

Universidad de Costa Rica
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de administración de negocios
Sistema de estudios de Posgrado
Maestría en Administración & Dirección de Empresas

Trabajo final de graduación

Tema

Plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store

Nombre del estudiante

Lic. Bernal Salas Pinel

Carné: 983274

Mayo 2013

Dedicatoria.

A mis padres Bernal Enrique Salas Jiménez & Ana Isabel Pinel Serrano por haber confiado en mí desde mi primer día de vida, por su esfuerzo, dedicación, motivación, guía y apoyo desde hace más 27 años que me llevaron por primera vez al kínder en Santo Domingo de Heredia; este título al igual que todos los demás son por y para Uds. dos... ¡Los amo!

A mis hermanas Fiorella & Michelle y mis hermanos del alma: Bri bri, Flaco, GuataFat & Pateta, por el apoyo y cariño incondicional de siempre y por siempre.

A mis compañeros de maestría, especialmente a Caro, Vero, Esteban, Henry, Migue & Roberth... nunca llego el cuatri fácil...! Recuerden siempre el discurso de Juanito Mora [...].

Introducción

El presente trabajo es el resultado de la recolección, procesamiento y análisis de fuentes primarias y secundarias de información relevante dirigida al mercado del retail de reposición. La investigación y la propuesta del plan estratégico de mercadeo se relaciona directamente con la empresa Grocery Store, ubicada en Ultra Park II en Lagunilla de Heredia, Costa Rica.

Dicha empresa se incluye dentro de la categoría de PYME y se fundó en octubre del año 2012.

La propuesta del plan estratégico de mercadeo se estructura a través de 5 capítulos, además de que se aplicó un estudio de campo para obtener el conocimiento de mercado necesario con el fin de brindarle visibilidad a la gerencia de la organización sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de un mercado emergente y altamente competitivo.

Índice de contenido

Capítulo I	5
1.1 Industria del retail de alimentos en Costa Rica	5
1.2 Aspectos conceptuales.....	9
Capítulo II	21
2.4 Proceso de venta.....	35
Capítulo III	40
3.2 Objetivos de la investigación	41
3.4 Definición de la muestra	44
3.6. Análisis FODA de Grocery Store.....	65
Capítulo IV	67
4.1 Justificación de la propuesta	67
4.3 Propuesta estratégica.....	68
4.4 Propuesta de mercadeo.....	69
4.5 Justificación económica de la propuesta de mercadeo	80
Capítulo V	81
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	83
ANEXOS	85
Anexo # 1: Desarrollo del instrumento (encuesta).....	85
Anexo # 2: Lista de comentarios y recomendaciones de clientes actuales de Grocery Store dirigidos a la gerencia, tanto reafirmando sus fortalezas como oportunidades de mejora	91
Bibliografía	92

Capítulo I

Descripción de la industria de retail enfocado en la venta de reposición, así como de la planificación estratégica

1.1 Industria del retail de alimentos en Costa Rica

1.1.1 Reseña histórica

La historia del retail en Costa Rica da sus primeros pasos con el surgimiento de los comisariatos, dichos comercios se definen como un almacén establecido por una empresa o institución (en muchos casos extranjera o de enclave) con el objetivo de vender productos de canasta básica y de primera necesidad a sus empleados con un costo menor. Por lo general, aceptaban las fichas o boletos de pago con las que se honraba el salario de los empleados a falta de papel moneda.

Un ejemplo claro de lo anterior, fueron los llamados "Boletos de Café" utilizados en Costa Rica a mediados del siglo XIX como pago a los trabajadores de las fincas. Esta forma de pago se replicó en los países de la región Centroamérica, México, Argentina y Colombia. "Fuente:http://www.remembranzas.net/index.php?option=com_glossary&Itemid=60&id=76&letter=C & Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Boleto_de_caf%C3%A9"

Cabe mencionar que los comisariatos se convirtieron en la principal fuente de comercialización en las fincas bananeras instaladas en el pacífico sur costarricense durante las primeras décadas del siglo XX.

En el valle central, la conocida pulpería de pueblo inicia su evolución al concepto de supermercado a mediados del siglo XX (1960), cuando los hermanos Alonso Matanzo abren el primer establecimiento de autoservicio en el país, bajo el nombre de Auto Mercado Los Yoses. El negocio fue dirigido a un nicho de mercado especial con características de consumo y capacidad de compra diferenciada, ofreciéndoles productos importados y de alta calidad.

A partir de ese momento, se presenta un crecimiento orgánico y continuo de la cadena de supermercados alrededor país, compitiendo eficientemente con cadenas de retail locales e internacionales.

Abajo un resumen cronológico de lo mencionado anteriormente:

- **1960:** Se abre el primer supermercado tipo americano de autoservicio en el país: Auto Mercado Los Yoses.
- **1970:** Se construye el Auto Mercado Centro, ubicado en el extinto Bar Azul.
- **1983:** Se da la apertura el tercer Auto Mercado dentro del primer centro comercial tipo mal, llamado Centro Comercial Plaza del Sol en Curridabat.
- **1990:** Se inaugura el cuarto Auto Mercado en el Centro Comercial Plaza Mayor.

- **1993:** Nace el quinto Auto Mercado, construido en el Centro Comercial Multiplaza Escazú (oeste de la ciudad).
- **1999:** Auto Mercado Moravia abre sus puertas.
- **2002:** Se inaugura Auto Mercado Heredia, siendo el primer Auto Mercado fuera de la provincia de San José.
- **2003:** Abre Auto Mercado Santa Ana, catalogado como el dueño de la mejor decoración interna.
- **2006:** Se inaugura por primera vez un Auto Mercado fuera del Valle Central en el Centro Comercial Plaza Herradura, en la provincia de Puntarenas. También se llevó a cabo la apertura del Auto Mercado Escazú, poseedor de los más lujosos diseños estructurales.
- **2007:** Se inaugura el Auto en Mercado Tamarindo, Guanacaste.
- **2008:** Abre Auto Mercado en Playas del Coco, Guanacaste.
- **2010:** Se construye y abre el Auto Mercado en Alajuela, además del Auto Mercado Tres Ríos en el cantón de la Unión, provincia de Cartago.

“Fuente: <http://www.automercado.cr/nuestra-compania-resena-historica>”

1.1.2 Tendencias de la industria

Durante los últimos años, el negocio del retail ha venido cambiando alrededor del mundo y Costa Rica no ha sido la excepción. Para el año 2010, la transnacional Wal Mart cambia el nombre y el formato de sus supermercados Hipermas por los nuevos supermercados WalMart, en donde se busca ofrecer una mayor cantidad de opciones de compra a sus clientes, incluyendo alimentos, ropa, artículos electrónicos, entre otros.

Adicionalmente, han surgido nuevos formatos de tienda conocidas como tiendas de conveniencia, en donde se busca alcanzar al consumidor en las llamadas “compras de reposición o de relleno”, a manera de ejemplo, los almacenes Fresh Market (apertura en febrero del 2010) han venido a marcar una pauta importante en el acercamiento relacional entre el comercio y el cliente. *“Fuente: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2010/marzo/07/negocios2287298.htm”*

Dicha relación se plantea como una opción más cercana y versátil, ajustada a las necesidades y gustos personalizados de un nicho de mercado interesado en adquirir sus productos en un almacén con un ambiente tranquilo, con menos tránsito de personas y una variedad importante de productos a un precio diferenciado.

Por otro lado, en diciembre del 2011, la compañía Florida Ice & Farm Co. adquiere la Corporación Musmanni, considerada como la principal productora y distribuidora de pan y repostería del país. El interés de la compra radica en la diversificación y crecimiento dentro del mercado emergente de tiendas de conveniencia, apoyado en la colocación de un portafolio propio de alimentos y bebidas.

Actualmente, Musmanni cuenta con 150 panaderías bajo la modalidad de franquicia junto a otras 30 tiendas propias, 300 colaboradores y una fábrica de pan y repostería congelada. Durante el último semestre del 2012, las tiendas han ido cambiando tanto su enfoque como su formato de venta, en donde se ofrece una estructura de auto servicio y consumo de reposición, más allá del concepto base de panadería manejado hasta el momento de la adquisición. “Fuente: <http://www.florida.co.cr/fjco/musmanni.php>”

1.1.3 Formatos de retail en el mercado actual costarricense

La industria del retail de supermercados en Costa Rica ha mantenido un crecimiento constante durante los últimos años, se estima que para el 2012, la inversión en nuevas aperturas ascienda a los US\$80 millones. Para el 2011, Walmart y AM PM fueron las únicas dos corporaciones que llevaron a cabo aperturas de nuevas tiendas.

Para Walmart de México y Centroamérica, el año 2011 significó una inversión de US\$165 millones en esfuerzos de expansión, inaugurando un total de 21 nuevos puntos de venta alrededor del país en sus diferentes formatos, incluyendo 2 Más x Menos y un Walmart.

Yolanda Fernández, gerente de Asuntos Corporativos de Walmart, afirma: “Nuestra política de crecimiento es llegar a los distintos segmentos de la población, por lo que siempre buscamos nuevos lugares con potencial para instalar tiendas”.

A todo lo anterior, se suman US\$67 millones destinados a la construcción del nuevo Centro de Distribución de la compañía (CEDI).

Para AM PM, el 2011 representó la apertura de 8 nuevos establecimientos, en donde 6 de ellos corresponden a supermercados nacidos bajo la misma marca y los otros dos con el nombre de Fresh Market (orientadas a clientes con mayor poder adquisitivo). Según Armando Gonzáles, gerente de la organización: “La estrategia es continuar aprovechando las oportunidades de mercado que se presenten. Nuestra empresa participa en el negocio de tiendas de conveniencia”.

Por otro lado, la Corporación Megasuper planea abrir 3 nuevos locales en el 2012, invirtiendo alrededor de \$US12 millones junto a \$US5 millones adicionales destinados a la mejora de las tiendas actuales. Walter Vega, vicepresidente Comercial de Megasuper comenta: “En aperturas dependerá de las opciones que salgan, pero abrir un punto de venta dependiendo de su tamaño, oscila entre US\$2 y US\$4 millones”.

En el caso de Auto Mercado, se tiene previsto una apertura durante el 2012 con una inversión de US\$4 millones, generando a su vez, alrededor de 100 nuevos empleos directos.

Por último, el Grupo Empresarial de Supermercados, propietario de la cadena Perimercados, planea invertir alrededor de US\$50 millones en esfuerzos de expansión y posicionamiento durante el quinquenio 2012 – 2017.

“Fuente: <http://www.revistasumma.com/negocios/21423-crece-negocio-de-supermercados-en-costarica.html>”

“Fuente: http://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=5322571”

1.1.4 Nacimiento del retail enfocado en la venta de reposición

Tomando como ejemplo la cadena Auto Mercado, es muy interesante observar cómo además de la tendencia al crecimiento y expansión de su formato habitual de supermercados, han buscado diversificar su oferta en pro de incursionar en el mercado emergente de retail de reposición.

Su estrategia radica en crear un nuevo formato de tienda bajo una marca diferenciada que se encargue de penetrar el nuevo nicho de mercado, mientras que la marca madre continua su desarrollo dentro de un mercado maduro y altamente competitivo.

Este nuevo concepto tiene el nombre de "Vindi" y fue concebido como una pequeña tienda de entre 400 y 500 mts cuadrados (m²), con una inversión promedio en mobiliario y equipo de US\$300.000 c/u (no incluye la construcción del local), la misma necesita de 20 personas para completar su operación normal por establecimiento.

Ofrece alrededor de una tercera parte de los productos que se encuentran en las tiendas Auto Mercado, sin embargo, compensa con productos frescos y de alta calidad de origen nacional e internacional, incluyendo la línea de comida preparada Auto Deli (propia de la corporación). En algunos casos, se ofrecen servicios adicionales como lavandería, farmacia, librería & laboratorio clínico. El horario de operación es de 6:00am 10:30pm.

La primera tienda fue abierta al público el pasado 26 de julio del 2012 en San Joaquín de Flores, Heredia; la segunda apertura se materializa en agosto del mismo año en el sector de Santa Ana (Lindora), San José.

Se estima que para el cierre del 2012 existan 6 diferentes locales en el Gran Área Metropolitana (GAM), adicionalmente, se proyecta una apertura mensual durante el 2013 con la idea de alcanzar 18 puntos de venta al final del año. Un dato interesante es que a la fecha no se visualizan establecimientos en zona rural (al menos durante esta primera etapa).

La localización geográfica de los puntos de venta se enfoca en áreas residenciales, calles de alto tránsito, plazas comerciales y oficentros (tanto dentro como fuera de sus instalaciones).

Define su mercado meta como toda persona profesional de clase media, media alta y alta que no cuente con el tiempo suficiente para hacer las compras en un supermercado.

Para este particular, es válido tomar en cuenta las palabras del señor Guillermo Alonso, propietario de la cadena: "Vamos a estar en áreas residenciales y calles de alto tránsito. Nuestro cliente es una persona preparada y con poco tiempo que no puede ir a hacer grandes compras a supermercados".

Un punto importante de resaltar, es que la estrategia de posicionamiento de Vindi incluye aumentar la cobertura de mercado para toda la corporación, ya que estas alcanzan zonas geográficas en las que no es rentable abrir un Auto Mercado debido a la relación que existe de 5 a 1 en cuanto a cobertura y costo entre ambos formatos (5 Vindis por un Auto Mercado). *"Fuente: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/julio/29/negocios3258947.html"*

"Fuente: <http://www.nacion.com/2012-07-27/Economia/automercado-entra--al--sector--de-tiendas-de-conveniencia.aspx>"

1.2 Aspectos conceptuales

Dentro del mercado del retail y la comercialización de bienes de consumo masivo, existen múltiples conceptos de estrategia y mercadeo que forman parte de toda investigación relacionada con la industria. Importante aclarar, que no solo se trata de explicar el concepto bajo su definición teórica, sino, más bien, de encontrar el hilo conductor entre su propia naturaleza y su aplicación final orientada a las ventas de reposición. Algunos de ellos son:

1.2.1 Mercadeo

La palabra proviene de la traducción del concepto inglés *marketing* y se define como la disciplina que estudia el comportamiento del mercado y los consumidores dentro de él. Además, analiza la gestión comercial de las organizaciones en lo referente a captar, retener y fidelizar a sus clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. “Fuente: <http://definicion.de/marketing/>”

Kotler menciona al respecto: “[...] el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (p. 7).

Por su parte, McCarthy indica:

[...] el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. (p. 7).

A su vez, Howard brinda su definición:

[...] el marketing es el proceso de:

- 1) Identificar las necesidades del consumidor.
- 2) Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir.
- 3) Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa.
- 4) Conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor
- 5) Comunicar dicha conceptualización al consumidor. (pp. 4 y 5).

Una última definición se encuentra en American Marketing Association (AMA): “[...] el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización [...]”.

Ahora bien, el concepto de mercadeo aplicado al retail sufre una modificación interesante, ya que deja la estructura genérica aplicable a cualquier tipo de negocio y ofrece un lineamiento específico sobre una industria orientada al servicio.

En este caso, el mercadeo debe estar orientado al cliente dentro de la tienda, enfocando el ambiente del lugar en ofrecer experiencias de compra positivas, en otras palabras, el esfuerzo de fidelización inicia una vez que el consumidor entra al establecimiento. En síntesis, el establecimiento (tienda) como tal es el primer producto (concepto) que se está vendiendo de cara al cliente. “Fuente: <http://es.scribd.com/doc/5556435/8-Retail-marketing-que-es>”

1.2.2 Estrategia

La palabra estrategia proviene del latín *strategia*, que a su vez tiene sus raíces en dos vocablos griegos, a saber: *stratos*, que significa ejército y *agein*, que significa conductor o guía. De acuerdo con lo anterior, su concepción básica se apega a la dirección de operaciones militares.

Ahora bien, tomando el concepto de manera más amplia, se aplica a todo aquello que se busque dirigir de manera estructurada y ordenada, enfocando los esfuerzos en conseguir un objetivo final. “Fuente: <http://definicion.de/estrategia/>”

Por otro lado, según los expertos en el área, la estrategia de mercadeo se define como:

McCarthy y Perreault: “[...] es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado” (p. 47).

Kotler y Armstrong: “[...] es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia” (p. 65).

Fischer y Espejo: “[...] comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga” (p. 47).

A manera de resumen, la estrategia de mercadeo contiene los puntos clave para concretar los objetivos organizacionales mediante la correcta selección del mercado meta, la definición del posicionamiento de mercado y en la mente del consumidor final, la adecuada mezcla de mercadeo en pro de satisfacer las necesidades del cliente, además de la estimación real de los costos asociados. “Fuente: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>”

1.2.3 Plan estratégico

Se define como un programa estructurado de acciones que busca plasmar la manera en que se van a conseguir los objetivos planteados en un espacio de tiempo real.

Busca convertir los proyectos en acciones, fomentar la interacción de las áreas relacionadas aumentando su sinergia, además de establecer bases de crecimiento en donde se incluyen tanto a la misión y visión como a los objetivos y valores organizacionales. Adicionalmente, permite esquematizar un diagnóstico situacional a partir del cual se definen los pasos a seguir de acuerdo a la meta deseada. “Fuente: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>”

1.2.4 Plan de mercadeo

Un plan de mercadeo es catalogado como la herramienta que le permite a las organizaciones conocer y entender sus objetivos comerciales, los recursos necesarios para alcanzarlos (monetarios & humanos), el cronograma de actividades, el tiempo óptimo de ejecución, los métodos de control & el proceso de retroalimentación.

Según la American Marketing Association (AMA): “[...] es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados”.

Por su parte, para McCarthy y Perrault:

[...] es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: **1)** qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo; **2)** qué recursos de la compañía serán necesarios y con qué periodicidad; y **3)** cuáles son los resultados que se esperan a nivel de ventas y ganancias. (p. 56).

1.2.5 Mercadeo enfocado al servicio

Es necesario definir el concepto de servicio antes de entrar en el mercadeo orientado al servicio. Para Kotler, Bloom y Hayes (2004), un servicio es “[...] una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico” (pp. 9 y 10).

El mercadeo orientado al servicio es una rama del marketing especializado en la comercialización de los mismos como categoría especial del producto, de igual manera, su objetivo es satisfacer las necesidades del mercado según los gustos y preferencias del consumidor meta.

Adicionalmente, toma en cuenta las 4 características básicas de los servicios, a saber:

- **Intangibilidad:** No es posible experimentarlos con los sentidos antes de la compra.
- **Inseparabilidad:** Se producen y consumen al mismo momento.
- **Variabilidad:** Dependen de quién los suministre, cómo los suministre y cuándo los suministre, convirtiéndolos en experiencias únicas aun cuando se trate del mismo servicio.
- **Carácter perecedero:** no pueden ser almacenados.

“Fuente: <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html>”

1.2.6 Mezcla de mercadeo enfocada a los servicios

Se define como un: "[...] conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Kotler y Armstrong, p. 63).

En donde sus variables principales son:

Producto: conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Puede estar conformado por un objeto tangible o intangible en el caso de un servicio y tiene, a su vez, su propia categorización de variables, como lo son: variedad, calidad, diseño, marca, envase, servicio y garantía.

Precio: Se refiere a la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar (según las leyes de la oferta y elasticidad de la demanda) por un bien o servicio determinado y se considera la única variable de la mezcla de mercadeo que le genera ingresos a la organización. Sus variables son: precio de lista, descuentos, periodo de pago y condiciones de crédito.

Plaza: Contiene todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del cliente meta en el momento que lo necesitan consumir, incluye los procesos de distribución del producto. Sus variables son: canales de distribución, cobertura, surtido, ubicación geográfica, inventario, medios de transporte y logística.

Promoción: Abarca todas las actividades enfocadas en el manejo del *branding* del producto o servicio a comercializar, en donde se busca informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios que se ofrecen al consumidor. Sus variables son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, y plan de medios.

“Fuente: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>”

1.2.7 Imagen de marca

Una marca se define como el concepto, idea o percepción que se quiere plasmar en la mente del consumidor de un bien o servicio. Puede ser conceptualizado como un signo, símbolo o diseño, inclusive por una combinación de todos los anteriores, lo importante es obtener un elemento diferenciador que permita dar a conocer la organización por encima de sus competidores.

Busca que el consumidor pueda identificar rápidamente los bienes y servicios que necesitan, tomar decisiones de compra rápidamente y disminuir la disonancia cognoscitiva gracias al respaldo de la marca, inclusive antes de satisfacer su necesidad.

Según Lamb, Hair y McDaniel (2002): "es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia" (p. 301).

Kotler (2004): "[...] se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios" (p. 302).

Sandhusen (2002) menciona: "[...] una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos, que identifica a los productos y servicios y ayuda a diferenciarlos como pertenecientes a un mismo proveedor" (p. 423).

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, la imagen de marca se refiere al conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto. En otras palabras, es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca.

Su objetivo principal es el de comunicar la cultura organizacional, misma que le permite ser reconocida, admirada, consultada y utilizada por el público meta. Sin dicha imagen, ninguna organización sería conocida en el mundo de los negocios. "Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos7/marc/marc.shtml>"

1.2.8 Eslogan promocional

Se refiere al lema publicitario o frase diferenciadora que identifica a una organización en un contexto comercial, se presenta como una expresión repetitiva de una idea publicitaria, para ser resumida en un dicho de fácil recordación. Adicionalmente, funciona como el complemento de un producto, persona o institución en pro de generar una relación de confianza.

Un eslogan efectivo debe ser corto, original e impactante, para conseguirlo se utilizan las normas de la onomatopeya, aliteración, contraste y rima. También se utilizan los juegos de palabra, ya que obligan al receptor a llevar a cabo un esfuerzo mental adicional que permite fijarlo en su memoria.

Por lo general, el receptor los considera ingeniosos, evitando el rechazo inmediato, además, se cree que el mayor éxito de un eslogan radica que lo repitan los consumidores.

“Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Eslogan>”

1.2.9 Mercado meta

De acuerdo con Kotler y Armstrong, el mercado meta consiste en: “[...] un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir” (pp. 255).

Adicionalmente, Kotler lo define como “[...] la parte del mercado disponible y calificado que la empresa decide captar” (pp. 246, 287), entendiendo el mercado disponible calificado como todos los consumidores con intereses, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado.

Por otro lado, la American Marketing Association (AMA) (2006), lo define como "el segmento particular de una población total en el que el detallista enfoca su pericia de comercialización para satisfacer ese submercado, con la finalidad de lograr una determinada utilidad". *“Fuente: <http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html>”*

1.2.10 Mercado potencial

Se conoce como mercado potencial, a la totalidad de clientes que estarían dispuestos a consumir un determinado bien o servicio dentro de una o varias categorías de acuerdo a sus características propias, algunas de ellas son de tipo demográfico, político y económico y étnico.

Para Etzel y Walker: “[...] es la totalidad de personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo” (p. 49).

Kotler, Armstrong, Cámara e Cruz: “[...] conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p. 10).

Diccionario de Marketing, de Cultural SA: “[...] todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo” (p. 208).

1.2.11 Publicidad

Se considera la herramienta más poderosa del mercadeo, específicamente de la promoción. Es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas e instituciones del Estado, además de personas físicas. Su objetivo principal radica comunicarse fácil y rápidamente con un mercado objetivo asociado con un producto o servicio.

Según O'Guinn, Allen y Semenik: "[...] es un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir" (p. 6).

Kotler y Armstrong mencionan: "[...] cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado" (p. 470).

Stanton, Walker y Etzel expresan: "es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos" (p. 569).

Por último, el Diccionario de marketing de cultural indica: "comunicación no personal, realizada a través de un patrocinador identificado, relativa a su organización, producto, servicio o idea" (p. 282).

1.2.12 Publicidad boca en boca

Se considera como una técnica de comunicación masiva que permite intercambiar información de manera informal por medios verbales, la mayoría de las veces se trata de recomendaciones u opiniones personales. Es de rápida expansión y mayormente utilizada en comparación a otros medios masivos como: anuncios, publicación organizada o mercadeo tradicional.

Los medios electrónicos han hecho que la comunicación boca a boca se apoye e intensifique su efecto por medio de los diálogos en internet, blogs, foros, e-mails y redes sociales. Es altamente valorada por los vendedores y sustenta su credibilidad de acuerdo con la fuente de la que proviene. *"Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Boca_a_boca"*

1.2.13 Segmentación de mercado

Corresponde a la acción de dividir el mercado en grupos con características homogéneas de interés, lo cual permite enfocar y optimizar los recursos dentro de un plan de mercadeo.

De acuerdo con Hill y Jones: "[...] es la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva" (p. 171).

Por su parte, Bonta y Farber:

[...] proceso por medio del cual se divide el mercado en porciones menores de acuerdo con una determinada características, que le sea de utilidad a la empresa para cumplir con sus planes. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento. (p. 525).

Finalmente, la American Marketing Association expresa:

[...] el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

1.2.14 Investigación de mercados

Se considera la herramienta encargada de obtener y proveer los datos e información necesaria para llevar a cabo la toma de decisiones relacionada con la práctica de la mercadotecnia.

Kotler (2002) la describe como "[...] el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa" (p. 65).

Por otro lado, Chisnall afirma que la investigación de mercados "[...] tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes" (p. 6). *"Fuente: <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>"*

1.2.15 Competencia directa

Se conoce como todos aquellos negocios que comercializan un producto o servicio igual o casi igual dentro de un mismo mercado, es decir, se dirigen al mismo nicho de mercado con un mensaje similar o un grado mínimo de diferenciación. *"Fuente: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>"*

1.2.16 Competencia indirecta

La conforman todos los negocios que intervienen en el mismo mercado y tocan al mismo nicho de clientes, sin embargo, buscan satisfacer una misma necesidad por medio de productos o servicios diferentes y/o sustitutos. *"Fuente: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>"*

1.2.17 Consumidor final

El consumidor final se define como la persona que utiliza un producto al final de la cadena de valor. El mismo difiere del cliente, ya que este último puede comprar el producto o servicio, pero no necesariamente consumirlo. *“Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Consumidor_final”*

A raíz de lo anterior, vale la pena mencionar la definición de cliente.

Según la American Marketing Association (AMA) (2009), el cliente se define como "[...] el comprador potencial o real de los productos o servicios".

Para el Diccionario de marketing (2003), la definición de cliente se considera como la "[...] persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprarlo para alguien más".

1.2.18 Consumidor potencial

Se refiere al mercado final (consumidor real del bien o servicio) que se ajusta al perfil de consumo que define una organización de acuerdo con las características de su oferta, estimando o previendo una conducta que todavía no se ha concretado.

Se consideran como posibles clientes a futuro, ya que cuentan con el perfil económico y las características deseadas que encajan dentro de los beneficios ofrecidos por el producto o servicio final. *“Fuente: <http://definicion.de/cliente-potencial/>”*

1.2.19 Canales de distribución

Los canales de distribución son las carreteras por donde fluyen los productos, los bienes asociados y las materias primas, además de la comunicación y el pago de los mismos. Se dice que el riesgo de obsolescencia, robo o pérdida por accidente acompaña a los productos por los mismos canales hasta ser entregados al consumidor final (usuario o industrial).

Para Kotler y Armstrong (2003): "[...] es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (p. 398).

De acuerdo con American Marketing Association (AMA): "Una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing".

Lamb, Hair y McDaniel (2002): "[...] es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo" (p. 380).

1.2.20 Proveedores

Se trata de toda persona física o jurídica encargada de abastecer con artículos o servicios a otras personas o empresas con el fin de que ellas satisfagan sus propias necesidades o incluyan dichos elementos dentro de su proceso productivo para agregarles valor y comercializarlos por cuenta propia.

1.2.21 Inventario

La palabra proviene del latín *inventarium*, que significa realizar un listado y se define como el conjunto de mercancías o artículos con los que cuenta la organización para llevar a cabo sus actividades comerciales.

Le permite ejecutar la compra, venta o fabricación del producto terminado dentro de un periodo económico determinado. Forma parte de los activos circulantes y se considera como uno de los activos más importantes, aun en las organizaciones de servicio (tomando en cuenta los activos fijos). “Fuente: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Inventario/1415900.html>”

1.2.22 Manejo y sistemas de inventario

Un sistema de inventario es un conjunto de normas, métodos y procedimientos aplicados de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se emplean en una organización, dicho sistema puede ser manual o automatizado.

Busca reducir el riesgo de pérdidas por obsolescencia, merma y robo, además de mantener el flujo de producción por medio de inventarios de seguridad de materia prima y producto terminado. Adicionalmente, ayuda a soportar cambios bruscos en las estimaciones de ventas y cambios imprevistos en la demanda. “Fuente: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistema-De-Inventarios/2182220.html>”

A continuación se presentan algunos sistemas de inventario:

Sistema de inventario perpetuo: El negocio mantiene un registro continuo para cada artículo del inventario. Los registros muestran por lo tanto el inventario disponible todo el tiempo. Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente.

Sistema de inventario periódico: El negocio no mantiene un registro continuo del inventario disponible, más bien, al final del periodo, el negocio hace un conteo físico del inventario disponible y aplica los costos unitarios para determinar el costo del inventario final.

El sistema periódico es utilizado generalmente para contabilizar los artículos del inventario que tienen un costo unitario bajo. “Fuente: <http://es.scribd.com/doc/17009727/Guia-5-Sistemas-de-Inventarios>”

1.2.23 Posicionamiento de mercado

Se conoce como la manera en la que los consumidores definen un producto o servicio a partir de sus atributos más importantes y/o diferenciadores, es decir, el lugar que ocupan en la mente de los clientes en relación con su competencia.

Para posicionar un producto o servicio, se deben seguir los siguientes pasos:

- Segmentar el mercado.
- Evaluar el interés de cada segmento.
- Seleccionar un segmento(s) objetivo.
- Identificar las posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
- Seleccionar y desarrollar un concepto de posicionamiento.

“Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>”

1.2.24 Participación de mercado

A grandes rasgos, la participación de mercado se refiere al porcentaje de un producto o servicio vendido por una organización respecto a las ventas totales de productos o servicios similares de la industria, en donde comparten la misma categoría y mercado meta. *“Fuente: <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/participacion-de-mercado/>”*

1.2.25 Ventaja competitiva

Se define como cualquier ventaja que tiene una determinada organización sobre su competencia, la misma le permite alcanzar un desempeño superior al del promedio de la industria.

Las mismas se obtienen a nivel de producto, marca, servicio al cliente, manejo de costos, tecnología, talento humano, sistemas logísticos, infraestructura, ubicación geográfica, normativas de calidad, mercados en los que se participa junto con las barreras de entrada a un mercado, entre otras. *“Fuente: <http://controldegestion.wordpress.com/2011/07/21/las-ventajas-competitivas/>”*

Porter establece cuatro factores determinantes en la competitividad:

- **La dotación del país:** Cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), junto a las habilidades, conocimientos, manejo y desarrollo de tecnologías especializados.
- **La naturaleza de la demanda:** Es necesaria la presencia de una demanda exigente que presione a los oferentes en términos de innovación y satisfacción de las necesidades (muchas veces desconocidas hasta el momento).
- **Estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños:** Habla de una industria eficiente a nivel internacional, integrada horizontal y verticalmente que pueda sustentar un proceso de innovación a lo largo de la cadena productiva.

- **Condiciones prevalecientes:** En materia de creación, organización y manejo de las industrias tomando en cuenta las regulaciones y las actitudes culturales, la ganancia y el riesgo.

“Fuente: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>”

1.2.26 FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite construir y describir un panorama actual de negocios incluyendo tanto elementos internos como externos a la organización.

Ofrece un diagnóstico preciso enfocado en la toma de decisiones, acorde con los objetivos, políticas y valores organizacionales.

El término FODA proviene de las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: *Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*), en donde las fortalezas y debilidades se catalogan como internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y amenazas son consideradas agentes externos, por lo que en la mayoría de los casos resulta muy difícil modificarlas.

A continuación, una pequeña definición de cada uno de los componentes del FODA:

Fortalezas: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Son recursos controlables, capacidades y habilidades especiales junto con todas las actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen junto a todas las actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: Situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra la continuidad del negocio. “Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>”

Capítulo II

Descripción de la situación actual de la empresa Grocery Store

Introducción

El siguiente capítulo tiene como objetivo llevar a cabo una descripción de tallada de la operativa comercial y del entorno de negocios al que se enfrenta actualmente la empresa Grocery Store SA; inicia con una breve reseña histórica y luego profundiza en la estructura interna de trabajo, percepciones de la industria y procesos de comercialización.

Dicha visión es de carácter descriptivo según los diferentes puntos de vista de los directivos de la organización, por lo que el investigador se abstiene en todo momento de emitir juicios de valor al respecto, sin embargo, busca profundizar en la manera en que los dueños comprenden el mercado y responden a sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo.

La entrevista de la cual se extrae la descripción del negocio fue aplicada a mediados del mes de diciembre del 2012, la misma fue protagonizada por el investigador del presente trabajo junto al gerente general de la empresa, el MBA. Marco Vinicio Moya Zarate, que a su vez, forma parte de la Junta Directiva de la organización (al ser uno de los socios y dueños).

Importante destacar que dentro del capítulo existen puntos que la organización aún no tiene establecidos o que del todo no han sido desarrollados, sobre todo, por un tema de definición de prioridades del negocio.

Lo anterior se resume en las palabras del Sr. Moya (hablando en plural debido a la toma de decisiones conjunta que se hace entre los cuatro socios):

[...] no nos hemos detenido en definir algunos detalles en papel ya que creemos que no son relevantes para el negocio en este momento. El foco de la organización está en hacer crecer la facturación y generar rentabilidad [...] una vez que logremos acomodarnos con esos temas, invertiremos tiempo en los detalles de índole estético [...].

2.1 Reseña histórica

Grocery Store es una pequeña empresa conformada con capital 100% costarricense, ubicada en Lagunilla de Heredia dentro de las instalaciones del parque empresarial Ultra Park II. Se dedica al negocio del retail (tienda de conveniencia) bajo el formato del auto servicio, en donde se puede encontrar desde abarrotes, productos de limpieza y golosinas, hasta alimentos listos para consumir.

La idea de su constitución nace en enero del 2012, en donde se visualiza la oportunidad de negocios por parte de los hoy dueños (socios) y se dedican a buscar tanto un local adecuado como a investigar los procesos internos, de funcionamiento de la categoría, los diferentes proveedores, permisos legales y tributarios, además de la búsqueda de capital para el financiamiento del proyecto (tanto a nivel interno como de entes financieros externos).

Para el mes de junio del mismo año, se encuentra un local que cumple con todas las expectativas dentro del parque empresarial Ultra Park II; es a partir de ese momento que se inicia el proceso de negociación con el personal administrativo y gerencial de la arrendadora del parque. Los primeros acercamientos se presentan durante ese mismo mes y para el mes de agosto se tiene adelantado el proceso de firma del contrato de alquiler, con las cláusulas de remodelación del local y depósitos de garantía necesarios para iniciar el proyecto.

Cabe desatacar que los locales son entregados en obra gris a los arrendatarios, siendo ellos los encargados de asumir el costo de la remodelación además de la inversión del proyecto como tal.

El contrato de arrendamiento fue firmado en agosto del 2012 bajo la razón social Rio Limay Celeste SA, sociedad conformada por 4 socios y amigos. Dicha sociedad nace con el objetivo de ser la dueña del negocio Grocery Store, así como de los diferentes comercios proyectados a futuro en distintos parques empresariales.

La remodelación del local arranco a finales del mes de agosto, tomando alrededor de un mes para completar la obra. El capital inicial para financiar el proyecto fue provisto directamente por los socios, en tanto se formalizaba el crédito PYMES solicitado al Banco Nacional de Costa Rica (BNCR). El aporte se utilizó para efectuar los trabajos de remodelación, compra de inmobiliario y equipo, además del inventario inicial del negocio, el monto total supera los \$US 60K.

Grocery Store abre sus puertas al público consumidor el lunes 15 de octubre del 2012, con un staff inicial de dos personas atendiendo el local, supervisados por uno de los socios que tiene el puesto de administrador del negocio, siendo el encargado de realizar los pagos a proveedores, manejo del flujo de efectivo y análisis de los estados financieros generados por un contador externo a la organización.

2.2 Cultura organizacional

2.2.1 Organigrama

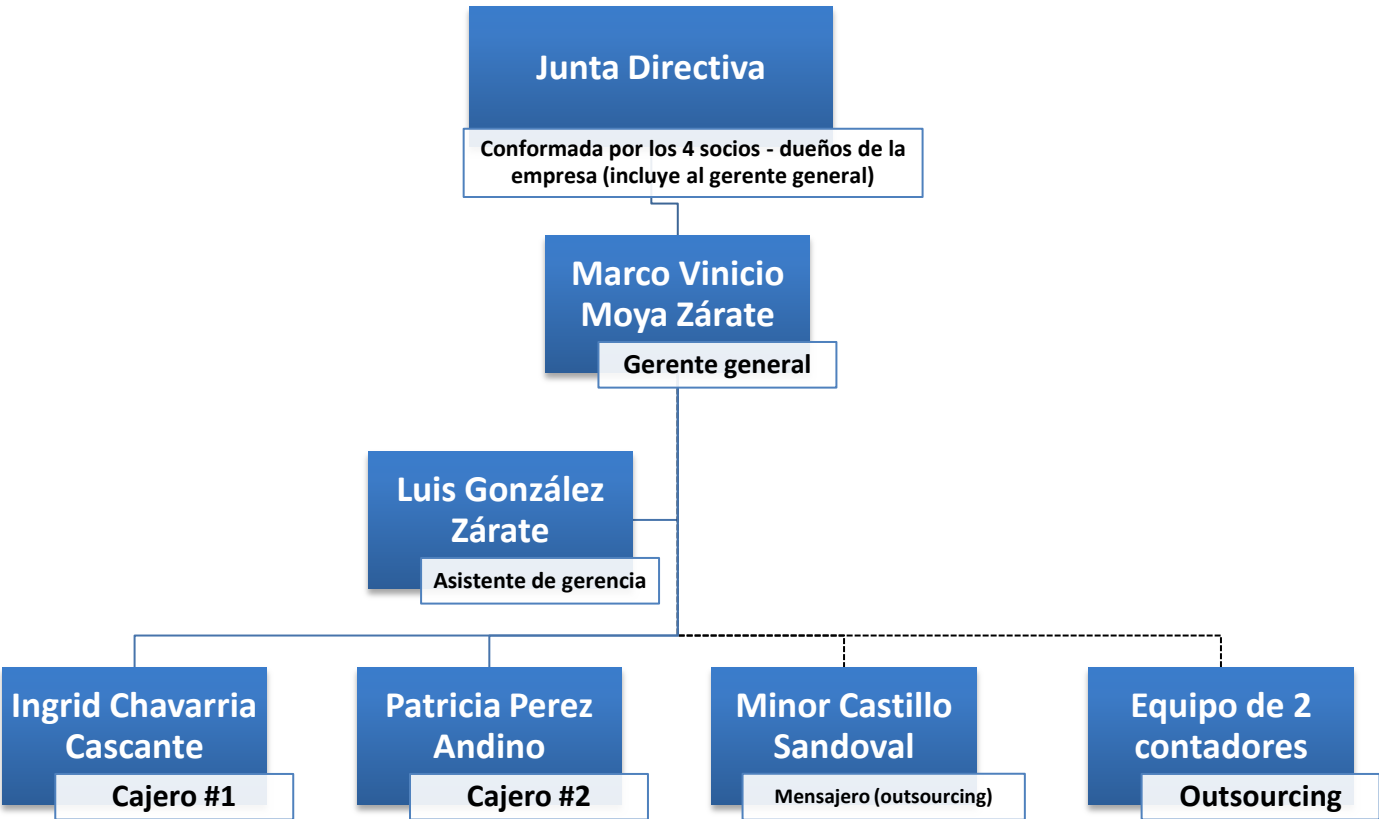
Actualmente, la empresa Grocery Store cuenta con un organigrama conformado por 10 personas en total (comprendiendo a la Junta Directiva). Dentro de dicho esquema de trabajo, se incluyen 3 empleados externos (outsourcing), 2 de ellos se encargan de generar la contabilidad del negocio y las declaraciones de renta a Tributación Directa. El otro

colaborador asume las funciones propias de mensajería, además de realizar los depósitos del dinero en el banco (cheques y efectivo), cambio de billetes por monedas y cualquier otra necesidad inmediata de transporte que surja en el día tras día de la tienda.

La junta directiva está conformada por los cuatro socios fundadores y dueños de la empresa, uno de ellos es el MBA. Marco Vinicio Moya Zárate, quien funge como gerente general del negocio desde su apertura. Cabe destacar que todas las directrices de negocio hacia los colaboradores, proveedores y clientes son canalizadas a través de él.

Por otro lado, el rol del Sr. Luis Gonzales Zárate (asistente de gerencia) consiste en apoyar directamente al gerente general en los cierres de caja, pago a proveedores, creación y recepción de pedidos, además de supervisar a las dos cajeras del local.

A continuación se observa el organigrama en formato gráfico.



2.2.2 Misión

El Sr. Moya indica que no se ha definido una misión corporativa al momento de la entrevista (diciembre 2012).

Sin embargo, a la hora de solicitarle su perspectiva sobre el tema, señala lo siguiente:

[...] la misión no la hemos definido ya que es un tema de consenso entre todos los socios, pero sabemos de la importancia de la misma, máxime tomando en

cuenta que estamos buscando hacer crecer el negocio con aperturas similares en otros parques empresariales [...].

Por otro lado, el Sr. Moya comenta que sí puede hablar de pilares en los que eventualmente se basaría la misión de la compañía, ya que todos los socios lo comparten con él; dichos pilares son:

- Ofrecer productos y servicios de alta calidad.
- Estar presente en los principales parques empresariales del país.
- Desarrollar la cadena de tiendas de conveniencia más reconocida en su nicho de mercado (parques empresariales).

2.2.3 Visión

El Sr. Moya expresa que no se ha definido una visión corporativa al momento de la entrevista (diciembre 2012).

Con respecto a la visión organizacional, el gerente general opina:

[...] sabemos que estamos iniciando en un negocio en donde la competencia es mucha y sumamente agresiva, pero a pesar de eso, como organización tenemos clara la importancia de ganar participación de mercado, incrementando la rentabilidad y la cobertura en el GAM antes de pensar en atacar zonas rurales [...].

Adicionalmente, se habla de un marcado interés en desarrollar el negocio dentro del nicho de mercado actual, manteniendo la identidad propia del formato de tienda. En esta primera etapa de crecimiento, no se persigue expandir el negocio fuera de la seguridad que ofrece el parque empresarial. En palabras del Sr. Moya “[...] la idea es crecer como una cadena de tiendas de conveniencia dentro de la seguridad de mercado que ofrecen los parques empresariales, nuestro objetivo es hacernos fuertes en este nicho. Por lo pronto no visualizamos salir a competir a la calle [...]”.

2.2.4 Objetivos organizacionales

El gerente general de la empresa Grocery Store manifiesta que no se han definido objetivos organizacionales de manera puntual al momento de la entrevista (diciembre 2012), no obstante, se tiene como foco de operación los siguientes puntos:

- **Generar rentabilidad al negocio**, ya que los resultados del mismo superan por poco el punto de equilibrio financiero y operativo. Adicionalmente, se busca que el crecimiento futuro del primer local permita soportar la carga financiera de nuevas aperturas.
- **Colaborar con el desarrollo de la economía nacional** por medio de la generación de empleos y la rotación del inventario (apoyando la cadena de valor).

- **Desarrollar una cadena de tiendas de conveniencia** ubicadas en los principales parques empresariales del GAM.

2.2.5 Valores organizacionales

El gerente general de la empresa Grocery Store expresa que no se han definido valores organizacionales de manera puntual al momento de la entrevista (diciembre 2012), sin embargo, menciona los siguientes puntos como requisitos fundamentales para formar parte de la misma:

- Honradez.
- Responsabilidad.
- Pro actividad en las funciones diarias (dar la milla extra).
- Espíritu de servicio al cliente.
- Sentimiento de urgencia en la resolución de conflictos.
- Compañerismo.
- Orden en el trabajo.
- Excelente presentación personal y acercamiento al cliente.

2.3 Entorno competitivo

2.3.1 Descripción del mercado (entorno de negocios)

A continuación se presenta la descripción del mercado en el que se desenvuelve la empresa Grocery Store actualmente, dicha descripción se deriva de la perspectiva de negocios del Sr. Moya (consensuada con los demás socios según el gerente general), como resultado de la entrevista personal que se mantuvo con él a mediados de diciembre del 2012.

Con el fin de abarcar los puntos desarrollados durante la entrevista, se hace mención del tópico tratado y luego se profundiza en la perspectiva de la gerencia:

Percepción del mercado de retail de reposición

La definen como una nueva forma de hacer negocios, una industria que ha presentado un importante auge durante los últimos 5 años, en donde el cliente tiene la posibilidad de alcanzar de forma fácil y segura una amplia gama de productos y servicios.

Ofrece un valor agregado a la compra, una experiencia completa en la que se incluyen horarios amplios y flexibles (en comparación con los de un supermercado convencional), además de una ubicación geográfica privilegiada y seguridad en los puntos de venta.

Visualizan un mercado en desarrollo con amplio potencial de crecimiento, en donde las principales cadenas de supermercado a nivel nacional como Automercado y AMPM han decidido diversificar su oferta y abarcar un nuevo nicho conformado por un cliente meta más exigente, con estándares de calidad cada vez más rigurosos en los productos y servicios que consume.

El Sr. Moya afirma:

[...] Se necesita desarrollar una oferta de productos y servicios prácticamente personalizada, en donde cada compra sea placentera y efectiva desde el punto de vista de satisfacción de la necesidad primaria de compra. Y más importante aún, que el cliente se sienta tan cómodo en la tienda que al final compre mucho más de lo que llevaba apuntado en la lista o en su mente [...].

La gerencia de Grocery Store indica que una de las principales características del mercado es que a raíz de la oferta diferenciada y los servicios adicionales que se ofrecen al público (a diferencia de las tiendas más grandes e inflexibles ante los cambios de mercado), se puede implementar una estructura de precios en la que el margen de contribución es mayor al del promedio de la industria o al recomendado por los proveedores (alrededor de un 30%).

Con respecto a la oferta diferenciada, la Gerencia General comenta:

[...] este tipo de comercios ofrece facilidades que no se encuentran en las grandes cadenas de supermercados, hablamos de un horario más amplio y flexible, variedad de productos naturales, comidas completas preparadas y listas para consumir (almuerzos y desayunos), junto a recarga celular y pago de servicios públicos por medio de la plataforma del Banco Nacional de Costa Rica, BN Servicios [...].

Percepción del cliente actual y potencial de Grocery Store

En la actualidad, la organización no ha llevado a cabo ninguna investigación para conocer a profundidad el perfil de su cliente actual y potencial junto a sus principales motivadores de compra, sin embargo, asume que dicho mercado meta se identifica en su mayoría por las siguientes características socio económicas y demográficas:

- Personas jóvenes con edades que oscilan entre los 20 y 30 años y mayormente solteros. No se considera una variable de interés el hecho de que tengan o no hijos; además, se presume que la mayoría de clientes son mujeres.
- Los catalogan como pertenecientes a la clase media y media alta debido al salario neto promedio que se asume perciben, el cual ronda los \$US 1.000 mensuales. Importante tomar en cuenta que tampoco conocen a ciencia cierta dicho indicador salarial.

- Se indica que el nivel de escolaridad de la mayoría del mercado meta es de estudios universitarios, no consideran una variable de interés si los clientes han terminado o no la universidad o si cuentan con un post grado ya que, según la Gerencia General, lo importante es que el estatus de estudiante universitario les permite optar por puestos que ofrecen una retribución económica acorde con las expectativas del negocio (mencionado en el punto anterior).
- Se asume que la mayoría de ellos viven en el Gran Área Metropolitana GAM, en las cabeceras de provincia y su principal medio de transporte son los buses institucionales que ofrecen como beneficio algunas de las empresas ubicadas en el parque empresarial, junto al vehículo propio, ya sea automóvil o motocicleta.
- La gerencia general de Grocery Store expresa que no conoce a profundidad si dentro de todas las instalaciones de las empresas ubicadas en Ultra Park II existen cafeterías o comedores en donde los empleados puedan consumir productos directamente. Conoce de algunas en las que se venden refrescos y snacks, sin embargo, no tiene mapeado el portafolio de productos ni los precios a los que eventualmente se pudieran estar vendiendo los artículos dentro de cada edificio de oficina.
- Se asume que la mayoría de la población no acostumbra llevar sus alimentos preparados desde la casa (desayuno, almuerzo y meriendas), y traduce ese comportamiento en uno de los principales motivadores de compra debido a la cercanía de la tienda con las oficinas en las que laboran.
- El tiquete promedio de venta actual de Grocery Store ronda los 1.500 colones, por lo que la Administración considera que la mayoría de las compras son planeadas (pensando en comprar el desayuno o almuerzo a diario) y las de impulso se traducen en forma de postre, un snack para la merienda, cigarros, entre otros.
- Otro supuesto que maneja la empresa en la actualidad, es que el porcentaje de clientes con la posibilidad de laborar desde su casa es mínimo, por lo que no cree relevante el hecho de que exista la modalidad del llamado *working from home* (trabajar desde la casa) dentro de las empresas ubicadas en Ultra Park II.
- Se asume que a la mayoría de los empleados se les paga su salario de manera quincenal, lo anterior debido a que por lo general las ventas presentan un pico estacional a mediados y finales de mes.

A todo lo anterior, el Sr. Moya comentó:

[...] creemos conocer a nuestro mercado meta, por lo que no nos hemos enfocado aún en llevar a cabo una encuesta que nos permita corroborar lo que pensamos y

asumimos [...] es claro que los resultados de la encuesta que usted va a hacer del negocio (refiriéndose al trabajo de campo asociado con la propuesta de mercadeo) nos va ayudar mucho a ver qué tan lejos estamos de la realidad, por el momento nos enfocamos en venderle a todos [...].

Percepción de la estrategia de precios y margen de contribución

Según la percepción del mercado de retail de reposición (comentada anteriormente), la categoría comercial en la que se encuentra la empresa Grocery Store le permite trabajar con márgenes de utilidad superiores a los de la industria o recomendados por los mismos proveedores (entre un 20% y 30%).

Importante considerar que el Sr. Moya indica que los clientes están dispuestos a pagar un sobre precio (comparado con establecimientos similares fuera del parque empresarial), gracias a los servicios adicionales y diferenciadores incluidos dentro de la experiencia de compra, por lo que no visualiza un riesgo en pérdida de clientes (ventas).

Por otro lado, señala que tiene un mercado "cautivo" y dispuesto a comprar, con suficiente capacidad económica para hacerlo en repetidas ocasiones.

Luego se refirió a la estructura de precios:

[...] en cuanto a la estructura de precios, le puedo decir que este tipo de negocios tiene la potestad de cobrar un poco más de lo que cobra un supermercado normal o alguna pulpería, ya que la calidad de los productos y la versatilidad de los servicios ofrecidos complementen la compra convirtiéndola en una experiencia agradable. Sabemos que nuestros clientes actuales y potenciales están dispuestos a pagar un sobre precio razonable a cambio de tener todo en un mismo lugar, cerca de su trabajo y con horarios acordes a la jornada laboral, al final del día, ese tipo de valor agregado no tiene precio para el cliente [...].

Un punto relevante en la definición de la estructura de precios viene dada por el volumen de compra y rotación del inventario, con cada uno de los proveedores del negocio se maneja una negociación individual en la que se acuerdan tanto descuentos por volumen de compra como por pronto pago, sin embargo, con algunos de ellos aún no se ha podido negociar un plazo de crédito debido a las políticas internas de venta.

Existen productos con los que no es posible obtener el margen de utilidad deseado por la organización, pero funcionan como "gancho" para motivar la compra de otros productos. A manera de ejemplo, se mencionan los cigarrillos, en donde el margen de utilidad sobre el precio no supera el 10% debido al aumento en el precio como resultado de mayor imposición arancelaria por un tema de normativa legal costarricense.

"Fuente: http://www.gaceta.go.cr/pub/2012/03/26/ALCA37_26_03_2012.pdf"

La Gerencia General comenta:

[...] tenemos productos a los que no les ganamos prácticamente nada y peor aún, las facturas son sumamente altas y el periodo de crédito es muy corto o inexistente del todo [...] los cigarrillos son el mejor ejemplo, sin embargo, decidimos tenerlos porque además de que el cliente los compra bastante, nos

ayuda a impulsar ventas no relacionadas directamente con el producto, como refrescos gaseosos o energéticos, gomas de mascar o algún postre [...].

Percepción del manejo de proveedores

La gerencia general indica que por el formato de negocio y el surtido que se busca ofrecer al mercado meta, es necesario trabajar con múltiples proveedores a la vez, cada uno de ellos brinda una opción diferente de productos al cliente, inclusive si los mismos son de índole complementarios o sustitutos.

Importante tomar en cuenta que no se excluye un nuevo proveedor porque ya existan productos que compitan directa o indirectamente, pues la decisión final de si se acepta o no la nueva propuesta proviene del juicio del gerente general, quien lleva a cabo una compra mínima para probar la rotación del producto y con base en ello, se hacen las recompras o se decide sacar definitivamente el producto de las góndolas del establecimiento.

La organización busca obtener crédito con los proveedores de al menos 15 días naturales después de la facturación, actualmente lo tiene con la mayoría de ellos.

Los pedidos se realizan de dos formas, a saber:

- **Vía correo electrónico, fax o teléfono:** El asistente del gerente general lleva a cabo un pequeño inventario semanal de las existencias en góndola y levanta una lista según el proveedor. Dicha lista es enviada al gerente general quien, también, se encarga de efectuar el pedido y de girar el pago una vez recibida la factura y agotado el periodo de crédito en el caso de que se tenga.
- **Pre orden y entrega:** En este caso, es el mismo proveedor quien realiza el pedido durante su visita semanal (ruteo), una vez en el local aprovecha para hacer un inventario de existencias y con base en ello, propone un nuevo pedido. Antes de que el rutero envíe la solicitud de producto de manera automática, se debe obtener el aval del asistente de gerencia o del gerente general (previo acuerdo entre ambos). En este caso, el gerente general es el que cancela la factura cuando vence el periodo de crédito, o bien, el asistente cancela en efectivo al momento en que se entrega el producto entre 2 o 3 días después del pedido.

Adicionalmente, se han negociado espacios preferenciales en góndola y *check out* de caja con los principales proveedores para las diferentes categorías de producto a cambio de un descuento adicional en el precio de compra. Dicho descuento no se traduce al cliente y se refleja de manera directa en el margen de contribución.

Estos espacios se llenan según la recomendación del agente vendedor o rutero, por lo que también se utilizan para colocar nuevos productos y probar su rotación. Por otro lado, los productos que no se venden y cumplan su fecha de vencimiento, son devueltos al proveedor y el monto se reconoce mediante una nota de crédito para la siguiente factura.

Algunos de los proveedores ofrecen cámaras frías o estantes sin costo para el negocio, las mismas se instalan con el objetivo de mantener el producto en buen estado y asegurarse una rotación estable del producto, además de abarcar espacio físico y, con ello, ganar presencia de marca con respecto a sus competidores.

Los principales proveedores de la empresa, junto con su aporte a nivel de mobiliario y equipo, son:

- Coca Cola Femsa de Costa Rica SA (una cámara fría).
- Florida Ice & Farm CO SA (una cámara fría).
- Cooperativa de productores de Leche Dos Pinos RL (dos cámaras frías).
- Bioland.
- Ciamesa SA.
- Tabacalera Costarricense SA (un dispensador de cigarros).
- British American Tobacco Central America SA (un dispensadores de cigarros).
- Mondelez (antigua Kraft Foods) (mueble mostrador para el check out).
- Grupo Pozuelo Pro SA.
- Alimentos Jacks SA.
- PriceSmart de Costa Rica SA.
- Corporación CEFA SA.

Percepción de la competencia directa

La organización define como competencia directa a todos aquellos establecimientos comerciales o cadenas de mini supermercados inmersos en la categoría del retail de reposición, que a su vez, comercialicen productos y servicios iguales o similares enfocados en un mismo mercado meta dentro del GAM.

La gerencia general identifica este tipo de competencia fuera del parque empresarial, ya que según las políticas contractuales internas de Ultra Park II, no se permite tener dos o más comercios dedicados a una misma categoría de negocio (retail de reposición en este caso).

El Sr. Moya se refirió a su competencia directa de la siguiente forma:

[...] tenemos bien identificada a la competencia directa, para nosotros son todas aquellas cadenas de mini supermercados que ofrecen servicios y productos similares, tomando en cuenta la experiencia de compra como un todo. Sin embargo, por nuestro modelo de negocio actual, los visualizamos fuera del

parque ya que no se permite tener dos o más negocios que vendan lo mismo, existen restricciones muy fuertes a nivel de contractual si se quiere arrendar un local dentro del parque [...].

Dentro del mapeo de la competencia hecho por Grocery Store, se destacan 4 cadenas principales:

- Cadena de tiendas AMPM (23 tiendas al cierre del 2012).
- Cadena de tiendas Fresh Market (12 tiendas al cierre del 2012).
- Cadena de tiendas Vindi (4 tiendas al cierre del año 2012).
- Cadena de panaderías Musmanni bajo el nuevo concepto de tienda de conveniencia (150 panaderías al cierre del año 2012).

Fuentes:

- "<http://www.nacion.com/2012-03-19/Economia/supermercados-aceleran-nuevas-aperturas-y-gasto-en-publicidad.aspx>"
- "http://www.elfinanciero.cr/ef_archivo/2010/marzo/07/negocios2287298.htm"
- "<http://www.florida.co.cr/fifco/musmanni.php>"
- "<http://freshmarket.cr/tiendas/index.html>"

Tomando en cuenta los alrededores del parque empresarial Ultra Park II, la Gerencia General señala que el supermercado AMPM y la panadería Musmanni ubicadas en Lagunilla de Heredia son los principales competidores de la empresa Grocery Store, ya que se localizan de manera diagonal a la entrada principal del parque empresarial Ultra Park II. (Ver croquis abajo).

Imagen 1. Mapa de ubicación geográfica de la Tienda AM PM & panadería Musmanni en Lagunilla de Heredia, Costa Rica.



Fuente: Google Maps, 2013

El gerente general comenta:

[...] el AMPM y la Musmanni que están ubicadas en frente de la entrada principal del parque son nuestra principal competencia directa, si bien es cierto, los clientes prefieren venir al negocio (Grocery Store) por un tema de cercanía y comodidad, no podemos tapar el sol con un dedo y obviar la amenaza que representan a nuestras ventas. Cada cliente que decida caminar aproximadamente 500 metros y cruzar la calle para hacer sus compras, nos aleja del objetivo de rentabilizar la tienda [...].

Percepción de la competencia indirecta

La empresa Grocery Store define como competencia indirecta a todos aquellos negocios que comercializan productos y servicios similares o sustitutos orientados a un mismo mercado meta dentro del GAM.

Dentro de ellas se encuentran las pulperías, mini supermercados, cafeterías y ventas de comida que se ubiquen tanto dentro del parque empresarial como en los alrededores del mismo (exterior).

En este particular, se pueden incluir múltiples formatos de establecimiento, dentro de los cuales no solo entran a competir los que se encuentran localizados en los alrededores del parque empresarial Ultra Park II, sino, también, todos aquellos negocios a los que pueda ingresar el cliente de Grocery Store durante su camino al trabajo, casa o cualquier otro lugar al que se dirija.

Según el Sr. Moya, este tipo de comercios no representan una amenaza importante para el negocio, sin embargo, le presta especial atención a la cafetería ubicada al lado de la tienda Grocery Store.

Durante la entrevista menciona:

No nos preocupan tanto los negocios pequeños fuera de Ultra Park II, la verdad es que los clientes prefieren comprar aquí aunque tengan que pagar un poco más por los productos con tal de no caminar hasta afuera, de igual manera no le perdemos detalle a la cafetería de al lado, ya que aunque no vendemos lo mismo específicamente, compartimos mercado meta y vendemos productos sustitutos [...].

Dentro del mapeo de la competencia indirecta realizado por Grocery Store, se destacan:

- Cafeterías internas ubicadas en las empresas que conforman el parque empresarial (comedores internos).
- Cafeterías externas a las empresas que conforman el parque empresarial.
- Pulperías.
- Panaderías.
- Mini supermercados (independientes o que forman parte de una cadena).

- Supermercados.

Un punto importante de resaltar, es que la empresa “Café Gitane Costa Rica” localizado dentro del parque empresarial Ultra Park II en Lagunilla de Heredia, es el principal competidor indirecto de Grocery Store, al compartir tanto la ubicación dentro del parque (locales contiguos) como el mercado meta.

No obstante, el perfil de productos y enfoque de comercialización difieren ya que por un tema contractual de arrendamiento, se les prohíbe tener un mismo formato de negocio; por ejemplo, Grocery Store no puede comercializar café preparado al instante (frío o caliente), helados de yogurt o sándwiches. En el caso del Café Gitane, no puede comercializar abarrotes, cigarros y comidas preparadas. (Ver imágenes abajo).

A lo anterior, el gerente general opina:

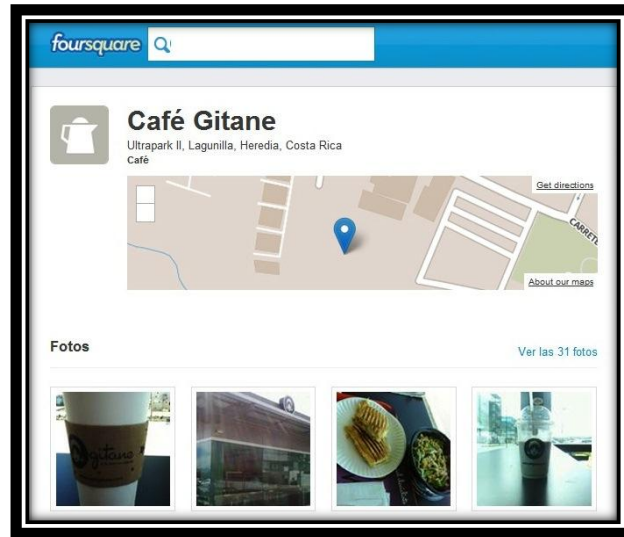
[...] el café de al lado (Café Gitane) no nos está haciendo mucha bulla en este momento, sentimos que aunque ellos también comercian algún tipo de comida, el surtido del Grocery Store nos ayuda a diferenciarnos de ellos ofreciendo un portafolio de productos y servicios completos al mismo mercado meta. Ahora bien, tampoco nos desprecupamos, ya que personalmente me duele cada vez que veo salir un cliente del local de ellos y no del mío [...] sin embargo, esas son las reglas del juego y hay que saber manejarlas [...].

Imagen 2. Café Gitane y Grocery Store



Fuente: Elaboración propia

Imagen 3. Localización geográfica de la Cafetería Gitane



Fuente: Elaboración propia

“Fuentes: <https://es.foursquare.com/v/caf%C3%A9-gitane/4e65151e52b1260c1440e3ce>” &

“<http://www.facebook.com/pages/Cafe-Gitane-Costa-Rica/203223516416818>”

2.4 Proceso de venta

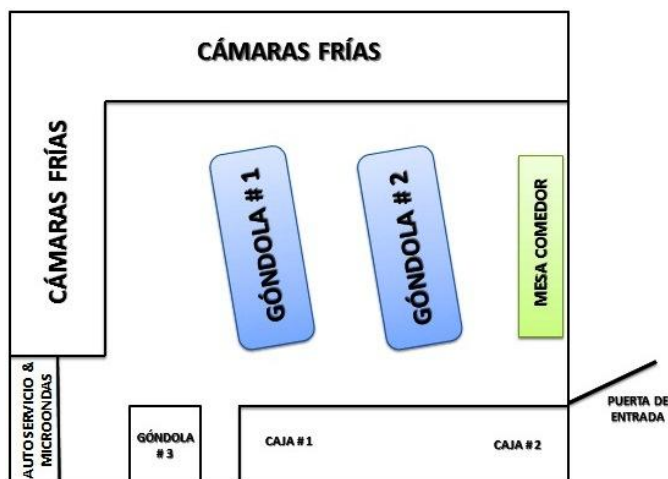
2.4.1 Descripción del servicio

Grocery Store utiliza el formato de autoservicio en su tienda, el objetivo del mismo es que el cliente pueda caminar libremente por el local y tomar el tiempo que considere necesario para concretar su decisión de compra final. El producto en las góndolas y cámaras frías está ubicado de manera tal que el consumidor tenga visibilidad casi completa del negocio desde la mayor cantidad de puntos posibles.

En la actualidad, el negocio cuenta con 5 cámaras frías (4 otorgadas por proveedores y 1 propia del negocio en donde se colocan los postres, frutas, refrescos y comida preparada), dos góndolas completas con snacks y abarrotos, junto a dos cabeceras de góndola adicionales donde se colocan los diferentes tipos de semillas y palomitas de maíz, además de una urna para pan y repostería.

Adicionalmente, se ofrece una mesa con espacio para 4 personas en el caso que el cliente guste consumir sus alimentos dentro del local, también de una zona de autoservicio con microondas para su uso discrecional, ya sea para calentar o preparar alguno de los alimentos comercializados dentro del local, o para calentar su propia comida siempre y cuando consuman algún producto adicional de la tienda. Por último, existen dos cajas para agilizar el proceso de cobro. (Ver croquis de tienda).

Imagen 4. Croquis del acomodo interno del local en donde se ubica la tienda Grocery Store



Fuente: Elaboración propia

Las dos dependientes brindan apoyo al cliente en el caso de que surja alguna consulta con respecto a la localización, inventario o precio de alguno de los productos, así como de cualquier inquietud o sugerencia emitida por parte del cliente, sin embargo, por políticas propias del negocio, el dependiente no debe seguir al cliente o interrumpir su propia dinámica de compra dentro del local.

Grocery Store posee dos puntos de venta (cajas) equipados con lector de código de barra por medio de láser, lector de banda magnética para el cobro con tarjetas de crédito y un sistema de facturación integrado con capacidad de manejar el inventario.

La tienda se encuentra abierta de lunes a viernes de 7:00am a 6:00pm y sábados de 7:00am a 2:00pm, jornada continua.

Como forma de pago, aceptan dinero en efectivo en colones y \$US dólares a un tipo de cambio comunicado por la gerencia general, junto a todas las tarjetas de crédito y débito emitidas a nivel nacional e internacional. Cabe destacar que el hecho de aceptar todas las tarjetas de crédito y débito del mercado le ofrece a la tienda una ventaja competitiva versus su principal competidor indirecto, el Café Gitane, pues ellos no procesan tarjetas con la marca American Express.

El gerente general describe el servicio ofrecido a continuación:

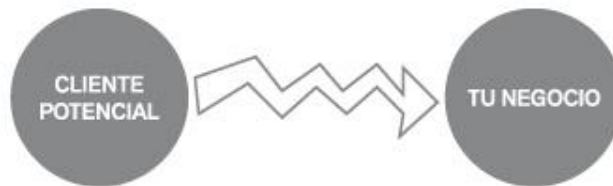
[...] nuestro servicio está abocado 100% al autoservicio, tratamos de no influenciar en la decisión de compra del cliente, ellos (as) tienen la libertad de comprar lo que gusten tomándose el tiempo que consideren necesario [...] nosotros como colaboradores de la organización solamente facilitamos la compra ofreciéndoles lo que necesitan en el momento que lo necesitan, apoyándonos en un sistema de información ágil que nos permite despacharlos eficientemente y evitar con ello disgustos por atrasos en el cobro [...].

Continúa diciendo: “[...] nuestro trato con el cliente es amable y cortés, mas no hacemos sentir presionado a nadie o sobre atendido, evitamos a toda costa molestar al cliente. Le repito, la idea es crear una experiencia de compra placentera y diferente [...]”.

2.4.2 Proceso de venta

El equipo administrativo de Grocery Store define el proceso de venta como un esquema “Pull”, en donde se espera la llegada del consumidor al negocio debido a su propia decisión y auto estímulo; una vez allí, la idea es que tome su propia decisión de compra con base en sus gustos, preferencias y necesidades situacionales.

Imagen 5. Esquema del proceso de venta tipo Pull.



“Fuente: <http://santigonzaez.wordpress.com/2011/09/30/captar-clientes-estrategias-push-vs-estrategias-pull>”

El Sr. Moya amplía al respecto:

[...] nuestro proceso de venta es un enfoque de Pull puro, no tenemos planeado cambiarlo por algo más parecido al sistema Push, en este momento hemos decidido mantener un perfil bajo y esperar unos meses para definir en junta directiva si trabajamos diferente de cara a la captación de clientes [...].

Un detalle importante por considerar es que Grocery Store no ejecuta actualmente ni ha llevado a cabo ningún esfuerzo promocional para atraer a sus clientes, al creer que su mercado meta es cautivo y, a su vez, conocen su oferta, además que el nombre del negocio como tal da una idea clara de lo que el cliente puede encontrar en las góndolas del establecimiento.

Comenta la gerencia general que aunque se ha tocado el tema en varias juntas directivas en el pasado, la decisión ha sido no invertir en publicidad hasta que el negocio mejore su rentabilidad y se decidió utilizar el rótulo luminoso del local (con el nombre y logo) como la única publicidad que los caracterice. Por otro lado, dentro del local existe una pantalla LCD de 40'' en donde se transmite música y videos, pero no se utiliza para hacer publicidad de ningún tipo.

El Sr. Moya comenta al respecto:

[...] en este momento no tenemos destinado un presupuesto a publicidad o comunicación a los clientes del parque empresarial. Sentimos que el rotulo luminoso nos caracteriza, además, la idea de la pantalla es que en un futuro próximo podamos dar a conocer promociones y descuentos en productos seleccionados [...].

2.4.3 Servicio post venta

El gerente general de Grocery Store indica que actualmente no existe un proceso de seguimiento post venta, base de datos de clientes, canales de comunicación y de conocimiento de los gustos y preferencias de consumo. Al día de la entrevista (diciembre 2012), la organización no cuenta con su propia página web o perfil empresarial dentro de las diferentes redes sociales.

Mencionan que nunca se han efectuado estudios de distribución de frecuencias en horas pico o manejo de colas en ambas cajas, tampoco se tiene una idea clara de cuáles son los clientes recurrentes o de qué compañía vienen, mucho menos se conoce cuáles son los productos que acostumbran consumir.

Adicionalmente, no se ha definido un canal de comunicación entre el negocio y el cliente meta a pesar de que la gerencia asume que la mayoría de los clientes deben tener correo electrónico por el cual se puede generar un acercamiento. Sobre este punto el Sr. Moya indica:

[...] es obvio que la gran mayoría de ellos (los clientes) deben de tener al menos una dirección de correo electrónico en el trabajo, lo complicado es idear una forma rápida, efectiva y sin costo de obtener esa información y hacerles llegar el mensaje [...] por el momento este tipo de acercamiento no lo vemos como prioridad para la tienda [...].

No obstante, conocen la importancia de entender el comportamiento de compra y el conjunto de necesidades reales de los clientes, así como los principales motivadores de consumo, los canales de comunicación correctos y fomentar una relación de dependencia.

El gerente general comenta al respecto:

[...] en este momento no tenemos manera de seguirle la pista a los clientes, tampoco sabemos a ciencia cierta cuáles son los detonantes de la compra aunque asumimos que las ventajas geográficas y de servicio nos ayudan a vender. Es sumamente importante entender al cliente y generar fidelidad hacia el negocio, este es un tema que tenemos pendiente de resolver a nivel de Junta Directiva [...].

2.4.4 Puntos de re orden

La compañía maneja dos sistemas de punto de venta arrendados mediante leasing a Credomatic Costa Rica SA, en donde se incluye un software especializado en retail y orientado a facilitar el proceso de facturación y manejo de inventarios por medio del registro de compras, ventas y parametrización de los puntos de re orden según el inventario de seguridad asignado a cada producto o categoría.

Tanto la instalación como el soporte de software, lo ofrece la compañía Logosoft de Costa Rica, junto a la capacitación inicial para los usuarios del sistema, soporte en línea

24/7 y demos de entrenamiento para nuevos usuarios. Una de las principales ventajas del software es que permite obtener la reportería contable y de manejo de las existencias en tiempo real.

La administración comenta que lamentablemente el sistema de punto de venta Logosoft no está siendo aprovechado al máximo, ya que los pedidos de inventario se llevan a cabo según la observación de las existencias en góndola, los ingresos de inventario no se registran inmediatamente después de su entrega, pero sí se colocan en los anaqueles y cámaras frías ocasionando descuadres al mismo.

Lo anterior conlleva a que las herramientas automáticas que deberían estar apoyando al proceso de compra sean irreales e inútiles para la operación del negocio (alertas para puntos de re orden). Por otro lado, las cajas no realizan inventarios periódicos totales o aleatorios, solo se enfocan en el esfuerzo de venta y el cierre ordenado de las cajas y el datáfono de manera diaria.

El gerente general comenta al respecto:

[...] sabemos de las genialidades del sistema y lo mucho que podría ayudarnos a llevar los procesos de control del inventario, entendiendo tanto las compras como las salidas de producto, sin embargo, no hemos sacado el tiempo (refiriéndose a los dueños) para definir un proceso efectivo de control, por lo que al día de hoy utilizamos el únicamente el módulo de facturación y el de carga de inventario. Es clave llevar a cabo un inventario detallado de las existencias actuales, ajustar el sistema y a partir de eso, aprovechar al máximo el sistema como tal [...] No es un tema de capacitación, más bien ha sido falta de tiempo [...].

Por otro lado, se afirma que la empresa cuenta con un espacio físico de bodega muy reducido, lo anterior hace necesario incrementar la frecuencia de las compras. Esto, aunado a la falta de control en el manejo del inventario, ha ocasionado un sobre stock de productos en diferentes categorías, en repetidas ocasiones, según comenta el Sr. Moya.

Sin embargo, la administración prefiere manejar eventualmente un sobre stock a una falta de inventario y según las palabras del gerente general:

[...] el equipo de contadores está haciendo un esfuerzo importante por corregir los descuadres de inventario y por definir procesos efectivos junto con ellos para evitar situaciones similares en el futuro, junto a pérdida de producto y dificultades en la creación y reporte de los estados financieros a Tributación Directa.

Fuentes:

- ["www.credomatic.com"](http://www.credomatic.com)
- ["www.logosoftcr.com"](http://www.logosoftcr.com)

Una vez descrito el entorno y la operativa actual del negocio (desde la perspectiva de la gerencia), es importante valorar la realidad del mercado y efectuar una comparación de los criterios teóricos de la administración con los datos arrojados por la investigación de mercados; los resultados de dicha investigación se presentan en el siguiente capítulo.

Capítulo III

Análisis de la investigación de mercado y estudio de campo para la empresa Grocery Store

Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo exponer al lector los resultados de la investigación de mercados enfocada en describir el entorno real de negocios al que se enfrenta la empresa Grocery Store actualmente.

Busca describir el perfil del cliente actual y potencial de la organización junto a sus principales motivadores de compra, adicionalmente, permite entender el entorno competitivo de la empresa.

Se muestra un análisis situacional de la empresa Grocery Store, en donde se incluye una auditoría interna y externa con el propósito de identificar la competitividad de la empresa gracias al manejo de sus fortalezas y debilidades, así como de un análisis descriptivo del entorno para conocer las oportunidades y amenazas de mercado. Cabe destacar que de estas últimas no se tiene control directo y pueden impactar directamente el desempeño del negocio.

Los datos que se encuentran a continuación examinan detalladamente las variables descritas en el capítulo anterior, en donde se habla del tipo de industria, perfil del consumidor, estrategia de precios de cara al consumidor, competencia directa e indirecta, además del servicio ofrecido por la organización (viéndolo con un proceso completo de venta).

3.1 Justificación de la investigación

La presente investigación tiene como objetivo profundizar en temas de interés para el desarrollo del negocio en el que se desenvuelve actualmente la empresa Grocery Store; los datos asociados con ella fueron recolectados por medio de la aplicación de un estudio de índole descriptivo (encuesta) por medio de un cuestionario auto-administrado.

Es clave enfatizar que dicha encuesta funciona como un instrumento de conexión entre la organización y el mercado que la rodea, la cual posibilita obtener información derivada de la relación existente entre ambas partes y, con ella, visualizar las diferentes opciones antes de direccionar los esfuerzos de la organización con miras al crecimiento.

3.2 Objetivos de la investigación

Los objetivos en los cuales se enfoca la presente investigación son los siguientes:

- **Definir el perfil del consumidor actual y potencial**, enmarcado dentro del contexto social, económico y geográfico.
- **Determinar las necesidades de consumo y motivadores de compra del mercado meta**, asociadas con la tienda Grocery Store.
- **Identificar los gustos y preferencias del mercado meta** con respecto a los servicios ofrecidos dentro de la categoría del retail de reposición.
- **Identificar la competencia directa e indirecta de Grocery Store** según la percepción del mercado meta.
- **Determinar los de servicios asociados y complementarios** que se pueden desarrollar en la empresa de acuerdo con las expectativas del mercado meta.

3.3 Definición del instrumento de medición

El instrumento empleado para llevar a cabo la investigación fue una entrevista auto-administrada y fue aplicada en una muestra aleatoria de los clientes actuales y potenciales de Grocery Store. Es importante destacar que la misma se realizó durante un periodo de 10 días hábiles completos de 7:00 am a 6:00 pm (del lunes 18 de febrero al viernes 1 de marzo del 2013).

El instrumento consta de 34 preguntas en total y se encuentran tanto preguntas cerradas como abiertas. El cuestionario fue diseñado para completarse en un espacio de tiempo que ronda los 5 minutos, el entrevistador (persona que maneja tanto los formularios en blanco como los llenos) no puede opinar sobre preguntas incluidas en la encuesta con el fin de no sesgar la respuesta de los participantes.

Con el propósito de apoyar el proceso de recolección de la información, se implementó la siguiente mecánica promocional:

- Todas las personas que colaboraron con la encuesta, quedaron participando por la rifa de un Ipod Shuffle (similar al del recuadro).

Imagen 6. Imagen de un Ipod Shuffle



Fuente: www.google.com

- Cada uno de los clientes que completó la encuesta dejó sus datos personales en una lista especial colocada dentro del local de la tienda Grocery Store, la misma se utilizó como base de datos para el sorteo.
- La comunicación del ganador y la entrega del premio se efectuó en la tienda Grocery Store.
- El requisito para retirar el premio fue presentar la cédula de identidad.
- Como restricciones del sorteo, se definió que los colaboradores de la tienda Grocery Store no participaran en la dinámica, además de que solo se puede llenar una encuesta por persona (acreditándole únicamente una posibilidad de ganar el premio).

A continuación se presentan fotografías de la publicidad realizada dentro de las instalaciones de Grocery Store para promover la recolección de información (encuestas):

Imagen 7. Material comunicación utilizado en la tienda Grocery Store para dar a conocer la dinámica promocional asociada a la encuesta de campo.



Fuente: Elaboración propia

Toda la información obtenida por medio de la aplicación de la encuesta, atravesó un proceso de limpieza y validación con el fin de utilizarla de manera objetiva y segura en la propuesta final; dicho proceso abarcó:

- **Validación de la información:** Revisión individual de cada instrumento aplicado, con el propósito de determinar que los datos obtenidos estén acorde con las preguntas y objetivos de la investigación.
- **Edición de la información:** Revisión de los posibles errores cometidos por el encuestado y encuestador a la hora de aplicar el instrumento.
- **Tabulación de la información:** Recopilación de los resultados en un formato electrónico con el objetivo de facilitar su trabajo e interpretación.
- **Representación gráfica y tabulada (cuadros) de los resultados:** La información obtenida fue agrupada y representada a través de cuadros y gráficos.

3.4 Definición de la muestra

Con el fin de obtener una estimación correcta del tamaño de la muestra poblacional para la investigación, se utilizaron los siguientes parámetros:

El nivel de confianza utilizado en la encuesta fue de un 95% con un error de muestreo del 5%, el cual no generó desviaciones importantes en el resultado final de la investigación.

La fórmula estadística aplicada para estimar el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

En donde:

- **n** = Tamaño de la muestra requerida.
- **N** = Tamaño de la población.
- **σ** = Desviación estándar de la población (valor constante de 0,5).
- **Z** = Valor de los niveles de confianza.
- **e** = Margen de error aceptado.

“Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos87/calculo-del-tamano-muestra/calculo-del-tamano-muestra.shtml>”

En el caso del presente estudio, la muestra final deseada fue de:

- **n** = Interrogante.
- **N** = 5.000 *.
- **σ** = 0,5.
- **Z** = 95%.
- **e** = 5%.

*Nota: El universo poblacional del parque empresarial Ultra Park II ronda las 5.000 personas.

Al emplear la fórmula anterior, $n=88,67$, en consenso con la Gerencia General de la empresa Grocery Store, representada por el MBA. Marco Moya Zárate, se decidió mantener un número de entrevista cercano al dato arrojado por la fórmula. Al final del trabajo de campo, se alcanzaron 86 cuestionarios completos.

3.5 Resultados de la investigación

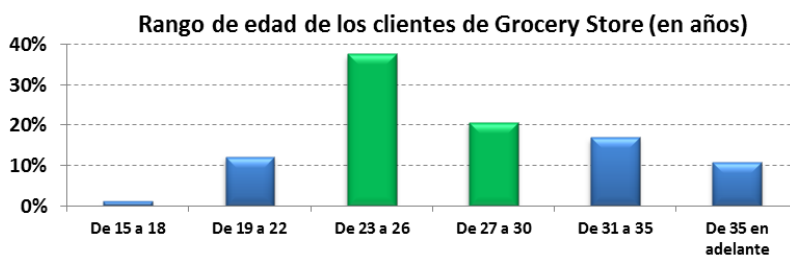
Luego de ejecutar el proceso de recolección de la información primaria, tabulación y análisis de los datos, es posible responder a las interrogantes planteadas en los objetivos de la investigación de la siguiente manera:

3.5.1 Definir el perfil del consumidor actual y potencial, enmarcado dentro del contexto social, económico y geográfico.

El primer objetivo de investigación busca conocer a profundidad las condiciones socio económicas reales del mercado actual y potencial de la empresa Grocery Store, para luego comprarlas con la percepción que sostiene la gerencia de la organización. Dentro de los puntos más importantes se encuentran:

- El 61% de las personas entrevistadas corresponde a mujeres y el 39% restante a hombres, los mismos están mayormente en un rango de edad que va de los 23 a los 30 años.

Gráfico #1



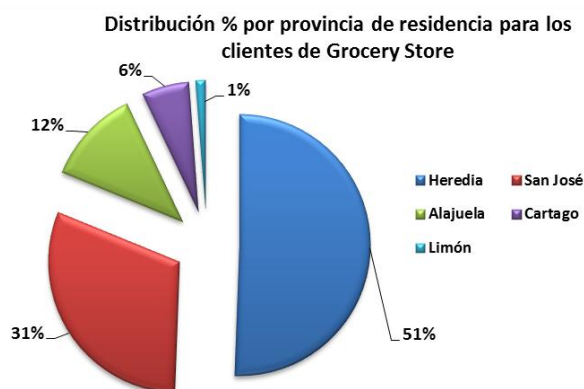
Fuente: Elaboración propia

- Con respecto al estado civil, el 62% de los entrevistados se encuentra soltero(a), seguido por un 25% de casados, de los cuales un 76% no tiene hijos (as) y un 15%, solo un hijo(a). Además, comparten su núcleo familiar (definido como las personas con las que viven) en un 46% con los padres de familia, en un 33% con su pareja o cónyuge y, por último, existe un 15% que vive solo.
- El lugar de residencia de la mayoría de los clientes de Grocery Store se concentra en las provincias de Heredia (51%), San José (31%) y Alajuela (12%). Es clara la influencia que tiene la localización geográfica del parque empresarial Ultra Park II en la fuerza laboral de las empresas que lo conforman, pues al estar ubicado en Lagunilla de Heredia, le permite a los empleados un acceso más expedito utilizando tanto el

transporte público como el privado desde la misma provincia de Heredia o desde San José (siendo la segunda más cercana).

Lo anterior se evidencia en el gráfico #2, en donde la sumatoria de dichas provincias corresponde a un 82% del total de la muestra.

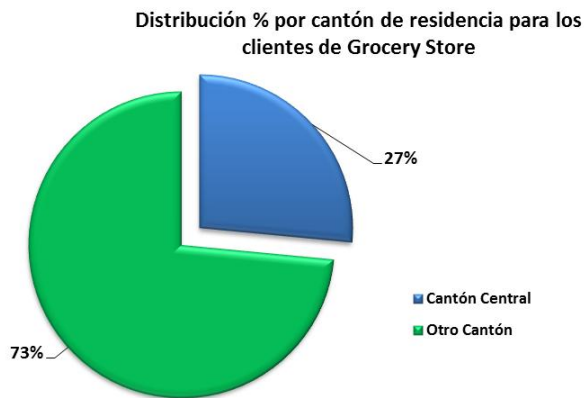
Gráfico #2



Fuente: Elaboración propia

- Una vez analizado el tema que corresponde a la provincia en la que reside el mayor número de clientes actuales y potenciales de la empresa Grocery Store (quienes a su vez laboran en Ultra Park II), es pertinente evidenciar que el 73% de ellos habita fuera del cantón central de cada provincia, siendo un 27% la porción de los colaboradores que viven dentro del cantón central.

Gráfico #3



Fuente: Elaboración propia

- En la siguiente tabla se muestra el detalle de los cantones catalogados como "otro cantón" dentro del gráfico #3. Los cantones con mayor peso en la investigación son San Francisco de Heredia, Barva de Heredia, Desamparados de San José y Santo Domingo de Heredia.

Tabla #1

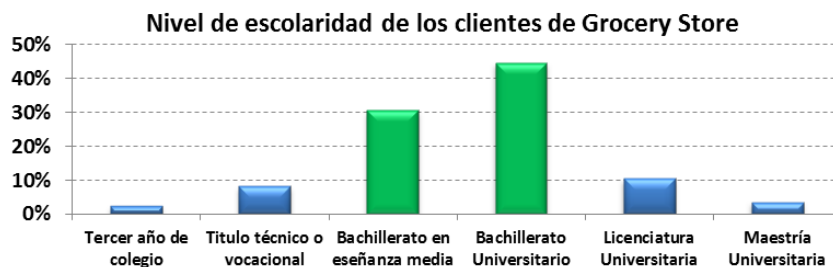
Detalle de los cantones catalogados como "otros" dentro del gráfico #3

Nombre del cantón de residencia	Cantidad de personas	% del total de la muestra
San Francisco	7	8,1%
Barva	5	5,8%
Desamparados	5	5,8%
Santo Domingo	5	5,8%
La Unión	3	3,5%
Santa Ana	3	3,5%
Aurora	2	2,3%
Flores	2	2,3%
Goicoechea	2	2,3%
Pavas	2	2,3%
San Isidro	2	2,3%
San Pablo	2	2,3%
Tibás	2	2,3%
Ulloa	2	2,3%
Alajuelita	1	1,2%
Aserri	1	1,2%
Belén	1	1,2%
Cubujuquí	1	1,2%
Escazú	1	1,2%
Grecia	1	1,2%
Guadalupe	1	1,2%
La Aurora	1	1,2%
Montes de Oca	1	1,2%
Mora	1	1,2%
Moravia	1	1,2%
Poás	1	1,2%
Pococí	1	1,2%
San Rafael	1	1,2%
San Ramón	1	1,2%
Santa Bárbara	1	1,2%
Santa Cecilia	1	1,2%

Fuente: Elaboración propia

- Hablando del nivel de escolaridad y tipo de profesión, tan solo el 11% cuenta con un título de licenciatura universitaria. Los títulos con mayor participación corresponden al bachillerato universitario con un 45% junto al bachillerato en enseñanza media con un 31%, aunado a un 8% con títulos técnicos o vocacionales. Un hecho importante es que menos de un 5% de los entrevistados cuenta con un grado de maestría universitaria y ninguno de ellos posee un grado de doctorado.

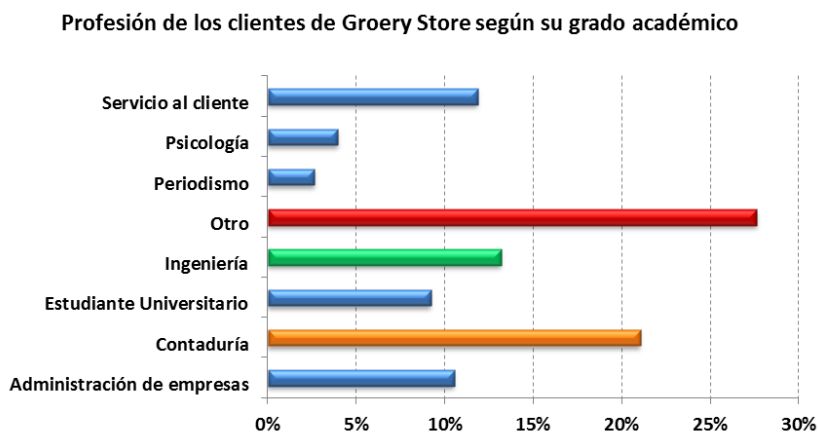
Gráfico #4



Fuente: Elaboración propia

- Tomando en cuenta el punto anterior, vale la pena relacionar el grado académico del mercado meta con la profesión que desempeñan actualmente. Las profesiones mencionadas con mayor frecuencia fueron contaduría (21%), ingeniería (13%), servicio al cliente (12%) y Administración de empresas (12%). El rubro de "otros" corresponde a la sumatoria de profesiones con un porcentaje menor al 2% del total de los entrevistados.

Gráfico #5



Fuente: Elaboración propia

- Considerando que el rubro de "otro" tiene mayor peso en el gráfico #5, es importante indicar las diferentes profesiones que lo conforman, las mismas se detallan a continuación:

Tabla #2

Detalle de las profesiones de los clientes de Grocery Store catalogados como "otros" dentro del gráfico #5

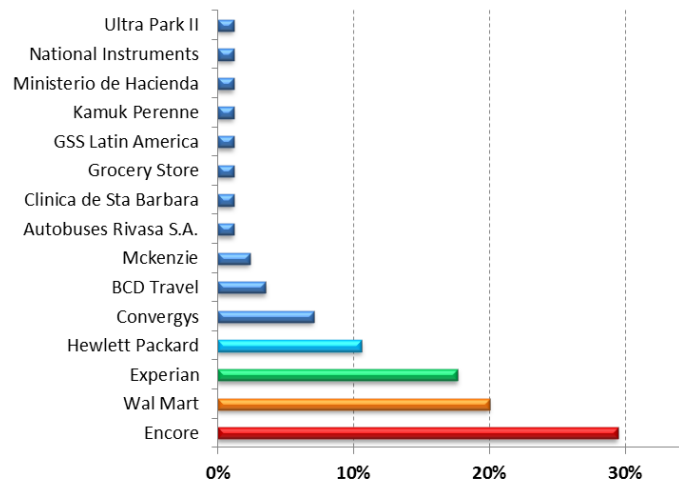
Nombre del puesto (profesión)	Cantidad de personas	% del total de la muestra
Adm Recursos Humanos	1	1,2%
Aeronautica	1	1,2%
Analista de base de datos	1	1,2%
Analista de programas	1	1,2%
Colectora de deudas	1	1,2%
Comunicación	1	1,2%
Conductor de autobus	1	1,2%
Diseñador grafico	3	3,5%
Diseño de interiores	1	1,2%
Educadora	1	1,2%
Ejecutivo de cuenta	1	1,2%
EMT	1	1,2%
Encargado de Gypsum	1	1,2%
Enfermería	1	1,2%
Gerente de cuenta	1	1,2%
Promotor de salud	1	1,2%
Queve Manager	1	1,2%
Relaciones públicas	1	1,2%
Seguridad	1	1,2%

Fuente: Elaboración propia

- Existe una relación estrecha entre la profesión de los clientes de Grocery Store y las empresas para la cual trabajan, ya que es a partir de ellas que se genera la demanda laboral y las especificaciones de cada operación. Un dato interesante es que tan solo el 2% de los entrevistados labora en organizaciones localizadas fuera del parque empresarial Ultra Park II; adicionalmente, la empresa que aporta una mayor cantidad de clientes a la empresa Grocery Store es Encore con un 29%, seguida de Wal Mart (20%), Experian (18%) y Hewlett Packard (11%).

Gráfico #6

Distribución porcentual de las empresas en las que laboran los clientes de Grocery Store



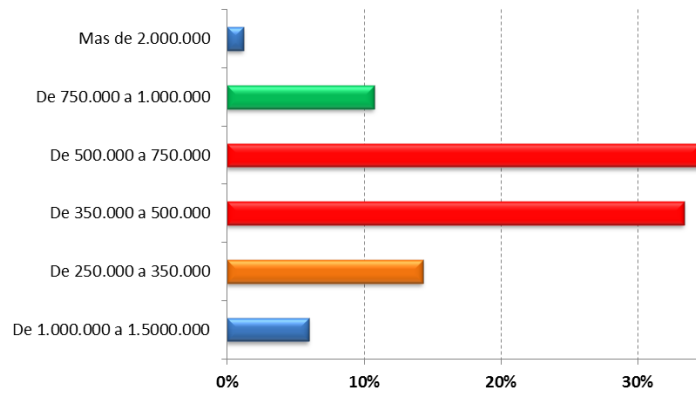
Fuente: Elaboración propia

- El tema relacionado con la antigüedad de los clientes de Grocery Store dentro de la empresa para la cual laboran en la actualidad, permite conocer el grado de estabilidad laboral que ofrecen dichas organizaciones. Con base en lo anterior, cabe recalcar que el 57% de los entrevistados posee menos de un año de laborar con su empleador actual y un 27% de ellos tiene entre uno y dos años de hacerlo, lo cual deja tan solo un 15% de la muestra con una historia laboral superior a los 2 años de trabajar en su empresa actual.
- Continuando con la descripción del estatus socio económico del mercado meta, es necesario conocer la escala salarial en la cual se encuentran hoy, derivada tanto de la preparación académica como de las oportunidades brindadas por la compañía empleadora, la misma se describe a continuación:

El 84% de los entrevistados reciben su salario en dos pagos quincenales, siendo un 13% las personas que reciben un solo pago de manera mensual. El 68% de la muestra tiene un salario mensual bruto que va de los 350.000 hasta los 750.000 colones, así apenas un 11% superan ese rango con un salario que llega hasta 1.000.000 colones.

Gráfico #7

Rango de salario mensual bruto de los clientes de Grocery Store (en Colones)

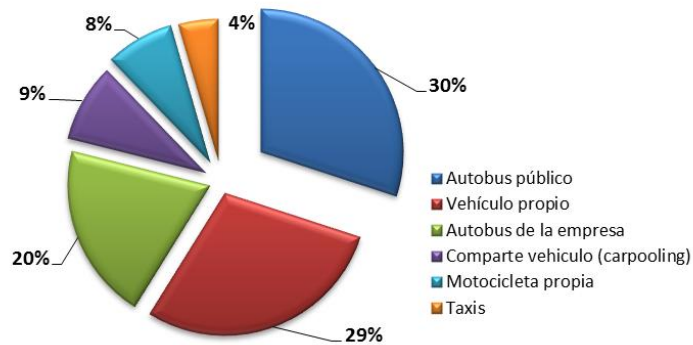


Fuente: Elaboración propia

- Existe una paridad interesante ente el porcentaje de la muestra que afirma tener un vehículo propio (47%) (Ilámese automóvil o motocicleta) y los que no lo tienen (53%). Ahora bien, al consultarles cuál es su principal medio de transporte del lugar de residencia hacia el trabajo y viceversa, se obtuvo que el 63% no utiliza su vehículo propio, a diferencia del restante 37% que sí lo usa a diario (conformado por 29% de vehículo y 8% de motocicleta).

Gráfico #8

Distribución porcentual del principal medio de transporte utilizado por los clientes de Grocery Store



Fuente: Elaboración propia

- Por último, un punto valioso de rescatar corresponde a la cantidad de días promedio en las que los diferentes empleados de las organizaciones instaladas en Ultra Park II llevan a cabo sus labores desde la oficina o su casa de habitación (modalidad *working from home*), en donde el 86% de los entrevistados afirma trabajar entre 4 y 5 días a la semana en las instalaciones físicas de la empresa, muy de la mano con el 75% que indica que no se les ofrece la oportunidad de trabajar desde sus hogares. Por otro lado, existe un 19% que asegura poder trabajar entre 1 y 2 días a la semana desde su casa aun cuando no ejerzan dicho beneficio por las necesidades reales de su puesto de trabajo

A manera de análisis comparativo, es válido retomar la descripción hecha por el gerente general de la empresa Grocery Store, Mba. Marco Vinicio Moya Zárate, sobre la percepción socio económico de su cliente actual y potencial, expresando lo siguiente en forma resumida. (Ver el punto 2.3.1 del capítulo 2. “Percepción del cliente actual y potencial de Grocery Store”):

- Conformado por personas jóvenes con edades entre los 20 y 30 años, mayormente solteros.
- Pertenecen a la clase media y media alta, con un salario neto promedio que ronda los \$US 1.000 mensuales.
- En su mayoría, poseen un grado de escolaridad a nivel de estudios universitarios.
- Residen mayormente en el Gran Área Metropolitana GAM dentro de las cabeceras de provincia.
- La mayoría de los empleados de las empresas que se encuentran en Ultra Park II realizan el pago de planillas de manera quincenal.
- El porcentaje de clientes que tienen la posibilidad de laborar desde su casa es mínimo, no considera relevante la modalidad de trabajo llamado *working from home* (trabajar desde la casa).
- Su principal medio de transporte son los buses institucionales junto al vehículo propio (automóvil o motocicleta).

Tomando en cuenta los resultados de la investigación, se encuentran puntos de concordancias con la percepción del cliente que maneja la gerencia de Grocery Store, ya que en realidad la mayoría de sus clientes son:

- Hombres adultos jóvenes con edades que van de los 23 y 30 años, con un grado de escolaridad de bachillerato universitario, solteros y sin hijos.

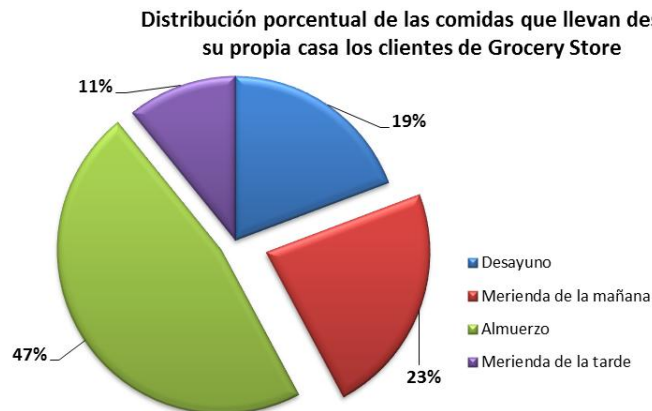
- Pertenecen a la clase media, pero no a la media alta, ya que su salario mensual neto se encuentra dentro de los \$US 700 y \$US 1.500, pagado de manera quincenal, sin embargo, tan solo un 15% vive solo y 37% cuenta con vehículo propio (automóvil o motocicleta), siendo su principal medio de transporte el autobús público o el proporcionado por la empresa para la cual labora. Adicionalmente, un 46% continúa viviendo en la casa de sus padres.
- Residen en el Gran Área Metropolitana GAM, específicamente en las provincias de Heredia, Alajuela y Cartago, no obstante, la mayoría de ellos no viven en las cabeceras de provincia.
- Solo un 25% del mercado meta tiene la oportunidad de laborar desde su casa durante algunos días de la semana, la mayoría de ellos tiene derecho a tomar entre 1 y 2 días.

3.5.2. Determinar las necesidades de consumo y motivadores de compra del mercado meta, asociadas con la tienda Grocery Store

El segundo objetivo de investigación, busca determinar las necesidades de consumo real de los clientes actuales y potenciales de la empresa Grocery Store, entender su razón de compra y motivadores de consumo en dicho establecimiento.

- Es clave entender la necesidad real del impulso de compra por parte del mercado meta de la organización, junto a la manera en la que buscan satisfacerse por sus propios medios. A partir de ello, se obtiene el dato de que el 68% de la muestra acostumbra llevar sus propios alimentos desde su casa de habitación, dejando solo a un 32% de los encuestados con una necesidad real de satisfacer sus necesidades de alimentación utilizando canales de venta cercanos a su lugar de trabajo. Dentro del porcentaje de personas que acostumbra llevar sus propios alimentos al trabajo, un 47% indica que carga su propio almuerzo, seguido de un 23% correspondiente a la merienda de media mañana; el desayuno y merienda de la tarde ascienden a un 30% de manera conjunta.

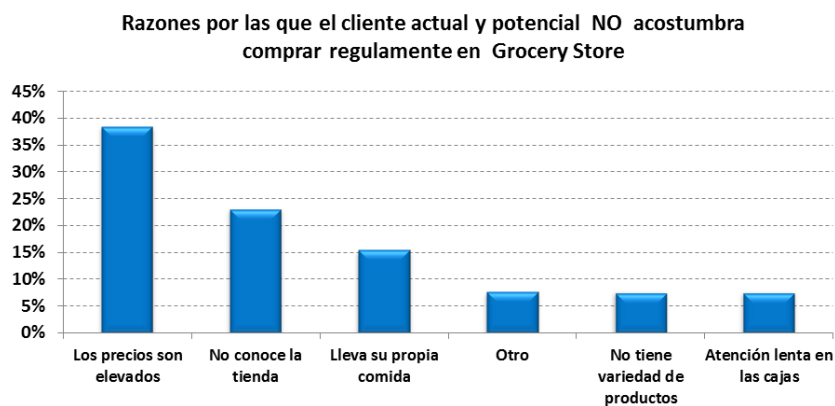
Gráfico #9



Fuente: Elaboración propia

- Dentro del total de la muestra entrevistada, existe un 9% que no acostumbra comprar regularmente en la tienda Grocery Store, sus principales razones hablan de precios elevados (38%) y que no conocen la tienda (23%). Este punto se relaciona directamente con el anterior, pues un 23% de los entrevistados no consume en la tienda debido a que lleva sus propios alimentos al trabajo.

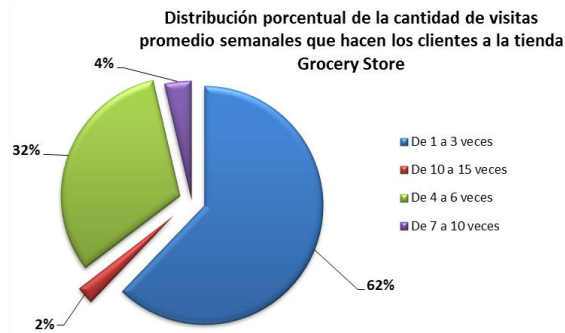
Gráfico #10



Fuente: Elaboración propia

- Continuando con el tema del conocimiento y posicionamiento de Grocery Store en la mente del consumidor final, se plantea la interrogante de cómo se habían enterado de la apertura de la tienda Grocery Store; para lo cual el 73% de los entrevistados comenta que había sido por medios propios, a diferencia del 23%, donde es recomendado por otra persona. Ahora bien, con respecto a la cantidad de visitas realizadas por los clientes al local de la tienda Grocery Store, un 62% señala que en promedio lo hace en 3 ocasiones por semana, mientras que un 32% lo realiza de 4 a 6 veces por semana.

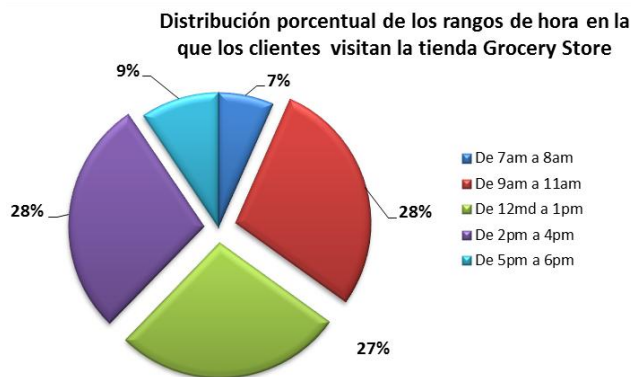
Gráfico #11



Fuente: Elaboración propia

- Ahora bien, tan importante es conocer la cantidad de visitas semanales por cliente, como las horas pico de tránsito dentro del local de la tienda, en este caso, la investigación arrojó que existe una concentración equitativa de compra entre las 9:00am y las 4:00pm, pues en rangos de tiempo separados por lapsos de dos horas, la distribución ronda el 30% en cada una.

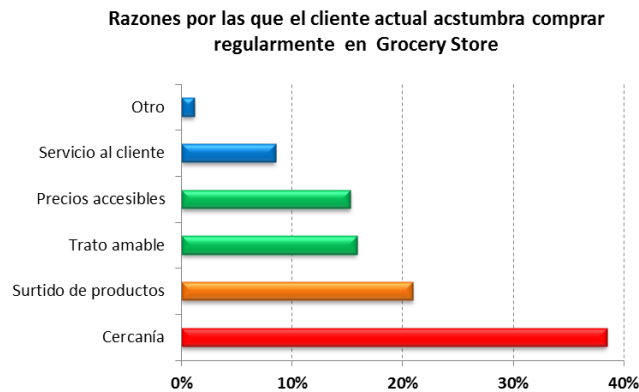
Gráfico #12



Fuente: Elaboración propia

- Una vez comentados los puntos por los que el 9% del mercado meta no acostumbra a consumir en la tienda Grocery Store, es necesario entender las razones del porqué el otro 91% del mercado sí lo hace. La ventaja la principal está relacionada con la cercanía (38%), seguida por el surtido de productos ofrecidos (21%) y el trato amable de los empleados (16%). Por otro lado, a pesar de que el precio elevado de los productos fue una de las causas por las cuales los clientes no compran en la tienda (ver gráfico #10), el 15% de los encuestados indica que una de las ventajas competitivas de Grocery Store radica en sus precios competitivos y accesibles.

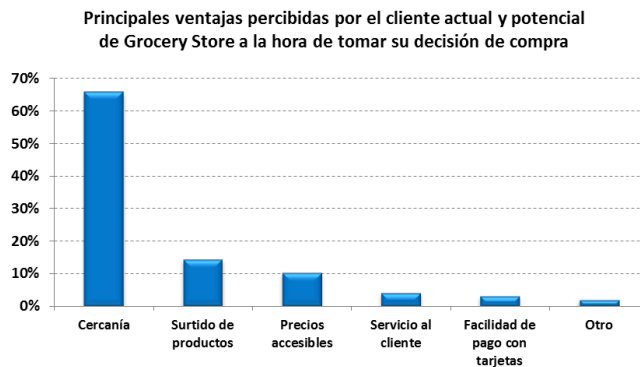
Gráfico #13



Fuente: Elaboración propia

- Por último, al llevar a cabo un cruce de opinión entre las principales razones de compra versus las principales ventajas que se perciben al comprar en Grocery Store, los entrevistados reafirmaron la cercanía como el principal detonante de la decisión final de compra con un 66%, seguido de lejos por el surtido de productos (14%) y la accesibilidad de los precios (10%).

Gráfico #14



Fuente: Elaboración propia

La percepción del gerente general de Grocery Store con respecto a los temas mencionados anteriormente, se resume de la siguiente manera: (Ver el punto 2.3.1 del Capítulo 2. Percepción del cliente actual y potencial de Grocery Store):

- Asume que la mayoría del mercado meta no acostumbra llevar sus propios alimentos preparados desde la casa (desayuno, almuerzo y meriendas).
- Afirma que la cercanía es el principal motivador de compra.
- Sostiene que la estructura de precios diferenciada no merma la intención de compra ni disminuye la tendencia de consumo.

De estos 3 puntos, se puede comentar lo siguiente de acuerdo con los resultados de la investigación:

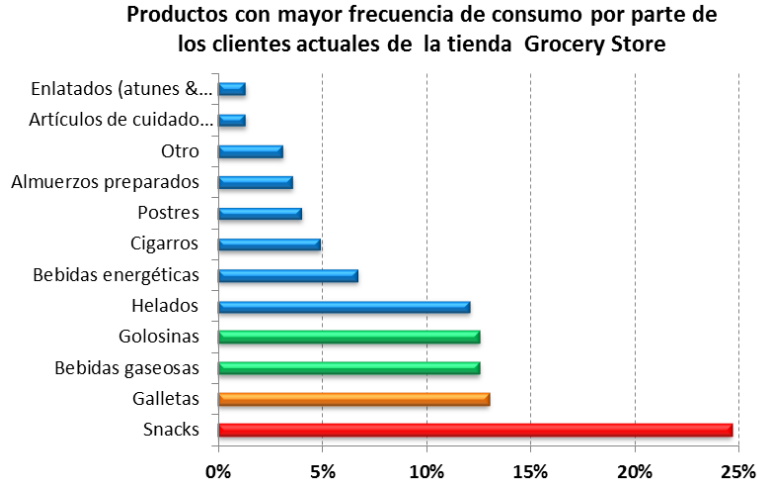
- Más de la mitad del mercado meta acostumbra a llevar sus propios alimentos preparados al trabajo, dichos alimentos pueden ser tanto el desayuno y almuerzo como las meriendas de la mañana y tarde. Lo importante del tema es que en este caso la gerencia general de Grocery Store está subestimando el comportamiento real del consumidor debido a una suposición infundada.
- La principal ventaja percibida por el cliente es la cercanía del local con su lugar de trabajo, aunado al corto tiempo que tienen para efectuar sus compras en los descansos para tomar café y hora del almuerzo.
- Si bien es cierto que un pequeño porcentaje del mercado actual percibe los precios como elevados, la gran mayoría de los clientes sienten lo contrario y confirman que los precios son accesibles y competitivos.

3.5.3. Identificar los gustos y preferencias del mercado meta con respecto a los servicios ofrecidos dentro de la categoría del retail de reposición.

El tercer objetivo de investigación busca identificar los gustos y preferencias de consumo en el mercado actual y potencial de Grocery Store y relacionado con la oferta actual de la tienda, los resultados son:

- Tomando en cuenta la amplia gama de productos ofrecidos por la tienda Grocery Store, es necesario identificar cuáles son los más consumidos por parte del mercado meta, dentro de ellos se destaca la categoría de snacks con un 25% de preferencia (en donde se incluyen todas las clases de papas, yucas y plátanos tostados junto a variedad de semillas secas), las galletas, bebidas gaseosas y golosinas (confites, chocolates, goma de mascar y bombones) con un 13% cada una; seguidas por los helados (12%), bebidas energéticas (7%) y los cigarros (5%).

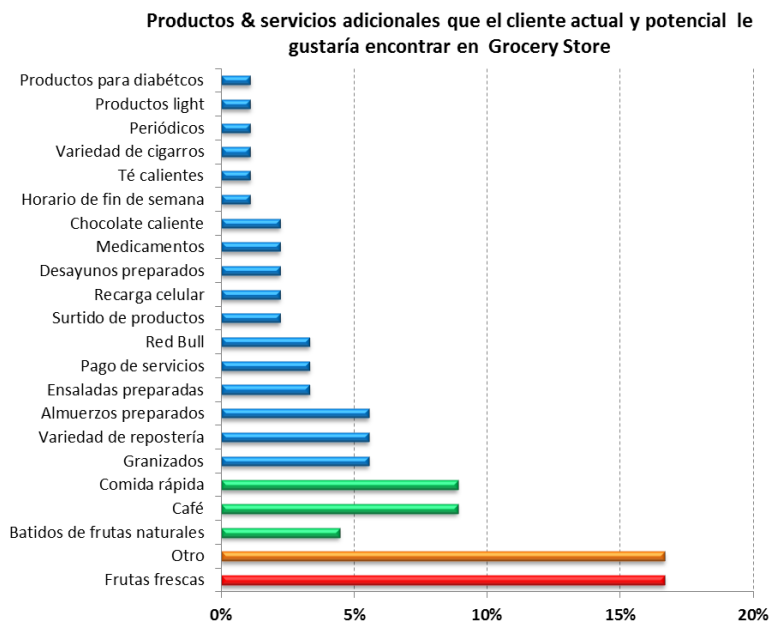
Gráfico #15



Fuente: Elaboración propia

- Ahora bien, bajo la pregunta de cuáles productos o servicios adicionales les gustaría encontrar en la tienda, se mencionaron mayormente las frutas frescas (17%), otros con 15% (ver tabla #3), café caliente (recién preparado) y comidas rápidas (pizza, hot dogs, emparedados y nachos), seguidos por granizados y repostería con 6% cada uno, junto a una mayor variedad de almuerzos (6%) y ensaladas preparadas (3%) listas para comer. En este punto es necesario recordar que por un tema contractual en donde se definen las restricciones de venta y competencia directa dentro del parque empresarial Ultra Park II (establecida por la dirección parque), Grocery Store no puede comercializar bebidas calientes preparadas como el café, té y chocolate, además de emparedados y helados de yogurt.

Gráfico #16



Fuente: Elaboración propia

- Con base en los resultados mostrados en el gráfico #16, en donde la categoría de "otro" productos y servicios asciende a la segunda más importante de todas las mencionadas por el público actual y potencial, es importante entrar en detalle y entender su composición:

Tabla #3

Detalle de productos y servicios catalogados como "otros" dentro del gráfico #16

Detalle del producto o servicio deseado	Cantidad de personas	% del total de la muestra
Diferentes tipos de cereales	1	1,2%
Cajero automatico	1	1,2%
Galletas	1	1,2%
Helados	1	1,2%
Horno de microondas dentro de la tienda	1	1,2%
Mas productos	1	1,2%
Maxi Malta	1	1,2%
Pepsi	1	1,2%
Puntos por las compras	1	1,2%
Recarga celular	2	2,4%
Regalías	1	1,2%
Regalitos salva tandas	1	1,2%
Snacks	1	1,2%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los puntos mencionados en la tabla anterior, es curioso resaltar que algunos de los productos y servicios se encuentran disponibles en la actualidad en la tienda, sin embargo, los clientes no los conocen o no los han percibido realmente. Por ejemplo: el microondas, la recarga celular (Kolbi, Movistar, TuYo y Claro), junto a las bebidas Pepsi y Maxi Malta.

3.5.4. Identificar la competencia directa e indirecta de Grocery Store según la percepción del mercado meta

El cuarto objetivo busca identificar la competencia directa e indirecta que enfrenta hoy la empresa Grocery Store desde la perspectiva de su consumidor actual y potencial, para luego compararlo con lo identificado por la gerencia de la organización.

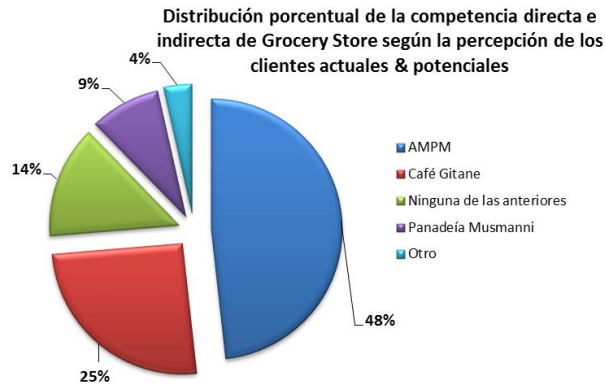
La gerencia de Grocery Store tiene identificada tanto su competencia directa como indirecta de la siguiente forma:

- **Competencia directa:** Cadena de tiendas AMPM (23 tiendas al cierre del 2012), cadena de tiendas Fresh Market (12 tiendas al cierre del 2012), cadena de tiendas Vindi (4 tiendas al cierre del año 2012) y la cadena de panaderías Musmanni bajo el nuevo concepto de tienda de conveniencia (150 panaderías al cierre del año 2012). Ver el punto 2.3.1 del capítulo 2. “Percepción de la competencia directa”.
- **Competencia indirecta:** Café Gitane Costa Rica, cafeterías internas ubicadas en las empresas que conforman el parque empresarial (comedores internos), cafeterías externas a las empresas que conforman el parque empresarial, pulperías, panaderías, mini supermercados (independientes o que forman parte de una cadena) y supermercados. Ver el punto 2.3.1 del capítulo 2. “Percepción de la competencia indirecta”.

La investigación de campo recopiló los siguientes resultados:

- Ante la consulta al mercado meta de cuáles otras tiendas visita regularmente en los alrededores de Ultra Park II (que no fuera Grocery Store), el supermercado AMPM obtiene la mayor puntuación con un 48%, seguida por el Café Gitane con 25% y panaderías Musmanni (9%). Existe un 14% que indica no comprar en un establecimiento diferente a Grocery Store mientras se encuentra en el parque empresarial.

Gráfico #17



Fuente: Elaboración propia

- Es clave dar a conocer que un 64% de las empresas que en la actualidad tiene operaciones dentro del parque empresarial Ultra Park II cuenta con su propia cafetería interna, las mismas ofrecen productos y servicios iguales o similares a los de Grocery Store. Abajo el detalle segmentado por empresa.

Tabla #4

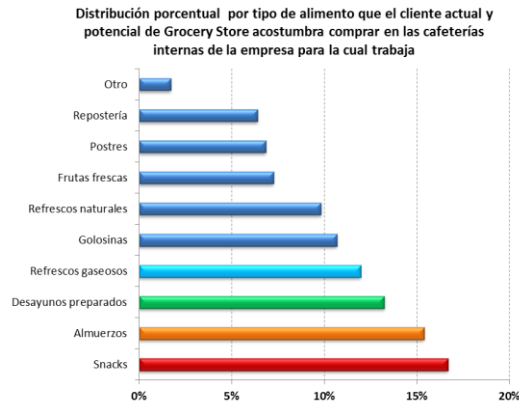
Detalle de las organizaciones instaladas en Ultra Park II que cuentan con cafetería interna

Nombre de la empresa	Cafetería interna
BCD Travel	No
Experian	No
National Instruments	No
Ultra Park II	No
Convergys	Si
Encore	Si
GSS Latin America	Si
Hewlett Packard	Si
Kamuk Perenne	Si
Mckenzie	Si
Wal Mart	Si

Fuente: Elaboración propia

- Profundizando en el tema de las cafeterías internas instaladas dentro de las diferentes empresas ubicadas en Ultra Park II, se obtuvo el dato de que un 80% de los clientes actuales y potenciales de Grocery Store, compran regularmente en este tipo de establecimientos. Los productos más buscados son los snacks (17%), almuerzos preparados (15%), desayunos preparados (13%), refrescos gaseosos (12%), golosinas (11%) y refrescos naturales (10%).

Gráfico #18



Fuente: Elaboración propia

- A continuación se presenta un detalle de los principales productos consumidos tanto en la tienda Grocery Store como en las cafeterías internas ubicadas dentro de las empresas instaladas en el parque empresarial Ultra Park II. Este punto busca determinar el grado de canalización existente entre ambas ofertas a un mismo público meta. Además de identificar los productos o categorías en los que compite directamente la tienda Grocery Store con las cafeterías internas empresariales.

Tabla #5

Detalle de los productos comercializados por las cafeterías internas dentro de las empresas instaladas en Ultra Park II y por Grocery Store

Enunciado de la pregunta	Detalle de alimentos
Productos consumidos en la tienda Grocery Store	Almuerzos preparados
	Artículos de cuidado personal
	Bebidas energéticas
	Refrescos gaseosos
	Cigarros
	Enlatados (atunes & vegetales)
	Golosinas
	Postres
	Snacks
	Galletas
	Helados
Productos consumidos en las cafeterías dentro de las empresas	Almuerzos preparados
	Frutas frescas
	Golosinas
	Desayunos preparados
	Postres
	Refrescos gaseosos
	Refrescos naturales
	Variedad de repostería
Snacks	

Fuente: Elaboración propia

A manera de conclusión, el equipo gerencial de Grocery Store tiene bien identificada tanto a su competencia directa como indirecta, sin embargo, al no conocer la realidad de las cafeterías internas dentro de las oficinas de las empresas ubicadas en Ultra Park II, no le es posible cuantificar la porción de mercado que está dejando de alcanzar debido a la oferta de dichos comercios.

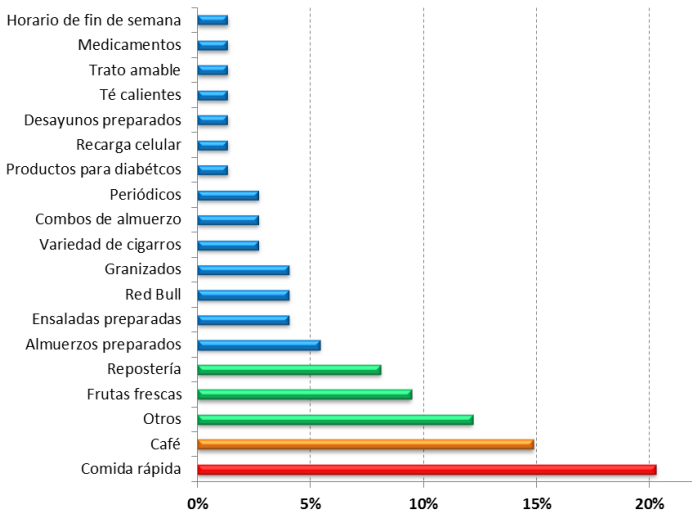
3.5.5. Determinar los de servicios asociados y complementarios que se pueden desarrollar en la empresa según las expectativas del mercado meta

El quinto objetivo de investigación busca identificar aquellas oportunidades de mercado que la empresa Grocery Store no está abarcando actualmente, ya sea mediante la oferta de un nuevo producto o servicio o por no tener visibilidad de la percepción general del negocio (desde la óptica de los clientes), junto a las recomendaciones que ellos mismos le hacen al negocio.

- Dentro de los principales productos y servicios que no ofrece la empresa Grocery Store actualmente, pero que sí lo hace su competencia, se encuentran: comida rápida con un 20% (ver tabla #4), café 15%, otros 12% (ver cuadro #5), frutas frescas 9% y repostería 8%. Cabe destacar que la tienda ofrece algunos de ellos, sin embargo, no en la variedad que se encuentra en competidores como supermercados AMPM o Café Gitane; adicionalmente, existe el tema de restricción contractual con el café mencionado en apartados anteriores.

Gráfico #19

Distribución porcentual de productos & servicios consumidos regularmente por los clientes actuales y potenciales de Grocery Store que no forman parte de su oferta actual



Fuente: Elaboración propia

- Con el fin de entender a qué se refiere el mercado actual y potencial de Grocery Store cuando menciona la "comida rápida" como el principal producto que consume, pero que, a su vez, no forma parte de la oferta del negocio en cuestión, se tiene lo siguiente:

Tabla # 6

Detalle de productos catalogados como "comida rápida" dentro del gráfico #19

Detalle del producto deseado	Cantidad de personas	% del total de la muestra
Nachos	3	3,5%
Pizza	6	7,1%
Sandwich recién hechos	2	2,4%
Sopas	1	1,2%

Fuente: Elaboración propia

- Otro rubro importante de entender corresponde a los productos catalogados como "otros" por los clientes actuales y potenciales de Grocery Store, los mismos se muestran a continuación:

Tabla #7

Detalle de productos y servicios catalogados como "otros" dentro del gráfico #19

Detalle del producto deseado	Cantidad de personas	% del total de la muestra
Platanitos de 100 Colones	1	1,2%
Bebidas de aloe	1	1,2%
Boli Helados	1	1,2%
Cereales Integrales	1	1,2%
Chocolates	1	1,2%
Nutella	1	1,2%
Variedad de galletas	1	1,2%

Fuente: Elaboración propia

- La siguiente tabla busca identificar la relación que existe entre los tiempos de comida que satisfacen los clientes actuales y potenciales de Grocery Store con alimentos llevados desde su casa, versus las horas de mayor tráfico dentro de la tienda.

Tabla #8

Detalle de los tiempos de comida satisfechos con alimentos llevados desde la casa, en relación con las horas de mayor tráfico de venta en Grocery Store

Enunciado de la pregunta	Detalle de tiempos de comida & visitas a Grocery Store	% del total
Horas de mayor visita a la tienda Grocery Store	De 7am a 8am	7%
	De 9am a 11am	28%
	De 12md a 1pm	27%
	De 2pm a 4pm	28%
	De 5pm a 6pm	9%
Tiempos de comida que satisface el cliente de Grocery Store con alimentos que lleva desde su propia casa?	Desayuno	19%
	Merienda de la mañana	23%
	Almuerzo	47%
	Merienda de la tarde	11%

Fuente: Elaboración propia

- En el anexo #2 se presenta una serie de recomendaciones y comentarios hechos por algunos de los clientes actuales de la tienda Grocery Store, la misma se copió textualmente y tiene como objetivo que la gerencia pueda conocer el sentir de su público meta, además de que interiorice tanto los comentarios positivos como las oportunidades de mejora.

3.6. Análisis FODA de Grocery Store

Luego de llevar a cabo el análisis de los datos recopilados en la investigación del mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa Grocery Store, es posible realizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la misma.

Para los primeros dos puntos del análisis, se toman en cuenta las variables dentro de los procesos internos y de toma de decisión de la compañía, sin embargo, en el caso de los dos últimos, no se tiene control alguno sobre ellos debido a su naturaleza de mercado, pero aun con dichas características, se deben considerar para que impacten de la mejor manera en los objetivos organizacionales y operativa diaria del negocio.

3.6.1. Fortalezas

- La empresa cuenta con una ubicación geografía privilegiada, resumida en el concepto de cercanía posicionado en el mercado meta.
- La organización goza de exclusividad contractual con respecto a la competencia directa dentro del parque empresarial Ultra Park II ya que no puede existir otro comercio con el mismo formato de negocio (tienda de conveniencia).

3.6.2. Oportunidades

- Grocery Store posee un mercado cautivo en crecimiento, con suficiente poder adquisitivo como para apoyar los objetivos de crecimiento organizacional.
- La organización está en la capacidad de utilizar el precio de sus productos y servicios como una variable determinante en la decisión final de compra (estrategia de precios).
- Potencial de crecimiento asociado con nuevas aperturas dentro del desarrollo inmobiliario de parques empresariales en el GAM.
- La empresa tiene la posibilidad de desarrollar su propia línea de productos y comercializarlos dentro su propia tienda (integración vertical)

3.6.3. Debilidades

- La organización no conoce a profundidad su mercado meta en temas de suma importancia como: motivadores de compra, condiciones socio económicas, gustos y preferencias.
- No existe un seguimiento post venta por parte de la empresa.
- No existe un canal de comunicación definido entre la organización y su mercado meta.
- No se tiene experiencia previa en el manejo de tiendas de conveniencia o similares.

3.6.4. Amenazas

- Existe de una competencia "escondida", conformada por las cafeterías internas ubicadas dentro de las instalaciones de las empresas instaladas en Ultra Park II.
- El mercado de retail de reposición y el de alimentos preparados es muy competitivo y supera las fronteras del parque empresarial Ultra Park II.
- Riesgo de guerra de precios con el principal competidor indirecto Café Gitane.

Con la presentación del análisis FODA de la empresa Grocery Store, se da por concluido el capítulo número 3 del presente estudio. Esta descripción interna y externa de la organización fue producto de la recopilación, tabulación y análisis de la información proveniente del estudio de campo.

En el capítulo siguiente, se encuentra el diseño de la propuesta de mercadeo para Grocery Store, la cual incluye estrategias individuales enfocadas en la mezcla final de mercadeo, tomando en cuenta las 4 P's (definidas como el producto, precio, plaza y promoción). Adicionalmente, se muestra el presupuesto necesario para la implementación de dicha estrategia consolidada en un estado de resultados proyectado al cierre del año 2013.

Capítulo IV

Propuesta de plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store

Introducción

El siguiente capítulo tiene como objetivo presentar al lector la propuesta del plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store.

La misma se deriva del análisis interno y externo que conforma el entorno de la organización, además de los datos primarios obtenidos en la investigación de campo presentada en el capítulo III.

La propuesta del plan estratégico de mercadeo busca ofrecer una serie de herramientas aplicables a la operativa actual del negocio, que colaboren con el posicionamiento y crecimiento sostenido de la empresa dentro del mercado de retail de reposición.

Se muestra un análisis puntual de la mezcla de mercadeo y sus 4 P's (producto, precio, plaza y promoción), adicionalmente, se incluye la proyección monetaria de la inversión necesaria para ejecutar dicho plan en la realidad del mercado costarricense, cabe destacar que las cifras mostradas en la proyección de egresos están expuestas a cambios debido tanto a variables externas a la organización (precio de los insumos) como a la ejecución propia de la estrategia por parte de la gerencia de Grocery Store.

4.1 Justificación de la propuesta

La siguiente propuesta del plan estratégico de mercadeo tiene como objetivo ofrecer a la organización una serie de herramientas aplicables a su operativa actual que le permitan potencializar sus fortalezas y oportunidades, así como fortificar sus debilidades y, además, contar con planes de acción que mitiguen el impacto de las amenazas provenientes del entorno.

La propuesta está orientada en aterrizar las ideas propuestas en términos de costo real aproximado, tanto a nivel monetario como operativo. Es importante resaltar que la empresa Grocery Store tiene la completa potestad de aplicar la propuesta en el momento que considere conveniente y que puede hacerlo de manera completa o segmentada según sus propios objetivos de crecimiento y política presupuestaria.

4.2 Factores críticos del éxito

En primera instancia, es importante definir qué se entiende por factores críticos del éxito, es válido mencionar que son todos aquellos puntos que deben ocurrir (o no ocurrir) para conseguir un objetivo a corto, mediano y largo plazo, utilizando recursos propios y externos a la operativa del negocio. “Fuente: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-criticos-de-exito.html>”

Dentro de los factores críticos del éxito de la propuesta del plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store, se encuentran:

- Definición la misión, visión y objetivos organizacionales de la empresa Grocery Store.
- Desarrollo de un canal de comunicación entre la empresa Grocery Store y sus clientes actuales y potenciales.
- Identificar los competidores más importantes de la empresa Grocery Store y desarrollar un esquema de trabajo para contrarrestar su alcance.
- Rentabilizar la venta de los productos y servicios ofrecidos actualmente, acompañándolos de una nueva oferta complementaria con alto margen de contribución y aceptación del mercado meta.
- Aprovechar las bondades del sistema de información con el que cuenta la empresa Grocery Store y utilizarlas como apoyo en la toma de decisiones.

4.3 Propuesta estratégica

La siguiente propuesta estratégica de mercadeo se enfoca en las 4 variables principales de la mezcla mercadológica, iniciando con la estrategia orientada al producto (servicio), continuando con la estrategia orientada al precio y la plaza, para concluir con la estrategia referente a la promoción.

Antes de iniciar con lo mencionado anteriormente, es de suma importancia retomar la necesidad de establecer tanto la misión y visión como los objetivos organizacionales de la empresa Grocery Store, para lo cual, basándose en la investigación previa que conforma este estudio, se propone lo siguiente:

Propuesta de misión organizacional para la empresa Grocery Store:

- **Misión:** *Ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de productos de alta calidad acorde con sus necesidades, basado en inmejorables estándares de servicio, dentro de un ambiente de compra limpio, cómodo y amigable.*

Propuesta de visión organizacional para la empresa Grocery Store:

- **Visión:** *Convertir a Grocery Store en la primer cadena de tiendas de conveniencia a nivel nacional dentro de su nicho de mercado, supliendo a plenitud las necesidades de sus clientes por medio de productos y servicios de alta calidad a un precio competitivo.*

Propuesta de valores organizacionales para la empresa Grocery Store:

- **Honradez y sinceridad:** *Forman parte del diario vivir de todo empleado, proveedor y cliente de la empresa Grocery Store, e incluyen tanto la aplicación correcta de dichos valores, como la denuncia de procedimientos o acciones sospechosas e incorrectas.*
- **Actitud pro activa de servicio al cliente:** *Donde todos los clientes deben salir satisfechos de la experiencia de compra en Grocery Store.*
- **Responsabilidad con el ambiente:** *Utilizar racionalmente los recursos naturales necesarios para la operación de Grocery Store, disponiendo de manera adecuada de los desechos y sub productos resultantes.*
- **Respeto y compañerismo:** *Los colaboradores de Grocery Store deben mantener una relación de respeto y compañerismo entre ellos, valorando sus capacidades y apoyándose mutuamente para identificar y mejorar las oportunidades de crecimiento personal y profesional.*

4.4 Propuesta de mercadeo

A continuación se presenta la propuesta estratégica de mercadeo basada en la mezcla de sus cuatro pilares principales (producto, precio, plaza y promoción), enfocada en la operativa de la empresa Grocery Store.

Previo a entrar en el detalle de la mezcla mencionada anteriormente, es necesario detenerse en la estrategia general planteada, la cual se resume de la siguiente forma:

Se propone un plan estratégico de mercadeo enfocado en la diferenciación del servicio de venta basada en tres pilares principales, en donde se habla del manejo adecuado (optimización) de la cartera de productos y servicios ofrecidos actualmente, incluyendo aquellos con mercado potencial de desarrollo, la diferenciación de precios con margen igual o superior al de la industria de retail de reposición basado en la experiencia de compra ofrecida y, por último, el desarrollo y fortalecimiento de los canales de comunicación de la empresa con su mercado actual y potencial.

4.4.1 Propuesta enfocada al producto (servicio)

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo de campo (desarrollada en el capítulo III del presente trabajo), se puede observar que a nivel general los clientes tienen una percepción positiva del servicio ofrecido por la empresa Grocery Store. Dicho servicio se define como el trato del personal hacia los clientes que ingresan en la tienda, la rapidez con la que se despachan las ventas (medido en la percepción del tiempo de espera en cajas), la limpieza y orden del local, así como cualquier otro punto que conforme la experiencia de compra ofrecida al público.

Ahora bien, con respecto a los productos ofrecidos actualmente por la tienda, existen 5 categorías identificadas como las de mayor preferencia por el público meta, ellas son: snacks, galletas, bebidas gaseosas, golosinas y helados. (Ver gráfico #15 del capítulo III).

Debido lo anterior, para la "P" de producto se propone una estrategia basada en la diversificación del portafolio actual, apoyado en el desarrollo de nuevos productos y servicios provenientes tanto de los proveedores actuales como de nuevas fuentes. Estas fuentes de nuevos productos incluyen a la misma tienda Grocery Store, la cual puede auto proveerse, aplicando un proceso de integración vertical.

El objetivo de la estrategia es optimizar el portafolio actual y potencial del negocio, en donde la oferta al público represente un manejo adecuado y rentable del inventario sin comprometer el surtido actual de la tienda y la satisfacción de los clientes.

A continuación se presenta una serie de tácticas de implementación para la estrategia de producto (servicio) enfocada en la operativa actual del negocio:

- Identificar los productos que presentan mayor rotación dentro de cada una de las categorías y establecer un punto de re orden acorde con la demanda.

- Identificar y eliminar del portafolio los productos con menor rotación dentro de dichas categorías y sustituirlos por los que tienen mayor aceptación del consumidor.

- Especializar la oferta con productos acordes con el formato de tienda y necesidades de los clientes, disminuyendo al mínimo aquellos productos con baja rotación y vida útil, como por ejemplo:
 - Desayunos preparados.
 - Almuerzos preparados.
 - Cloros y desinfectantes.
 - Productos para el cabello (shampoo, acondicionadores y fijadores).

- Ampliar la oferta de productos dentro de las categorías de mayor consumo, tomando en cuenta productos complementarios y sustitutos, por ejemplo:
 - Granizados en formato de autoservicio.
 - Conos con bolas de helado (formato de heladería, con los sabores exhibidos en una urna refrigerada divididos en cubetas).

De los dos productos anteriores, se desprenden las siguientes combinaciones tomando en cuenta otros productos que actualmente se comercializan dentro de la tienda:

- Copas de helado con fruta.
 - Granizados con fruta y helado.
 - Barquillos de vainilla.
 - Adicionales de galleta, semillas (maní, macadamia, nueces) y chocolates (M&Ms, Guayabitas, entre otros).
- Incluir productos nuevos solicitados por los clientes (Ver gráfico #15 del capítulo II) dentro de la oferta actual de la tienda. Puntualmente, se recomienda la comercialización de frutas frescas junto a batidos de frutas, verduras y legumbres naturales, en las siguientes presentaciones:
 - Fruta fresca y entera.
 - Fruta picada y empacada (de una misma clase).
 - Fruta picada y empacada (diferentes tipos de fruta).
 - Batidos de frutas (endulzadas con azúcar natural o sustituto).
 - Batidos de verduras y legumbres (endulzadas con azúcar natural o sustituto).
 - Batidos mixtos de frutas, verduras y legumbres (endulzadas con azúcar natural o sustituto).
 - Desarrollar un proceso de rotación acelerada para los productos de bajo movimiento o con riesgo de pronto vencimiento, apalancados en estrategias de precio (descuentos) y promoción (bandeos y combos).
 - Optimizar el uso del sistema de punto de venta con el que trabaja Grocery Store actualmente, el cual es provisto por Credomatic y Logosoft de Costa Rica. Cabe destacar que el servicio de soporte y capacitación en línea permite la

implementación de todos los módulos ofrecidos por la herramienta sin costo adicional al contrato de leasing que se tiene con Credomatic, por lo que a nivel de negocio, se está desperdiciando un recurso tecnológico valioso que forma parte de costo fijo de operación (hundido).

Al día de hoy, la organización utiliza únicamente el módulo de facturación (ventas), dejando a un lado las siguientes aplicaciones y reportes generados de manera automática:

- **Inventario:** Organizado por familias y ubicaciones, multibodega.
- **Facturación:** Multimoneda, facturas simultáneas, proformas, prefacturas.
- **Clientes:** Ficha personal, estados de cuenta, cuentas por cobrar.
- **Proveedores:** Ficha por proveedor, vencimientos al día, cuentas por pagar.
- **Compras:** Suma los artículos al inventario de manera automática y permite llevar el control de compras, cuentas por pagar, notas de crédito y pago a proveedores.
- **Ventas:** Hasta 18 reportes, ventas por familia, por vendedor, por cliente, a clientes por vendedor, entre otros.
- **Caja diaria:** Un control detallado de todos los movimientos de caja, incluidas las compras y el usuario que realiza cada movimiento.
- **Apartados:** Emisión de reportes, anulaciones y detalle de los abonos realizados.

“Fuente: <http://www.logosoftcr.com>”

- Descentralizar la estructura organizacional de Grocery Store basada actualmente en el gerente general (ver organigrama en el capítulo II, Cultura organizacional / organigrama), con el objetivo de liberarlo de la operativa diaria del negocio y que con ello pueda enfocarse en la estrategia de crecimiento y planes de control y manejo de los recursos de la organización, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta lo anterior, se proponen las siguientes alternativas:

- Empoderar al asistente de gerencia para que lleve a cabo las funciones de un administrador de tienda, teniendo bajo su cargo a las dos cajeras, el control del inventario (tomas de inventario periódicas versus el sistema), pedidos de inventario, generación de reportes de venta, cierres y aperturas de caja, apertura y cierre de la tienda, pago a proveedores, coordinación de depósitos de efectivo en el banco, coordinación con el equipo de contadores para las tomas físicas de inventario y cierre fiscal, manejo de faltantes y sobrantes de caja, pedidos de monedas y billetes para las cajas, creación de material publicitario básico (volantes) y el desarrollo de la presentación de negocios de la empresa Grocery Store (portafolio de productos y servicios) junto a cualquier otra actividad que corresponda al día tras día del negocio.

- Contratar un administrador general de la tienda que se encargue de las actividades mencionadas anteriormente, esta propuesta conlleva eliminar la posición de asistente de gerencia.

4.4.2 Propuesta enfocada al precio

Según lo comentado en los capítulos previos del presente trabajo, la estrategia de precios diferenciada que utiliza la empresa Grocery Store está basada en obtener al menos un 30% de margen de contribución promedio en todos los productos y servicios que ofrece actualmente.

Ahora bien, para la "P" de precio, se propone una estrategia de precio fijo apoyada en descuentos aleatorios (ofertas) y descuentos periódicos (rebajas), en donde todos los productos y servicios ofrecidos mantienen su precio y condiciones en el 100% de las transacciones efectuadas por el mercado meta (no se negocia el precio en cada una de las transacciones), modificado únicamente por el periodo de tiempo en el que se varíe el costo de los bienes y servicios gracias a la aplicación de descuentos y rebajas controladas (tanto a nivel de cantidad como de tiempo).

El objetivo de la estrategia de precio corresponde a obtener una escala de ingreso acorde con los costos de funcionamiento del negocio (fijos y variables de operación), junto a las expectativas de rendimiento de los socios sin afectar la percepción de los clientes y, por ende, su impulso final de compra.

A continuación, se presenta una serie de tácticas de implementación para la estrategia de precio enfocada en la operativa actual del negocio:

- Identificar cuáles son los productos y servicios en los que el margen de contribución es inferior al 30% con el fin de revisar su precio de compra y escala de inventario con respecto a la categoría e industria.

Cabe destacar que por las características geográficas propias de la empresa Grocery Store (ubicada dentro del parque empresarial Ultra Park II), puede manejar precios superiores a los de sus competidores, aprovechando la ventaja de cercanía descrita por el mercado meta. Ver gráfico #15 del capítulo III.

La escala final de precios debe ser definida por la gerencia de la organización de acuerdo con sus políticas propias de crecimiento financiero. Dicha escala debe ir acorde con la estructura de costos propia, no se debe de comparar linealmente el costo de los productos con los de la competencia, ya que ellos manejan una escala de venta diferente.

Lo más importante es definir el punto de equilibrio entre cobrar la experiencia de compra basada en la cercanía y surtido de productos ofrecido por el negocio versus la imagen percibida por el cliente y su costo beneficio de trasladarse a otro local con el objetivo de satisfacer sus necesidades.

- Definir una política de incremento de precios trimestral para todos los productos y servicios ofrecidos por Grocery Store, con el fin de ajustar el costo del inventario según la inflación y no lesionar el margen de contribución del negocio.
- Definir una política de precios individual con la suficiente flexibilidad que le permita a la organización llevar a cabo ajustes extraordinarios a la política descrita anteriormente. Este punto se orienta a los productos con demanda inelástica tales como los cigarros y la canasta básica.
- Crear una política de descuentos para productos con baja rotación o riesgo de vencimiento, en donde el mercado meta puede acceder a ellos con un precio menor al de lista por un tiempo limitado, ya sea hasta agotar existencias o para aprovechar la estacionalidad relacionada con el producto.

4.4.3 Propuesta enfocada a la Plaza

Para efectos del presente trabajo, el término de “plaza” se refiere al local de la empresa Grocery Store, tomando en cuenta el manejo del espacio interno del mismo, el espacio en góndolas y *check outs* de caja, cámara frías, anaqueles y demás artículos empleados en la operación diaria del negocio.

Para la “P” de plaza, se propone una estrategia basada la optimización del canal de distribución entendido como el local de la tienda Grocery Store, en donde se maximicen los espacios y complemente la experiencia de compra que forma parte del compromiso de la organización con sus clientes.

El objetivo de la estrategia de plaza consiste en potencializar el uso del espacio físico del local enfocado en brindarle mayor visibilidad a los productos ofrecidos, complementando con espacios agradables a la vista que incentiven el impulso de venta, fortaleciendo la experiencia vivida por los clientes actuales y probables de la organización.

A continuación, se presenta una serie de tácticas de implementación para la estrategia de plaza, enfocada en la operativa actual del negocio:

- Ubicar los productos con mayor rotación (descritas previamente dentro de las 5 categorías más importantes) y re ubicarlos en los espacios de las góndolas, cabeceras de góndola y *check out* de caja con mejor perfil visual de cara al cliente (actual y potencial).

- Designar un espacio de prueba dentro de las góndolas y *check out* de cajas para los productos nuevos, con el objetivo de probar su rotación previo a otorgarle un espacio real de venta en los espacios de mayor tránsito dentro de la tienda.
- Definir por medio de un estudio de observación, cuál es la ruta más utilizada por los clientes dentro del establecimiento de Grocery Store, esto con el fin de identificar las tendencias de tránsito, reacomodos de producto y oportunidades a nivel de promoción visual y auditiva dirigidas al público meta (descritas en el apartado siguiente).
- Exigir a la administración del condominio que repare la única puerta de ingreso al local, pues según las visitas realizadas durante los días sábado del mes de enero 2013, el acceso a la tienda se dificulta ya que las bisagras de la puerta de vidrio se encuentran en mal estado y la misma se abre con el viento, poniendo en peligro a las personas que transitan por la acera y dejando escapar el frío del aire acondicionado del local. Este punto específicamente afecta la imagen de la empresa aun cuando el responsable sea la administración del inmueble (UltraPark II).
- Modificar el horario de operación de la tienda de lunes a sábado, es importante tomar en cuenta que actualmente se abren las puertas del negocio de lunes a viernes de 7:00am a 6:00pm y los sábados de 8:00am a 2:00pm (ver capítulo II “Proceso de venta / descripción del servicio”). La nueva propuesta de horario de atención es la siguiente:
 - De lunes a viernes de 6:00am a 6:00pm, con el objetivo de captar al consumidor que busca adquirir el desayuno en el momento de su llegada al parque empresarial, para luego consumirlo tanto en las instalaciones de Grocery Store como en su lugar de trabajo.
 - Sábados no abrir el local, ya que según la observación realizada en las visitas de los sábados correspondientes al mes de enero 2013, las mismas son sumamente intermitentes y las ventas corresponden a menos de un 5% del promedio de ventas diario obtenido de lunes a viernes.

4.4.4 Propuesta enfocada a la promoción

En el caso de la empresa Grocery Store, los esfuerzos promocionales que se han realizado hasta el momento son prácticamente nulos, por esta razón, este es el apartado al que se le hace mayor énfasis dentro de la propuesta estratégica de mercadeo.

Adicionalmente, la propuesta promocional cubre tanto temas de comunicación de mensajes publicitarios y de conocimiento de marca como la creación de canales de comunicación directa con el mercado meta; la idea es incentivar la compra y la relación de dependencia que se desea crear junto al seguimiento post venta.

Cabe resaltar que toda la propuesta publicitaria se basa en una estrategia BTL (*below the line*), la cual consiste en utilizar formas no masivas de comunicación en mercadeo dirigidas a un segmento en específico, en donde la retroalimentación y respuesta por parte del cliente es mucho más expedita y directa.

Por otro lado, esta técnica publicitaria se caracteriza por utilizar material con un alto grado de creatividad y sentido de la oportunidad (identificada en el mercado), desarrollando nuevos canales de comunicación por el cual viajan tanto los mensajes enviados por el negocio a sus clientes como de los clientes al negocio. “Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line”

Para la “P” de promoción, se propone una estrategia de promoción orientada al producto y servicio dentro del ámbito local y enfocada en una demanda genérica en donde se incluya la comunicación de varias marcas y productos que satisfacen tanto una como múltiples necesidades a la vez (sustitutos y complementarios).

El objetivo de la estrategia de promoción es el de posicionar en la mente del consumidor a la empresa Grocery Store como la primera opción ante sus necesidades de consumo diario.

A continuación, se presenta una serie de tácticas de implementación para la estrategia de promoción, enfocada en la operativa actual del negocio:

- Utilizar mecánicas de volanteo directo a las personas que transiten dentro del parque empresarial Ultra Park II, así como colocar dichos volantes en los parabrisas de los vehículos estacionados en los parqueos externos de las diferentes empresas que conforman el parque. Cabe mencionar que el volante puede llevar tanto información propia de la operación y razón de ser de la tienda (horarios, ubicación, catálogo de productos y servicios, entre otros), como promociones temporales y estacionales definidas por la gerencia de la misma (14 de febrero, Semana Santa, día del padre, 15 de setiembre, día de la madre, Halloween, Navidad, entre otros).

- Habilitar un perfil en Facebook y Twitter propio de la tienda Grocery Store, con el fin de que el mercado actual y potencial tenga la oportunidad de conocer sobre las actividades y promociones desarrolladas por la tienda, además de que ellos mismos puedan hacer llegar sus comentarios, consultas, quejas y recomendaciones hacia la tienda.

Adicionalmente, se recomienda efectuar posteos diarios sobre promociones y recordatorios (acompañadas de imágenes) de los productos y servicios que los clientes pueden encontrar en la tienda, así como de campañas de expectativa que motiven al cliente a acercarse al negocio.

- Desarrollar al menos una dinámica promocional trimestralmente con el fin de reunir información personal de los clientes actuales y potenciales de Grocery Store, en donde se obtengan datos clave para contactarse con ellos como el nombre, edad, empresa para la que la laboran, número de teléfono y dirección de correo electrónico.

La recolección de este tipo de datos debe acompañarse con la promesa de un premio al final del periodo de recolección, lo anterior motiva a la persona a dejar sus datos de manera voluntaria. A manera de ejemplo, es válido tomar en cuenta la rifa del Ipod Suffle que se utilizó como motivador en la encuesta presentada en el capítulo III del presente trabajo. Este tipo de recolección de datos se puede implementar por medio del perfil de Facebook de la tienda.

- Implementar un sistema de envío de correo directo a los clientes actuales y potenciales de Grocery Store, utilizando los datos obtenidos en las dinámicas descritas en el punto anterior. En este tipo de comunicación con el cliente, es importante reforzar el uso del perfil de Facebook junto a la dirección de Twitter y número de teléfono de la tienda.
- Registrar la marca y el logotipo de Grocery Store en el Registro Nacional de Costa Rica previendo el crecimiento futuro con la apertura de tiendas en otros parques empresariales. Lo anterior le otorga autonomía a la organización en caso de que decida pautar tanto a lo interno como fuera de los parques empresariales en donde se encuentre operando, adicionalmente, convierte la marca en un activo real que puede capitalizarse en una eventual negociación de venta de la(s) tienda(s).

- Utilizar el televisor LCD de 40" que se encuentra dentro de la tienda como un canal comunicador de ofertas diarias, promociones al instante (en donde se ofrezca una promoción por un tiempo limitado y solo pueda ser aprovechado por las personas que estén en ese momento en la tienda), servicios adicionales ofrecidos, horarios en fechas especiales, así como campañas de recordación y expectativa.
- Desarrollar material publicitario en punto de venta (POP: *Point of purchase*), con el objetivo de reforzar los productos y servicios que se encuentran dentro de la tienda y diferenciar la oferta según el lugar en el que se ubiquen.

Importante tomar en cuenta que dentro de los resultados de la entrevista de campo descrita en el capítulo III, específicamente en la tabla #3 en donde se muestran los productos y servicios que el público meta le gustaría encontrar en la Tienda Grocery Store, pero que no se ofrecen actualmente, se mencionan productos y servicios que sí se ofrecen en la actualidad (recarga celular, horno de microondas, refrescos gaseosos de Pepsi, entre otros), lo cual indica una inadecuada comunicación e identificación visual de la oferta de cara al público.

A continuación se detalla una serie de materiales POP que se pueden utilizar dentro de la tienda:

- Colgantes de techo.
 - Cintillos en las góndolas y cabeceras de góndola.
 - Rompe tráfico en las góndolas y cámaras frías.
 - Calcomanías de piso.
 - Rotulación específica para una zona de la tienda enfocada en una categoría de producto, por ejemplo, el área de frutas o de auto servicio (con el horno de microondas).
- Implementar un buzón de sugerencias en donde solo la gerencia tenga acceso a revisar los comentarios de los clientes. Lo anterior con el objetivo de evitar que los empleados intervengan en la solicitud o queja del cliente con tal de no verse perjudicados.

Adicionalmente, el buzón de sugerencias funciona como una herramienta de seguimiento de la queja y contacto directo con el cliente, bajo el entendido de que toda sugerencia ingresada debe llevar los datos de la persona que la ingrese dentro del buzón.

- Fomentar el uso del internet inalámbrico gratis en el caso de que utilicen la mesa para consumir alimentos ubicada dentro del local, la misma cuenta con 3 espacios con su respectiva silla y conexión eléctrica.

Cabe destacar que en la actualidad la organización cuenta con internet WiFi resguardada con clave, la misma puede abrirse al público para que los clientes actuales y potenciales se acerquen al local y generen tránsito de compra.

- Abordar a las empresas instaladas en Ultrapark II que no cuentan con cafetería interna, (ver capítulo III, cuadro #4) con el objetivo de ofrecerle los servicios de venta de alimentos a sus empleados y buscar alianzas estratégicas que les permitan consumir en la tienda Grocery Store por medio de un convenio con la asociación solidarista o que, a su vez, gasten el subsidio diario entregado a los empleados en la tienda (en el caso que aplique).

Se propone manejar los siguientes beneficios para dichas empresas:

- Combo de desayuno o almuerzo con un precio especial a los empleados que presenten su carné a la hora de llevar a cabo la compra.
 - Regalía de un postre (barra de chocolate, goma de mascar o helado por ejemplo) al comprar el almuerzo completo presentando el carné de empleado.
 - Servicio a domicilio (a las puertas de la empresa) sin costo adicional en caso de una compra mínima definida por la gerencia, o por solventar la alimentación de un equipo de trabajo (reuniones ejecutivas, cafés, cumpleaños, entre otras).
- Abordar a las empresas instaladas en Ultrapark II que sí cuentan con cafetería interna (ver capítulo III, cuadro #4) con el propósito de ofrecerle los servicios de proveeduría de alimentos y bebidas que comercializan dentro de sus cafeterías. Si bien es cierto, el margen de contribución obtenido por la empresa Grocery Store disminuiría, se puede conocer realmente la oferta de dichas cafeterías (conocer a la competencia a profundidad) y, además, se estaría incrementando la rotación del inventario de los productos colocados en dichos establecimientos.

Con el último punto mencionado, Grocery Store alcanza una mayor escala de compra por lo que puede negociar mejores precios con sus proveedores, mejorando el margen del producto colocado en su tienda.

4.5 Justificación económica de la propuesta de mercadeo

Dentro de todo plan estratégico de mercadeo, se debe contabilizar el costo real de poner en práctica las estrategias y recomendaciones hechas a la organización, en este caso, se busca ofrecerle al equipo gerencial de la empresa Grocery Store un presupuesto estimado que encierre las propuestas plasmadas en el presente trabajo.

Cabe destacar que los precios obtenidos se circunscriben a un periodo de tiempo específico no mayor a un mes (a partir de abril 2013), por lo que la estimación de efectivo puede verse afectada según los cambios propios del mercado de bienes y servicios costarricense.

A continuación se muestra el resumen de la proyección de egresos asociada con la propuesta estratégica de mercadeo:

DETALLE DE EGRESOS PROYECTADO / PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO - GROCERY STORE EN MODEDA LOCAL - CRC Colones	AÑO 2013									
	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total	
Total gasto por salario del nuevo administrador de la tienda	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(813.945)	(6.511.560)
(-) Gasto por salario del asistente de gerencia actual	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.200.000
Total gasto por emisión y entrega de 1000 volantes en UltraPark II	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(36.070)	(288.560)
Total gasto por apertura y mantenimiento de la cuenta de Facebook & Twitter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total gasto por dinámica promocional trimestrial (rifa de Ipod Shuffle)	-	(42.931)	-	-	(42.931)	-	-	(42.931)	(128.793)	
Total gasto por alquiler de máquina de granizados	-	(77.500)	(77.500)	(77.500)	(77.500)	(77.500)	(77.500)	(77.500)	(542.500)	
Total gasto por venta de conos con helado (formato heladería a granel)	-	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(174.000)	(1.218.000)	
Total gasto por venta batidos de frutas y legumbres (naturales & frescas)	-	(195.990)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)	(615.990)	
Total gasto por registro de marca & logo de Grocery Store	-	(150.000)	-	-	-	-	-	-	(150.000)	
Total de Otros gastos publicitarios de Grocery Store	-	(120.000)	-	(50.000)	-	(50.000)	-	(50.000)	(270.000)	
TOTAL DE EGRESOS / PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO - GROCERY STORE	(700.015)	(1.460.436)	(1.021.515)	(1.071.515)	(1.064.446)	(1.071.515)	(1.021.515)	(1.114.446)	(8.525.403)	
TOTAL DE EGRESOS / PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO - GROCERY STORE (sin el adm de la tienda)	(36.070)	(796.491)	(357.570)	(407.570)	(400.501)	(407.570)	(357.570)	(450.501)	(3.213.843)	

Fuente: Elaboración propia. Plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store

Con base en los puntos expuestos tanto en el presente capítulo como en los apartados anteriores, se procede a con el detalle de las conclusiones y recomendaciones hechas al equipo gerencial de la empresa Grocery Store, la cuales se detallan en el capítulo siguiente.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Introducción

Con base en lo expuesto en los capítulos anteriores, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del plan estratégico de mercadeo enfocado a la operativa actual de la empresa Grocery Store.

Conclusiones

- El mercado de retail de reposición en Costa Rica ha presentado un auge importante en la última década, dicha tendencia ha obligado a las grandes cadenas de supermercados (retail clásico) a cambiar su esquema o formato de tienda con el objetivo de ofrecerle a sus clientes actuales y potenciales una respuesta real ante sus nuevos gustos y necesidades cambiantes.
- Los conceptos teóricos de toda propuesta de plan estratégico de mercadeo abren la puerta para la correcta identificación y desarrollo de una oportunidad de negocio, así como la guía descriptora de lo que es estrictamente necesario conocer, analizar y entender dentro de un negocio en marcha con objetivos de crecimiento a largo plazo.
- A pesar de que Grocery Store es una PYME de reciente creación, cuenta con un potencial de crecimiento importante dentro de su nicho de mercado actual, sin embargo, su cobertura de mercado está limitada por la población finita que ofrecen tanto las instalaciones de Ultra Park II como las de cualquier otro parque empresarial en donde se lleve a cabo una nueva apertura. Dicho universo de clientes está íntimamente relacionado con la ocupación de las empresas instaladas en el parque, sus horarios de operación y perfil de empleado, asociado con un nivel socio económico en especial y con una eventual respuesta ante estímulos diferenciados de compra con precios superiores al de la industria del retail clásico, amén de su oferta de servicio.
- La empresa Grocery Store desconoce a profundidad la realidad del mercado inmediato en el cual opera actualmente, ya que no maneja con certeza la descripción real de su público meta (aun estando cautivo dentro del parque empresarial Ultra Park II) ni de su competencia directa e indirecta. La información con la que se toman decisiones está basada en suposiciones y la observación de eventos aislados, junto a la opinión o comentarios que se han podido rescatar de clientes satisfechos e insatisfechos con el servicio brindado por la organización.

- La competencia que genera mayor riesgo a la empresa Grocery Store se presenta en forma de cafetería interna dentro de las diferentes empresas que conforman el parque empresarial Ultra Park II. Si bien es cierto, tanto el supermercado AM PM, la panadería Musmanni y el Café Gitane ofrecen una gama de productos y servicios iguales o similares a los de Grocery Store, el mercado meta cautivo al cual apunta la organización puede ser directamente acaparado por dichas cafeterías internas, aumentando la percepción de cercanía entre los clientes y el punto de venta.
- El mercado actual de la empresa Grocery Store percibe a la organización como una respuesta verdadera antes sus necesidades de consumo en sus horas laborales, adicionalmente, siente que el surtido de productos y servicios se suplen de manera positiva. Por otro lado, el mayor beneficio percibido por los clientes de la organización corresponde a la cercanía de la tienda con respecto a las empresas donde laboran.
- El precio diferenciado con un margen de contribución promedio superior al 30% en los productos y servicios ofrecidos por Grocery Store, no se visualiza como una barrera o desestimulo del impulso final de compra por parte del mercado meta.
- El manejo de la "P" de promoción dentro de la propuesta del plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store es el punto de mayor peso y de más fácil implementación dentro de los procesos actuales de la organización, además de ser el que conlleva menor inversión de efectivo. Dicha parte de la propuesta permite alcanzar al mercado meta eficientemente y convertir la oferta de la tienda en ventas reales.

Recomendaciones

- Se recomienda al equipo gerencial de la empresa Grocery Store la aplicación inmediata del presente plan estratégico de mercadeo a su operativa actual.
- Se invita a la organización a buscar nuevos canales de comunicación con su mercado meta utilizando diferentes medios electrónicos y de bajo costo como las redes sociales y el correo electrónico directo, para lo cual es vital mapear procesos de recolección de datos personales de los clientes y, con ello, monitorear tanto su comportamiento de compra como sus gustos y preferencias. Importante destacar la relevancia de generar un proceso de seguimiento post venta con el cliente.
- Se recomienda definir e instaurar inmediatamente la misión, visión y valores organizacionales dentro de las "venas" de la estructura organizacional de la empresa Grocery Store, aun cuando no sean los propuestos por el presente trabajo. Adicionalmente, se debe acompañar la comunicación de dichos puntos con campañas de reforzamiento y seguimiento a todos los empleados con el objetivo de que las metas de la organización estén en línea con el pensamiento de sus colaboradores.
- Se exhorta al equipo gerencial de la empresa Grocery Store a que identifique oportunidades de integración vertical en la oferta de sus productos y servicios, tanto para el portafolio actual como para nuevas propuestas al mercado. Este tipo de integración le permite a la organización manejar mayores márgenes de contribución y controlar los niveles de inventario de manera más eficiente. Algunos productos identificados en el trabajo de investigación en el que se puede utilizar este esquema son: granizados, frutas picadas, perros calientes, palomitas de maíz preparadas y postres listos para comer.
- Se recomienda maximizar la utilización del sistema de información de puntos de venta con el objetivo de llevar un control detallado de las compras, ventas, inventario, puntos de re orden, y reportes de desempeño que ofrece el sistema y no están siendo utilizados actualmente.
- Se invita a la organización a mantener una escala de precios que le permitan obtener un margen de contribución promedio mayor al 30%, manejando una escala de aumentos trimestrales según se comporte el mercado. Por otro lado, se recomienda ejecutar un conteo físico de inventario al cierre de cada mes con el propósito de ajustar existencias en el sistema y complementarlo con tomas físicas aleatorias versus los registros del sistema en las categorías de producto con mayor rotación.

- Se recomienda implementar un estudio de distribución de frecuencias dentro de la tienda para definir con exactitud las horas pico de tráfico de venta y entrega de inventario, además de un estudio de colas para afinar el proceso de cobro en ambas cajas. Lo anterior con el fin de maximizar la utilización de los periodos muertos y minimizar el tiempo promedio de despacho en caja una de las cajeras.
- Se invita a la gerencia de Grocery Store a implementar el uso de uniformes para sus empleados en punto de venta, específicamente para las dos cajeras y el asistente de gerencia, ya que en la actualidad realizan sus labores diarias con ropa de tipo casual y no llevan consigo ningún distintivo que los identifique como colaboradores de la organización, además de que los estilos y colores de la vestimenta son muy diferentes entre sí.

ANEXOS

Anexo # 1: Desarrollo del instrumento (encuesta)

El cuestionario fue desarrollado según se presenta a continuación:

Universidad de Costa Rica

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Negocios

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de investigación: Plan estratégico de mercadeo para la empresa Grocery Store

Instrucciones y generalidades del cuestionario:

- Marque con una X en la casilla que considere conveniente.
- Por favor complete el siguiente cuestionario de manera individual, en el caso de que surja alguna consulta, referirla a la persona que le hizo la entrega del cuestionario.
- La encuesta es del tipo auto-dirigida, por lo que el entrevistador se abstendrá de dar su opinión ante cualquier consulta que afecte las respuestas del cuestionario.
- La duración promedio para contestar el cuestionario es de 5 min.
- Toda la información suministrada es de índole confidencial.

De antemano se le agradece su tiempo y colaboración.

Cuestionario

Pregunta #1. Seleccione su sexo

a) Masculino. **b)** Femenino.

Pregunta #2. Seleccione su rango de edad

a) De 15 a 18. **b)** De 19 a 22 . **c)** De 23 a 26. **d)** De 27 a 30.
e) De 31 a 35. **f)** De 35 en adelante.

Pregunta #3. Indique el último nivel de escolaridad alcanzado.

- a) Tercer año de colegio.
- b) Título técnico o vocacional.
- c) Bachillerato en enseñanza media (colegio).
- d) Bachillerato universitario.
- e) Licenciatura universitaria.
- f) Maestría universitaria.
- g) Doctorado universitario.

Pregunta #4. Indique su profesión

Pregunta #5. Indique su estado civil

- a) Casado (a).
- b) Soltero (a).
- c) Divorciado (a).
- d) Unión libre.
- e) Otro.

Pregunta #6. Indique la cantidad de hijos (as) que tiene en este momento.

- a) 0 hijos (as).
- b) 1 hijo (a).
- c) 2 hijos (as).
- d) 3 hijos (as).
- e) Más de 4 hijos (as).

Pregunta #7. Seleccione la provincia en la que reside actualmente.

- a) San José.
- b) Heredia.
- c) Alajuela.
- d) Cartago.
- e) Puntarenas.
- f) Limón.
- g) Guanacaste.

Pregunta #8. Indique el cantón en el que reside actualmente.

Pregunta #9. ¿Con quién vive o comparte su casa de habitación actualmente?

- a) Cónyuge o pareja.
- b) Padres de familia .
- c) Amigos (as).
- d) Solo (a).
- e) Otro.

Pregunta #10. ¿Posee vehículo propio?

- a) Sí.
- b) No.

Pregunta #11. ¿Cuál es su principal medio de transporte desde su lugar de residencia al trabajo y viceversa?

- a) Vehículo propio.
- b) Motocicleta propia.
- c) Autobús de la empresa.
- d) Autobús público.
- e) Taxis.
- f) Comparte vehículo (carpooling).

Pregunta #12. ¿En cuál empresa labora actualmente?

Pregunta #13. ¿La empresa en la que labora actualmente se encuentra dentro de UltraPark II?

- a) Sí. b) No.

Pregunta #14. ¿Cuántos días a la semana labora en las instalaciones físicas de su empresa ubicada en UltraPark II?

- a) De 1 a 2. b) De 3 a 4. c) De 4 a 5. d) Más de 5.

Pregunta #15. ¿Cuántos días a la semana puede laborar desde su casa de habitación?

- a) Ninguno. b) De 1 a 2. c) De 3 a 4. d) De 4 a 5. e) Más de 5.

Pregunta #16. ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

- a) Menos de 1.
b) Entre 1 y 2.
c) Entre 3 y 4.
d) Entre 5 y 6.
e) Más de 7.

Pregunta #17. ¿En cuál de los siguientes rangos salariales se encuentra actualmente? (al mes y en colones)

- a) De 250.000 a 350.000.
b) De 350.000 a 500.000.
c) De 500.000 a 750.000.
d) De 750.000 a 1.000.000.
e) De 1.000.000 a 1.500.000.
f) De 1.500.000 a 2.000.000.
g) Más de 2.000.000.

Pregunta #18. ¿Cada cuánto tiempo recibe su pago (salario)?

- a) Semanalmente. b) Quincenalmente. c) Mensualmente.

Pregunta #19. ¿Acostumbre llevar sus propios alimentos a la oficina para consumir durante el día?

- a) Sí. b) No (pasar a pregunta #21).

Pregunta #20. ¿Qué tiempos de comida satisface con los alimentos que lleva desde su propia casa?

- a) Desayuno, b) Merienda de la mañana. c) Almuerzo. d) Merienda de la tarde.

Pregunta #21. Dentro de las oficinas de la empresa para la cual labora actualmente, ¿existe un comedor, cafetería o similar en donde se venden alimentos y/o bebidas?

- a) Sí. b) No (pasar a pregunta #23).

Pregunta #22. ¿Qué tipo de alimentos y/o bebidas acostumbre comprar en ese lugar? (**Selección múltiple**).

- a) Desayunos.
b) Almuerzos.
c) Snacks.
d) Golosinas.
e) Postres.
f) Refrescos naturales.
g) Refrescos gaseosos.
h) Repostería.
i) Frutas.
j) Otro _____.

Pregunta #23. ¿Acostumbra hacer compras en la tienda de conveniencia con nombre Grocery Store?

- a) Sí (pasar a la pregunta #25) . b) No.

Pregunta #24. ¿Cuáles son las razones por las que **NO** acostumbra comprar en la tienda Grocery Store? (**Selección múltiple**).

- a) No conoce la tienda.
b) No tiene variedad de productos.
c) Los precios son elevados.
d) Atención lenta en las cajas.
e) Otro _____.

Pregunta #25. ¿Cómo se dio cuenta de la apertura de Grocery Store?

- a) Se dio cuenta por sí mismo(a).
b) Alguien más le comento sobre el negocio.
c) Otro _____.

Pregunta #26. ¿Cuántas veces a la semana hace al menos una compra en la tienda Grocery Store?

- a) De 1 a 3 veces. b) De 4 a 6 veces. c) De 7 a 10 veces. d) De 10 a 15 veces.
e) Mas de 15 veces.

Pregunta #27. Por lo general, ¿a qué hora es que visita con mayor frecuencia la tienda Grocery Store? (Selección múltiple).

- a) De 7am a 8am. b) De 9am a 11am. c) De 12md a 1pm. d) De 2pm a 4pm.
e) De 5pm a 6pm.

Pregunta #28. ¿Cuáles son las principales razones por las que acostumbra comprar en la tienda Grocery Store? (Selección múltiple).

- a) Cercanía.
b) Precios accesibles.
c) Surtido de productos.
d) Trato amable.
e) Atención rápida en las cajas.

Pregunta #29. ¿Cuáles son los productos que consume con mayor frecuencia de la tienda Grocery Store? (Selección múltiple).

- a) Almuerzos preparados.
b) Snacks.
c) Galletas.
d) Postres.
e) Cigarros.
f) Bebidas gaseosas.
g) Bebidas energéticas.
h) Golosinas.
i) Helados.
j) Enlatados (atunes y vegetales).
k) Artículos de cuidado personal.
l) Otro _____.

Pregunta #30. ¿Cuál es la principal ventaja de comprar en la tienda Grocery Store?

Pregunta #31. ¿Qué otros productos o servicios adicionales le gustaría encontrar en la tienda Grocery Store?

Pregunta #32. ¿En cuales otras tiendas localizadas en los alrededores de Ultra Park II acostumbra a comprar durante el día?

- a) AM MP.
- b) Panadería Musmanni.
- c) Café Gitane.
- d) Otro _____.
- e) Ninguna de las anteriores (fin de la encuesta).

Pregunta #33. ¿Cuáles productos o servicios **SÍ** encuentra en las otras tiendas y **NO** ofrece la tienda Grocery Store?

Pregunta #34. Por favor mencione alguna recomendación que tenga para la tienda Grocery Store.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Anexo # 2: Lista de comentarios y recomendaciones de clientes actuales de Grocery Store dirigidos a la gerencia, tanto reafirmando sus fortalezas como oportunidades de mejora

Comentarios & recomendaciones
Abrir los domingos
Abrir mas temprano
Almuerzos como los de AMPM
Arreglar la puerta
Aumentar la linea de productos para atender a varios segmentos del mercado
Colocar los precios a los productos
Compre un 2 leche que trae una cuchara, pedi 2 adicionales y no me las quisieron dar, es una insignificancia pero eso es serv al cliente.
Excelente todo
Excelente, sigan asi
Frutas frescas
Horario de fin de semana
Horario hasta las 8pm
Las cajas son lentas
Los precios son elevados
Mas variedad
Mas variedad de productos
Mayor variedad de ensaladas preparadas
Mayor variedad de reposteria y mas fresca
Mejor servicio
Mejor servicio en cajas
Mejorar calidad de panes
Mejorar el servicio al cliente
Música de Jazz para dar ambiente
Muy satisfecho con el servicio
Ninguna, tienen un exc servicio
No tener alimentos vencidos
Ofrecer comida rápida
Página web con información de productos
Para los días de festejos agregar un stand con productos alucivos
Poner los precios reales de los productos
Ponerle precio a los productos
Precios elevados
Precios mas accesibles
Que abran a las 6am para desayunar en el grocery, me encanta el acondicionamiento con las sillas y la barra
Que los precios de las gondolas sean los mismos que los de las cajas
Que no duren tanto los cajeros, el tiempo para ir a esa tienda es muy limitado
Que vendan comidas preparadas pero mas frescas, o un foodcourt para almorzar adentro de la zona franca
Que vendan frutas
Reparar la puerta
Reward points
Servicio de pago de recibos
Servicio express dentro de la zona franca
Servicio muy bueno
Sigan asi
Tener un internet café en la tienda con periódicos
Todo muy bien, nada
Todo Ok
Trato amable
Trato siempre amable

Fuente: elaboración propia

Bibliografía

- McGraw y John A. Hill H. (2004). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Del Curso Práctico de Técnicas Comerciales, de Ediciones Nueva Lente, Fascículo Nro. 27.
- Diccionario de Marketing, de Grupo Cultural S.A., Edición 2003.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Mercadotecnia*, (octava edición). Prentice Hall
- Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. Editorial Paidós.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*, (13va. Edición). Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*, (sexta edición). Prentice Hall.
- Chisnall, P. (2002). *La esencia de la investigación de mercados*. Prentice Hall.
- Ries, A. y Trout, J. *La guerra de la mercadotecnia*.
- McCarthy, J. y Perreault, W. (año). *Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica*, Tomo 1, (11a. edición). Mc Graw Hill.
- Marketing, Décima Edición, de Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, Prentice Hall.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing*, (sexta edición). International Thomson Editores.
- Sandhusen, L. R. (2002). *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental.
- Fischer, L. y Espejo, J. (2003). *Mercadotecnia*, (tercera edición). Mc Graw Hill.
- O'Guinn, T., Allen, C. y Semenik, R. (2004). *Publicidad*. International Thomson Editores.
- <http://controldegestion.wordpress.com>
- <http://deconceptos.com>
- <http://definicion.de>
- <http://es.scribd.com>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://freshmarket.cr/tiendas/index.html>
- <http://maps.google.co.cr/maps?hl=es-419&tab=wl>
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/factores-criticos-de-xito.html>
- <http://santigonzaez.wordpress.com/2011/09/30/captar-clientes-estrategias-push-vs-estrategias-pull/>
- <http://store.officedepot.co.cr>
- <http://www.elfinancierocr.com>
- <http://www.automercado.cr>
- <http://www.buenastareas.com>
- <http://www.credomatic.com>
- <http://www.facebook.com/pages/Cafe-Gitane-Costa-Rica/203223516416818>
- <http://www.florida.co.cr>
- <http://www.florida.co.cr/fifco/musmanni.php>
- http://www.gaceta.go.cr/pub/2012/03/26/ALCA37_26_03_2012.pdf
- <http://www.guiadelocalidad.com>
- <http://www.headways.com.mx>
- <http://www.larepublica.net>
- <http://www.logosoftcr.com>
- <http://www.monografias.com>

- <http://www.nacion.com>
- <http://www.promonegocios.net>
- <http://www.remembranzas.net>
- <http://www.revistasumma.com>
- <http://www.sangrefria.com>
- <http://www2.esmas.com>
- <https://es.foursquare.com/v/caf%C3%A9-gitane/4e65151e52b1260c1440e3ce>
- www.icon.cr