante 1 mes en la tienda de barrio?  
A) todos los días      B) de 20 a 30 días en el mes  
C) de 10 a 20 días en el mes      D) de 1 a 10 días en el mes
3. ¿ Cual es el promedio de compra en pesos por visita a la tienda de barrio?  
A) menos de 5000      B) de 5000 a 30000  
C) de 5000 a 30000      D) de 30000 a 60000      D) mas de 60000
4. ¿ Que tipo de productos compra en la tienda de barrio?  
A) Licores      B) Víveres      C) Aseo      D) Medicina
5. ¿ Cual es su frecuencia de compra en un hipermercado en un mes?  
A) todos los días      B) de 20 a 30 días en el mes  
C) de 10 a 20 días en el mes      D) de 1 a 10 días en el mes
6. ¿Cual es su promedio de compra en pesos por visita al hipermercado en un mes?  
A) menos de 5000      B) de 5000 a 30000  
C) de 5000 a 30000      D) de 30000 a 60000      D) mas de 60000
7. ¿Que tipo de productos compra en un hipermercado en un mes?  
A) Licores      B) Víveres      C) Aseo      D) Medicina
8. ¿Por que compra en tiendas de barrio?  
A) familiaridad      B) crédito      C) cercanía  
D) volumen de compra      E) otro. cual? \_\_\_\_\_

## **10.5 ANALISIS DE LA ENCUESTA**

A partir de las encuestas realizadas a la muestra sustraída de la población estudiada se concluye:

## 1. ¿Hace sus compras en tienda de barrio o en un hipermercado?

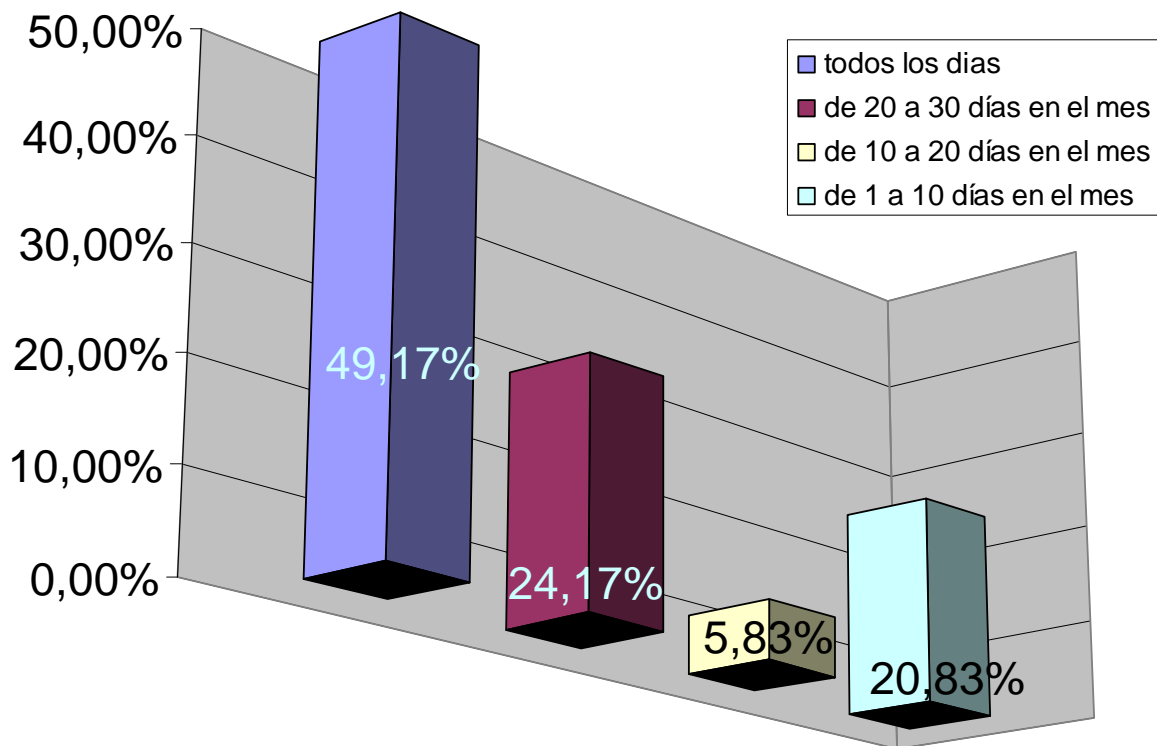


Se puede observar que la pregunta ¿Hace sus compras en tienda de barrio o en un hipermercado?, el 60.34% de los encuestados afirmó que tiene preferencia en realizar sus compras en tiendas de barrio, mientras que un 39.66% de los encuestados prefiere realizar sus compras en un hipermercado.

Según Fenalco en el 2006 encontró que según las estadísticas del gremio de tenderos, las tiendas de barrio conservan el 52% del mercado de abarrotes por encima de las grandes superficies, donde se puede notar un descenso en las ventas de alimento, dicho descenso lo han podido contrarrestar con un crecimiento en otros productos como electrodomésticos y textiles.

Al realizar la conclusión de esta primera pregunta se puede observar que no es descabellado afirmar que debido al porcentaje de participación que las tiendas de barrio tienen una tendencia a crecer en este nicho de mercado, ya que aproximadamente en dos años ha aumentado un 8.34%, esto se debe a varios factores, por ejemplo uno de ellos es que los clientes se han dado cuenta que es más económico comprar en una tienda de barrio, es más cerca de su lugar de residencia, es mucho más ágil el proceso de compra, la atención es personalizada, el sistema crediticio se implementa con facilidad, se encuentra la canasta básica familiar, etc. Así mismo se pueden enumerar muchas ventajas con las cuales cuenta una tienda de barrio y puede realmente luchar día a día para poder ganar un porcentaje mayor en este mercado.

## 2. ¿Cual es la frecuencia de compra durante 1 mes en la tienda de barrio?

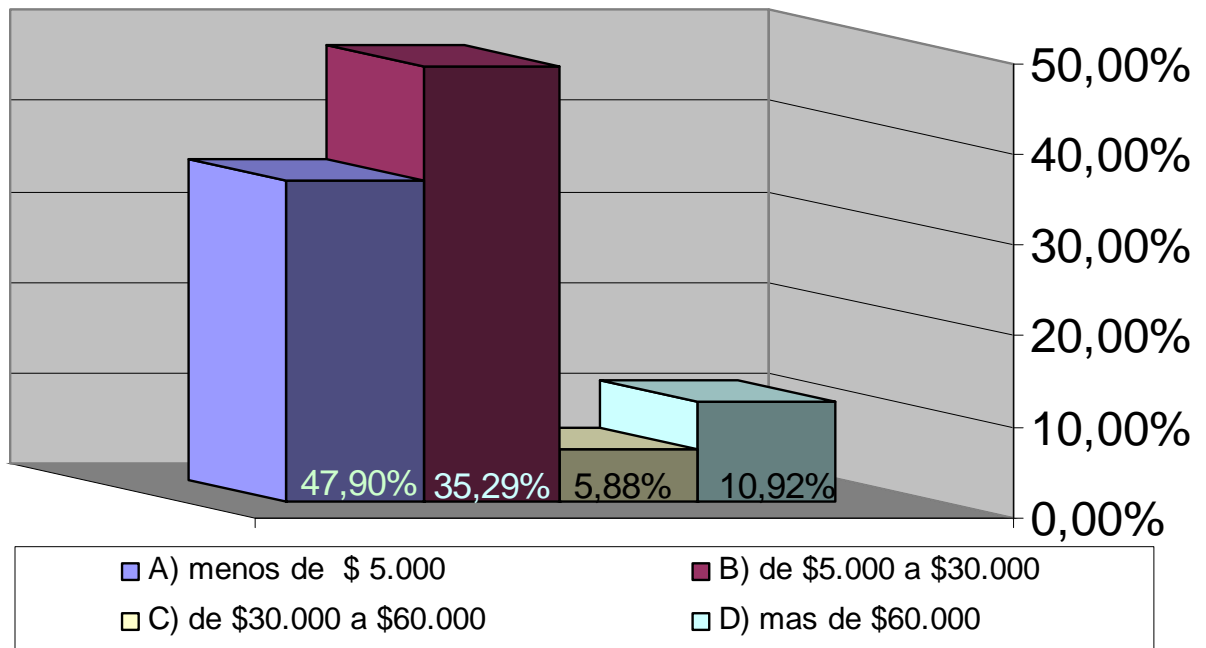


Se puede observar que a la pregunta ¿Cuál es la frecuencia de compra durante 1 me en la tienda de barrio?, un 49.17% contestó que realiza compra todos los días del mes o durante el mes en la tienda de barrio, un 24.17% afirmó realizar compras en la tienda de barrio por lo menos más de 20 días en el mes, sólo un 5.83% contestó que realizaban compras en las tiendas de barrio de 10 a 20 días durante el mes y el 20.83% afirma comprar tan sólo de uno a diez días en la tienda de barrio durante el mes.

Como se ve en la gráfica es de gran relevancia la frecuencia de compra en las tiendas de barrio, que tienen las personas de la localidad de Kennedy ya que es

casi el 50% de personas que realiza algún tipo de compra todos los días. Es importante mencionar también que el 24% de las personas encuestadas realiza compras todos los días, este fenómeno se puede decir que es de tipo cultural, ya que la localidad de Kennedy es donde existe una mayor concentración de tiendas de barrio a nivel Bogotá; este tipo de cultura esta dada porque es una localidad antigua, en la cual hasta hace pocos años las cadenas de almacenes la vieron como un potencial mercado, además, de no ser una localidad interesante para penetrar por estas cadenas porque es un sector popular en donde también se ubica Corabastos (principal central de abastecimiento de frutas, verduras y abarrotes de Colombia); por estas razones Kennedy es una localidad poco atractiva.

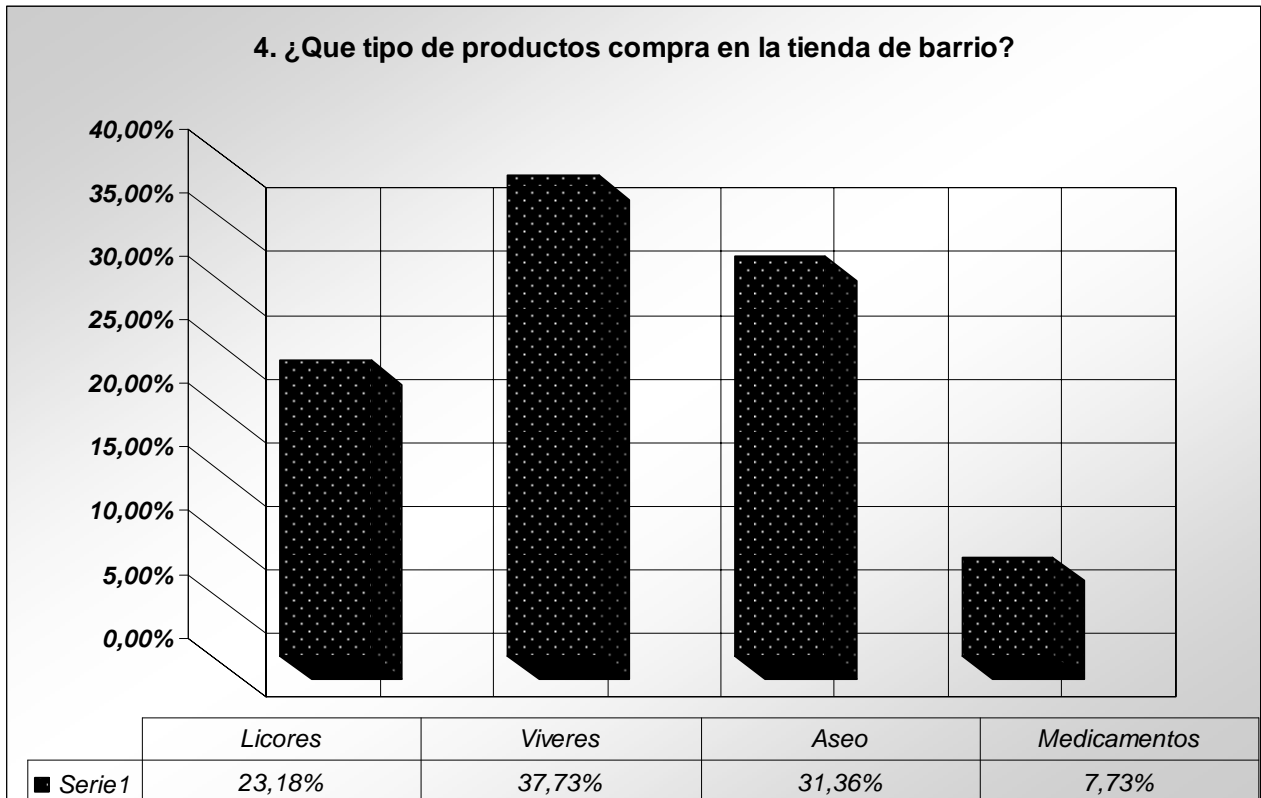
### 3. ¿Cual es el promedio de compra en pesos por visita a la tienda de barrio?



Se observa que al responder la pregunta ¿Cuál es el promedio de compra en pesos por visita a la tienda de barrio?, el 35.29% de las personas respondieron que realizan compras por menos de \$5000 pesos, e 47.90% de los encuestados afirmaron realizar compras entre \$5000 y \$30000 pesos, el 5.88% realiza compras de \$30000 a \$60000 pesos y el 10.92% lo hacen por más de \$60000 por visita a la tienda de barrio.

Al recoger estos resultados se puede concluir que de esta pregunta el 83.19% de los habitantes de la localidad de Kennedy, realizan compras en las tiendas de barrio por menos de \$30000 pesos, con lo cual se puede afirmar que la población está acostumbrada a realizar pequeñas compras una gran parte de los días del

mes (como se puede ver en la pregunta N° 2), los clientes realizan compras diarias para el desayuno, la lonchera de los hijos que van al colegio, el almuerzo, etc. Pero no hacen compras grandes para el mercado periódico, sencillamente compran artículos para todos los días. Debido a su ingreso económico sus posibilidades de acceso a los productos básicos es diario; lo cual no permite hacer compras quincenales o mensuales en supermercados e hipermercados.

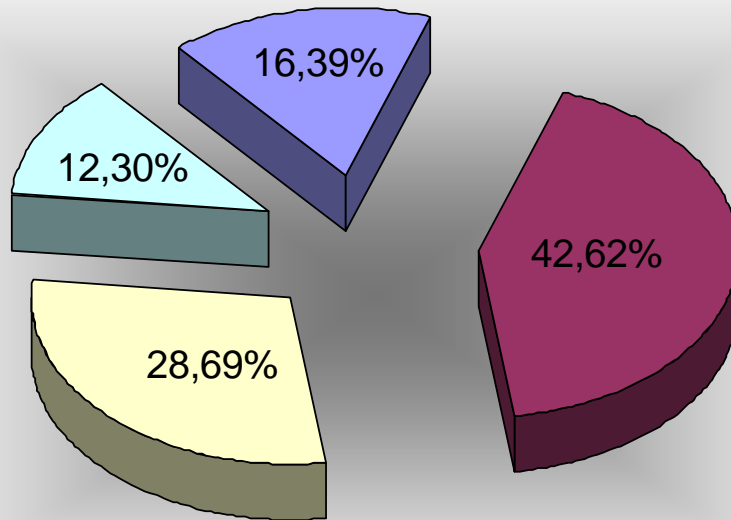


El 37.73% de los encuestados asegura comprar en las tiendas víveres, el 31.36% compra utensilios de aseo, el 23.18% compra licores y tan solo el 7.73% compra medicamentos.

Se puede ratificar la consecución con las preguntas 2 y 3 en donde se evidencia que las personas realizan compras diarias al menudeo y siendo víveres lo que en mayor proporción compran a pesar de ser en pocas cantidades se puede concluir que los habitantes del sector de Kennedy, hacen compras diarias principalmente para poder alimentarse; probablemente compran diariamente víveres debido a que estos son perecederos o porque no tienen como costumbre realizar compras periódicas en mayor proporción.

La compra de licores es sobresaliente ya que es un 23.18% de las compras realizadas en las tiendas de barrio, esto se da ya que se evidencia gran familiaridad entre el tendero y sus clientes; además de esto la tienda de barrio es también un punto de encuentro de las personas que viven en la periferia de la misma. Adicionalmente es importante aclarar que el licor que es comprado se puede consumir dentro del establecimiento.

5. ¿Cual es su frecuencia de compra en un hipermercado en un mes?



■ todos los días

■ de 10 a 20 días en el mes

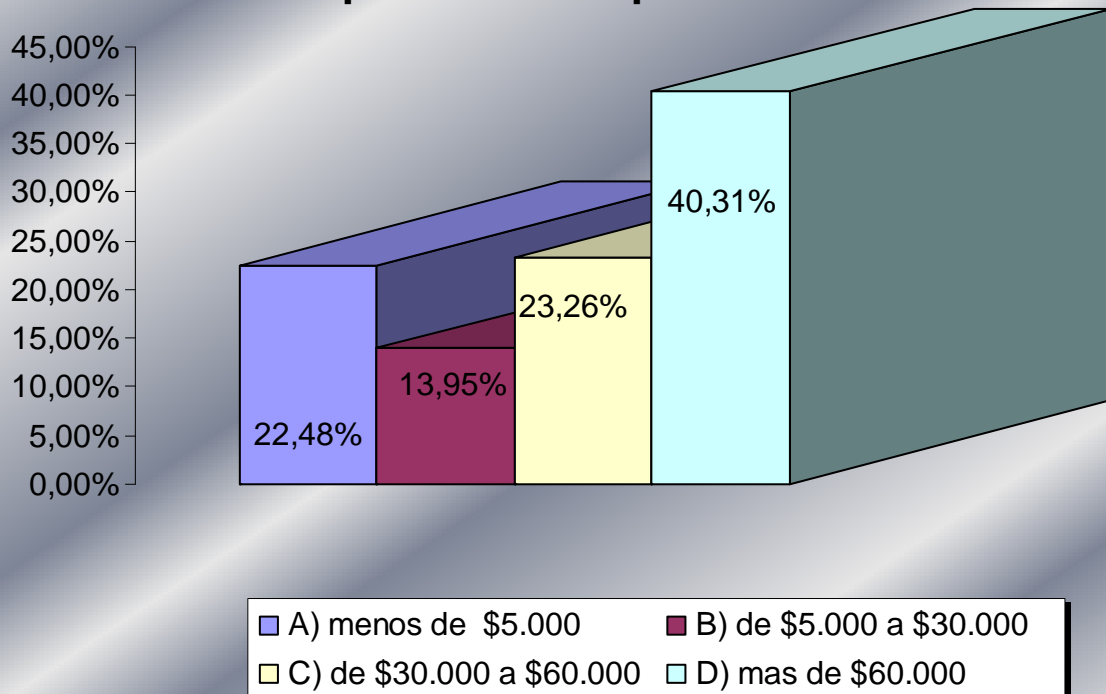
■ de 20 a 30 días en el mes

■ de 1 a 10 días en el mes

La frecuencia de compra de los encuestados en un hipermercado en un mes de 20 a 30 días es de 42.62%, de 10 a 20 días en el mes es de 28.69%, todos los días el 16.39% y de 1 a 10 días el 12.30%.

Se puede concluir que de la gran mayoría de los encuestados el 42.62% de la localidad de Kennedy realiza sus compras una vez al mes en los hipermercados. Esto está dado porque la gran mayoría de población Colombiana recibe su pago de salario periódicamente (mensual o quincenalmente), es muy pequeña la proporción a la que le pagan en otros períodos. En este orden de ideas las personas se dirigen a los hipermercados en esta frecuencia para realizar sus compras periódicas.

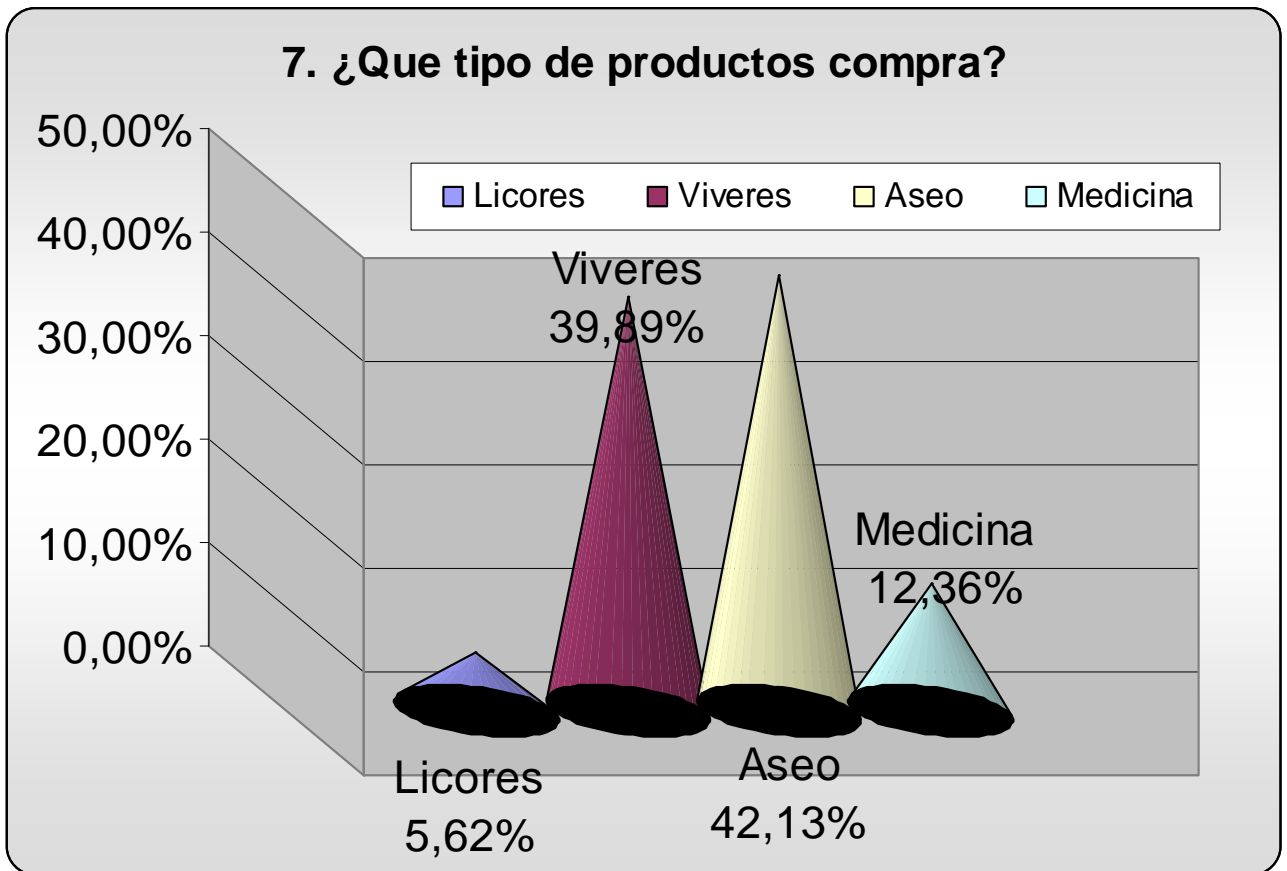
## 6. ¿Cual es su promedio de compra en pesos por visita al Hipermercado?



A la pregunta ¿Cuál es su promedio de compra en pesos por visita al Hipermercado?, el 40.31% de los encuestados respondió que realiza compras por más de \$60000, el 23.26% hace compras de \$30000 a \$60000 pesos, el 22.48% realizan compras por menos de \$5000 pesos y el 13.95% hacen compras de \$5000 a \$30000.

Se puede ver que realmente por medio de esta pregunta la población de la localidad de Kennedy hacen sus compras periódicamente en volúmenes grandes ya que la gran mayoría realiza compras por montos mayores a \$60000. Si relacionamos las preguntas 5 y 6 se puede evidenciar que las personas van en

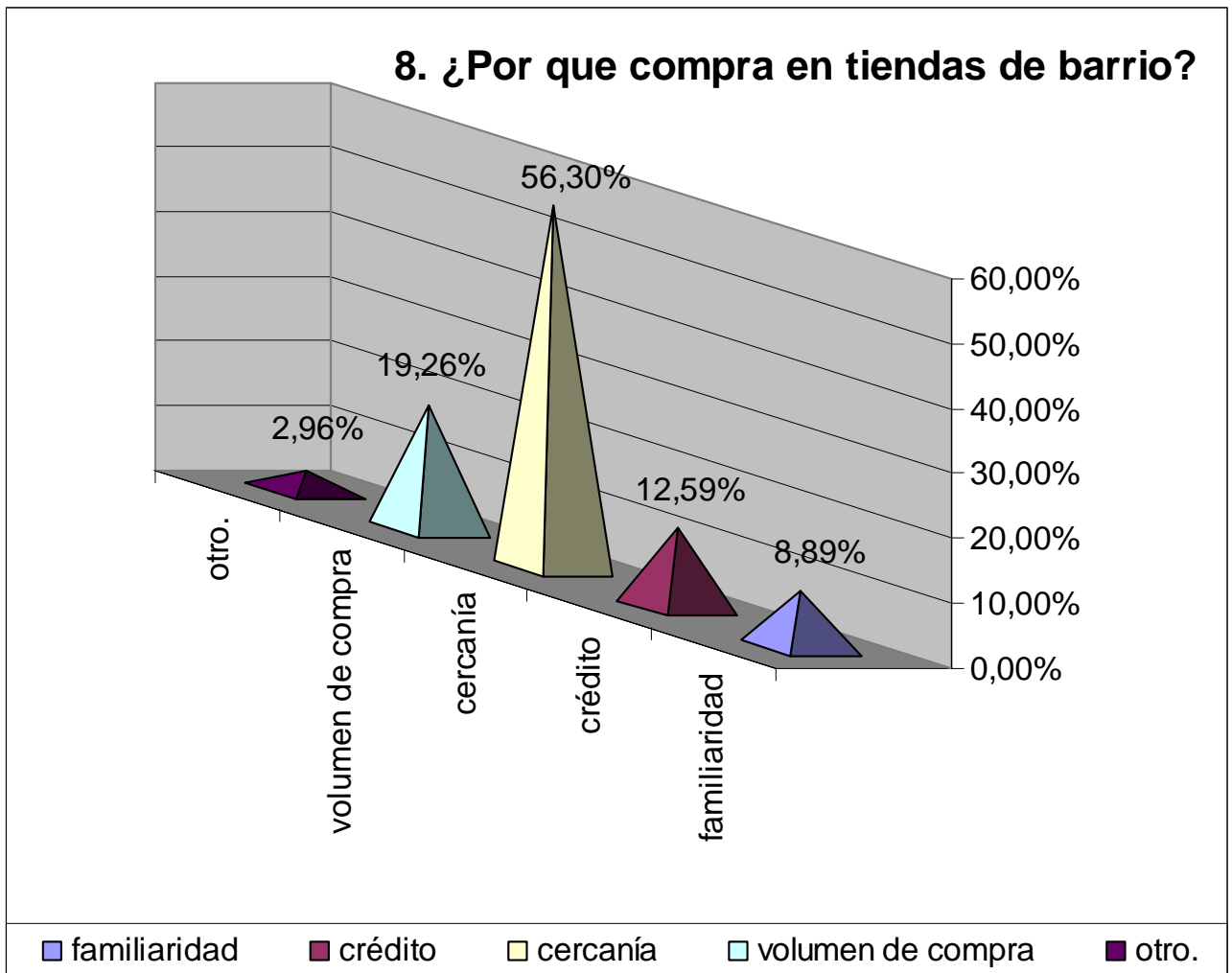
períodos determinados a hacer un mercado para un tiempo determinado; esto se concluye por los montos de compra y períodos de visita a los hipermercados.



El 42.13% de la muestra asegura comprar elementos de aseo, en tanto el 39.89% adquiere víveres; el 12.36% se inclina por las medicinas y tan sólo el 5.62% se inclina por la compra de licores.

Al concluir los resultados a esta pregunta se puede ver que las compras en los hipermercados y en las tiendas de barrio difieren un poco ya que en los hipermercados las personas hacen mayores compras en los elementos de aseo debido al costo, el embalaje y durabilidad son difíciles de comprar en lapsos cortos de tiempo, y las personas prefieren ahorrar para poder hacerlo en el mercado periódico.

Otra diferencia que se puede resaltar es la compra de licores ya que mientras las personas en una tienda de barrio compran un 23.18% en los hipermercados tan sólo compran un 5.62% lo que es congruente con la pregunta N°4



Los motivos de compra en las tiendas de barrio por las personas de la localidad de Kennedy son: con un 56.30% por cercanía, un 19.26% por volumen de compra, un 12.49% por el crédito, un 8.89% por la familiaridad y un 2.96% por otras características.

Se podría esperar que al tabular esta pregunta sea un poco más constante las respuesta pero con gran asombro se puede ver que la cercanía de la tienda de barrio es un factor muy importante dentro de los motivos de compra, esto se

puede reiterar con el gran número de tiendas de barrio que existen en la localidad, ya que por decirlo así “hay una tienda en cada esquina de la localidad”.

Como se ha podido ver en el transcurso de este trabajo la compra en una tienda de barrio es más espontánea que planificada como podría ser realizar la compra en un hipermercado, para ir a un hipermercado es necesario hacer un presupuesto y una lista de faltantes en la casa, mientras que para ir a comprar en una tienda de barrio no son tan pronunciados estos factores. Dada también la frecuencia y la cantidad a comprar en pesos se puede ver y concluir también que las compras son de elementos de primera necesidad, que no tienen espera para realizarlo en una compra periódica.

Con estas características es muy importante la cercanía de la tienda de barrio al cliente, ya que como se ha dicho anteriormente el consumidor tiene la necesidad de suplir dicho factor en ese momento y no puede esperar a ir a una tienda de gran superficie donde se demora entrando buscando el producto, realizando el pago, y saliendo. Es mucho más práctico para él en ese momento ir a la tienda de barrio y suplir esa necesidad.

## 11. Conclusiones

- Al realizar el trabajo de campo se puede ver que uno de los principales motivos de compra de los habitantes del sector de la localidad de Kennedy es la cercanía de las tiendas aunque en este sector se ubican varias tiendas de grandes superficies es más cómodo para ellos poder comprar en una tienda de barrio por economizar tiempo ya que ellos al comprar en una tienda de barrio a comparación de una tienda de grande superficie es más rápido y más ágil realizar el proceso de compra y no tienen que recorrer todo el almacén para poder conseguir el producto específico o sustituto que están buscando en el momento de necesidad si no que solamente tienen que ingresar a la tienda y solicitar el producto, además a la hora de realizar el pago no tienen que esperar en interminables filas por el contrario en la tienda de barrio sencillamente solicitan el producto y en ese momento es cancelado, además de estos motivos de compra es importante mencionar que la presentación de embalaje de los productos en las tiendas de barrio se realiza por unidades mientras que en algunos productos de las tiendas de grandes superficies para poder comprar un producto es necesario comprar todo un paquete, si el cliente en ese momento está buscando una unidad de un producto se dirigirá a la tienda de barrio donde sabe que con seguridad lo conseguirá.
- En el pueblo colombiano durante décadas o siglos mejor, han estado presentes las tienda de barrio, la tienda que se encuentra en la esquina, la tienda en la cual el tendero a parte de atenderlo a uno es amigo, familiar, compinche, etc. En fin siempre han existido las tiendas en Colombia y una gran familiaridad entre el tendero y sus clientes, culturalmente hablando la tienda como unidad económica siempre ha sido muy importante en el

proceso venta y distribución de productos alimenticios y de aseo algunos de los ítems que se pueden destacar son:

- En la tienda para que le fíen a un cliente no hay que firmar pagares, cheques, tarjetas de crédito, etc., sencillamente el tendero tiene que conocer al cliente
  - La atención preventa y postventa es totalmente agradable y personal.
  - La situación económica del país llevo a los clientes a realizar sus compras diariamente ya que no tenían poder adquisitivo para poder realizar compras periódicas, y la mejor parte para realizar estas compras es la tienda de barrio ya que el embalaje de los productos es la mínima en la cual se puede conseguir
  - Como unidad económica por su gran cantidad de unidades alrededor del país contribuyen con un gran porcentaje al PIB ya que por medio de las tiendas la gran mayoría de las empresas realizan la distribución y venta de sus productos.
- De forma simultanea a la determinación de adquirir un bien en una tienda de barrio se determinan las características de compra que se generan principalmente por la necesidad diaria que tienen los clientes, ya que en el mercado actual las compras en una tienda de barrio se realizan para suplir sus necesidades de pocos días, por esta razón es difícil dar las características de compra ya que las mismas las da el cliente al momento

de su necesidad que principalmente se dividen en Viveres perecederos y no perecederos, elementos de aseo y licores.

- Las herramientas comerciales con las que cuentan los tenderos son la autopromoción de su establecimiento, el servicio de preventa ya que el tendero conoce el mercado objetivo al cual ofrecer el producto, por la gran cercanía que tiene con los clientes sabe cuales son las características de compra y aprende a identificar gustos y razones de compra, el tendero hace seguimiento a la venta ya que realmente se preocupa por que el producto vendido supla las necesidades del cliente, puede manejar un rentabilidad interesante ya que al vender en unidades puede generar un mayor valor agregado a la tienda, la compra a los proveedores es directa y sin intermediarios, a pesar que su espacio es reducido tiene una gran variedad de productos, la fidelización de los clientes es alta.
- Las características con la que cuentan los tenderos frente a los hipermercados o tiendas de grandes superficies son principalmente la atención personalizada ya que cuando el cliente se acerca a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras, además de esto podemos ver como el crédito personal que dan las tiendas a su nicho de mercado o área de influencia es muy difícil de romper, así como quienes deben comprar sus productos a diario, por falta de recursos para hacer compras semanales, quincenales y mucho menos mensuales. Otra característica muy relevante es el embalaje de los productos ya que en la tienda venden los productos en unidades mínimas de embalaje, la cercanía a su nicho de mercado es muy importante ya que los clientes siempre tienen a la mano la tienda para poder satisfacer sus principales

necesidades, a pesar de que su espacio es muy reducido comparado con el de los hipermercados, aprovechan muy bien el espacio ya que poseen un gran surtido de productos; no manejan stock de inventarios por lo tanto no tienen que pagar por bodegas de almacenaje y el inventario es muy bajo, la rotación de productos es alta ya que no manejan inventarios por su alta rotación los productos son frescos, la nomina que manejan es muy reducida y los costos son pequeños estas características se ven reflejadas en los precios finales de los productos.

- El mercado actual tiene una tendencia consumista hacia las tiendas minoristas o de barrio ya que según los estudios realizados por FENALCO las tiendas en el transcurso de los años nunca han perdido participación en el mercado, si no que por el contrario se han mantenido y se puede decir que han crecido en el mismo.

## 12. Recomendaciones

- Los tenderos tienen que tomar como ventaja competitiva los motivos, costumbres características, herramientas comerciales y la tendencia que tienen los clientes.
- Los tenderos deben realizar un autodiagnóstico de su tienda para poder ver cuáles son sus principales ventajas competitivas y realizar una matriz DOFA.
- Seguir cultivando las buenas relaciones que tienen con sus clientes. Ya que esta es una herramienta comercial muy grande.
- Al expandir su negocio el tendero tiene que hacer un buen estudio de mercado ya que tiene que verificar realmente los clientes quieren que su negocio se expanda.
- Los tenderos deben aprovechar el buen trato que los proveedores le dan con promociones en precio o en producto, ya que los proveedores en este momento se han podido dar cuenta que los tenderos son un grupo primordial en la cadena de abastecimiento y distribución.
- Los tenderos deben conocer a sus clientes para poder dar un mejor proceso de preventa y postventa.
- El tendero tiene que tener presente que la trayectoria no influye a la hora de compra por esta razón el tiene todo el poder de otorgar el good will.

### 13. METAS

Ofrecer las conclusiones de este documento y el cuerpo del mismo como opción en el desarrollo de una línea de negocio poco reconocida como ejercicio lucrativo.

Optar por el título de Administrador de Empresas.

## BIBLIOGRAFIA

BERMAN, Barry, EVANS, Joel R. Retail Management: a strategic approach. Upper Saddle River:] Prentice Hall, 1998

BLECHER, Nelson. O poder de varejo – Revista Exame. Octubre, 2000

BOWERSOX, Donald J., COOPER, M. Bixby. Strategic marketing channel management. USA, McGraw-Hill, 1992

BUCKLIN, Louis P. Competition and evolution in the distributive trades. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1972

CASISON, Jeanie. Bring back mom-and-pop? – Icentive. Pg 8, v. 172, Junio, 1998

COBRA, Marcos. Marketing Competitivo. Sao Paulo, Atlas, 1993

CROZATTI, Jaime. Cultura Organizacional y Gestión Económica – Un estudio de áreas de contraloría de bancos públicos – 1998

DIAS, Sergio R. Estrategia y canales de distribución. Atlas, 1993

KOTLER, Philip. Administración de Marketing. Ed. 5, Atlas, 1998

KOTLER, Philip. Marketing para el siglo XXI. ED. 8, Editorial Futura, 2001

LAS CASAS, Alexander L. MIORI, Celso. PREOTESCO, Gabriela, Menudeo: Administración de empresas comerciales. Editorial Senac, 1997

MASON, J. Barry, MAYER, Morris L., EZELL, Hazel F., Retailing ED. 3. Business Publication. Inc., Texas, 1988

MCDONALD, Malcolm. Marketing plans: how to prepare them, How to use them. Ed. 4, Editorial Butterwoeth-Heinemann, 1999

PARADA, Alfonso C., Mercadeo para tenderos minoristas, Editorial Intermedio, 2002

PARENTE, Juracy, KATO, Heitor Takashi. Área de Influencia: Um estudo no Varejo de supermercados, Abril 2000.

PARENTE, Juracy. Área de influencia: un estudio de supermercados detallistas. Revista de administración de empresas, v. 41, no. 2, p 46-53, 2001

[www.carrefour.com.co](http://www.carrefour.com.co)

[www.supermercadosvirtuais.coim.br/links/revstas](http://www.supermercadosvirtuais.coim.br/links/revstas)