

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMAS DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica
en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira**

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión de Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, para optar al grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

SINDY VANESSA SOLÍS NAVARRO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2016

Esta tesis es dedicada a Dios, a mi mamá y a mi hermana; quienes siempre me han brindado su apoyo incondicional

¡Gracias a todos ellos he logrado culminar este éxito profesional!

Se agradece especialmente a Dichter & Neira, quien permitió el desarrollo de este trabajo.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión de Programas de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas

MBA. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

MBA. David Peralta Di Luca
Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Mariela Jiménez Borrás
Lectora de la empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
**Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de
empresas**

Sindy Vanessa Solís Navarro
Sustentante

Tabla de Contenido

1.1 Contexto de la Industria de la investigación de mercados.....	1
1.1.1 Reseña histórica de la investigación de mercado.....	1
1.1.2 Descripción de la industria actual de investigación de mercados en Costa Rica.	6
1.2 Perspectivas teóricas.....	11
1.2.1 Servicio	12
1.2.2 Mercadeo.....	12
1.2.3 Estrategia de Mercado	13
1.2.4 Plan de Mercadeo	13
1.2.5 Ventaja Competitiva.....	13
1.2.6 Investigación de Mercado	14
1.2.7 Cliente	14
1.2.8 FODA.....	15
1.2.9 Marca.....	15
1.2.10 Posicionamiento de Marca	15
1.2.11 Comportamiento del consumidor.....	16
1.2.12 Satisfacción.....	16
1.2.13 Segmentación de mercado.....	16
1.2.14 Estudios Sindicalizados	17
1.2.15 Información Scanner.....	17
1.2.16 Socio Comercial.	18
1.2.17 Supermercado.	18
1.2.18 Participación de Mercado.	20
1.2.19 Nube.....	20
2.1 Aspectos generales de la empresa.....	22
2.2 Reseña histórica.	23
2.3 Marco estratégico de la empresa	25

2.3.1 Misión de la empresa.....	25
2.3.2 Visión de la empresa.....	25
2.3.3 Valores organizaciones.....	26
2.3.4 Objetivos de la empresa.....	27
2.4 Estructura organizacional.....	27
2.5 Know How.....	32
2.6. Entorno del evento.....	33
2.7. Aspecto general del evento.....	34
2.8 Mezcla de Mercadeo.....	35
2.8.1 Lugar y tiempo.....	35
2.8.2 Análisis de servicios y productos (básicos y complementarios).....	35
2.8.3 Precio.....	39
2.8.4 Promoción y capacitación.....	40
2.8.5 Proceso.....	40
2.8.6 Entorno físico.....	41
2.9 Productos complementarios.....	41
2.10 Cadena de abasto.....	42
2.11 Competencia.....	47
2.12 Segmento.....	49
3.1 Introducción.....	51
3.1.1 Justificación del estudio.....	51
3.1.2 Objetivo general de la investigación.....	51
3.1.3 Objetivos específicos de la investigación.....	52
3.1.4 Método de recolección de datos.....	52
3.1.1. Diseño de la investigación.....	53
3.1.5 Descripción del instrumento de recolección de datos.....	53
3.1.6 Tipo de muestreo.....	54
3.1.7 Población.....	54
3.1.8 Muestra.....	55
3.2 Resultados y análisis de la investigación.....	55
3.2.5 Análisis de competencia.....	72
3.2.5.1 Análisis de competencia según las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	72
3.2.5.2 Principales competidores.....	75

3.3 FODA.....	78
3.3.1 Fortalezas.	78
3.3.2 Oportunidades.....	78
3.3.3 Debilidades.	79
3.3.4 Amenazas.	79
Capítulo 4: Propuesta de la estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira.....	81
Introducción	81
4.1 Justificación de la propuesta.....	82
4.2 Objetivos de la propuesta.....	82
4.3 Definición del mercado meta.	83
4.4 Propuesta de Estrategia de mercado para el departamento de Retail Intelligence de la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira.....	84
4.4.1 Lugar y tiempo.....	84
4.4.2 Servicios (básicos y complementarios).	87
4.4.3 Precio.....	93
4.4.4 Promoción y capacitación. Comunicación integrada de mercadeo	93
4.4.5 Proceso	97
Justificación económica de la propuesta.....	99
Factores críticos del éxito.	101
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	103
5.1 Conclusiones.....	103
5.2 Recomendaciones	105
Bibliografía.....	106

Resumen

En la actualidad, las empresas de consumo masivo, son de las más dinámicas en el mundo y mueven grandes cantidades de dinero. La gran mayoría de estas empresas, sin importar su tamaño, luchan día a día por ocupar una posición privilegiada en la mente de los consumidores, aumentar las ventas y por ende sus ingresos. Para lograr ese objetivo trabajan arduamente; sin embargo, generalmente estas empresas trabajan y no logran conocer el impacto de sus esfuerzos.

Con el fin de satisfacer esta necesidad eminente del mercado, nace el Departamento de Retail Intelligence de la empresa Dichter & Neira, el cual ofrece una moderna solución de negocios al mercado de consumo masivo. Esta solución de negocios brinda el detalle de las ventas del canal moderno por medio de datos reales no estimados de las ventas de las principales cadenas de supermercado de Centroamérica, permitiendo a las empresas productoras o distribuidoras, conocer cuál es la participación real en el mercado, no solo de sus productos sino también los de la competencia.

El departamento de Retail Intelligence fue fundado hace más de 11 años dentro de la Empresa Dichter & Neira y actualmente es la única empresa en América en comercializar los datos reales de ventas de algunas cadenas de supermercado en Centroamérica.

A pesar de los esfuerzos del departamento por introducirse en el mercado, no se ha logrado alcanzar el nivel de ventas óptimo; ya que no se cuenta con una estrategia definida para la apertura de mercado, al mismo tiempo, se han dejado de lado aspectos importantes como la atención a clientes actuales y el análisis de fenómenos comerciales en la región.

Por lo tanto, se realizó una investigación tanto en clientes actuales como en potenciales de Retail Intelligence, con el fin de conocer cuál es el posicionamiento e imagen que se tiene de la empresa, así como el nivel de satisfacción de los clientes actuales.

La investigación brindó diferentes hallazgos que permiten formular acciones que mejoren el nivel de satisfacción de los clientes actuales, dichas acciones se formulan a través de un plan de mercadeo que radica en mejorar las condiciones actuales del departamento para mejorar la prestación de servicios.

Lista de Tablas

Tabla 1	96
Tabla 2	97
Tabla 3	101
Tabla 4	103
Tabla 5	106
Tabla 6	107
Tabla 7	109
Tabla 8	109
Tabla 9	110

Capítulo 1: Contextualización de la industria de la investigación de mercados en Centroamérica, así como las perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo

1.1 Contexto de la Industria de la investigación de mercados

1.1.1 Reseña histórica de la investigación de mercado

El siguiente apartado tiene como objetivo contextualizar al lector sobre el desarrollo que ha tenido la investigación de mercado, dando información relevante desde los inicios de esta hasta la época actual.

Existen diferentes teorías sobre el origen del nacimiento de la investigación de mercado; muchos autores indican que esta nace cuando se origina el comercio, y el oferente o comerciante se interesa por conocer cuáles son las necesidades y tendencias de su mercado. No obstante, a pesar de que existen diferentes teorías del surgimiento de la investigación de mercado, se da un consenso de que esta área del mercadeo nació en Estados Unidos; y su comienzo se remonta a finales del siglo XVIII y principios del siglo XX.

De acuerdo con McDaniel y Gates, la primera investigación de mercados que se documentó, fue en Harrisburg, Pensilvania en julio de 1824; en esta se aplicó una encuesta en las elecciones en las que Andrew Jackson obtuvo 335 votos, John Quincy Adams, 169; Henry Clay, 29; William W. Crawford, 9.

Sin embargo, el primer caso documentado de la investigación de mercado según McDaniel y Gates, fue el que hizo la agencia de publicidad N.W.Ayer en 1879, ese esfuerzo sistemático fue una simple encuesta de los funcionarios estatales y locales para determinar los niveles esperados de producción de grano;

el propósito de la investigación fue desarrollar la programación de la publicidad para un producto de equipo agrícola. ((Mc Daniel y Gates 2005: P25).

El segundo caso documentado de investigación de mercados parece ser el de E.I Dupont de Nemours & Co. hacia finales del siglo XIX. Implicó la recolección sistemática de los reportes de los vendedores sobre una variedad de características del cliente. La respuesta a esa segunda investigación de las precursoras de las cosas por venir. (Mc Daniel y Gates 2010: P15).

La Asociación Americana de Marketing, establece que el verdadero padre de la investigación de mercados fue Charles Coolidge Parlin. (American Marketing Association, 2015).

De acuerdo con el Advertising Hall of Fame, a partir del año 1911 y durante 27 años, Charles Coolidge Parlin fundó y lideró el primer departamento de inteligencia de mercados para la Curtis Publishing Company, primera organización de Marketing en Estados Unidos. Su influencia fue clave ya que no existía ningún precedente a seguir, no habían laboratorios para pruebas, ni profesionales a quién consultar, tampoco técnicas o instrumentos documentados que sirvieran de guía para aquel entonces.

Gracias a su talento, una gran parte de las técnicas que se utilizan hoy día en la comercialización y en la investigación, son producto de su ingenio. (Advertising Hall of Fame, 2012).

La investigación de mercados como actividad de negocio organizada, se origina a principios de los años 1900, cuando surge la demanda del consumidor; esto se debe al crecimiento de la producción en masa, es decir, el mercado está experimentando un cambio de la producción casera a la producción en masa, por lo que surge la necesidad de conocer y comprender los hábitos de compra de los consumidores y cuáles son las actitudes y sentimientos hacia los artículos.

Para dar respuesta a esta necesidad de conocimiento, surge el primer departamento de mercado en Curtis Publishing Company en el año 1911, el foco de este departamento era principalmente la industria automotriz, debido a que los principales fabricantes de esta industria, habían determinado que cualesquiera que tuviera la capacidad económica y la inclinación para comprar un automóvil, debería tener uno.

Por tal motivo, los fabricantes empezaron a buscar ese nuevo segmento de mercado para conocer cuáles eran sus necesidades y de esa forma enfocar bien los esfuerzos de las promociones; esta nueva tendencia de investigación motivó a diferentes sectores industriales y publicitarios a desarrollar sus propias divisiones de investigación.

Para el año 1915, la United States Rubber Company contrata al doctor Paul H, un economista estadounidense y profesor, para que encabezara su programa de Investigación Comercial.

En 1919, el Doctor C. S. Duncan publicó el que probablemente fue el primer libro sobre Investigación Comercial.

McDaniel y Gates mencionan que una de las compañías más fuertes de toda la historia ingresa al mercado de la investigación de mercado: A.C Nielsen en 1922. Se extendió más allá de los primeros trabajos desarrollados, el concepto de participación de mercado, además de muchos otros servicios que contribuyeron a la base de una de las organizaciones estadounidenses más grandes de investigación de mercados.

Hasta finales de la década de los años 30, las respuestas de los entrevistados se comenzaron a analizar según variables diferenciadas como sexo y edad. De igual forma, aunque de una manera incipiente, se comenzó a utilizar el análisis de correlación.

Existen dos acontecimientos que fortalecieron el crecimiento de la investigación de mercado:

- La expansión de los medios de radiodifusión.
- La Segunda Guerra Mundial.

Estos dos eventos ayudaron a que la disciplina empírica se convirtiera en una profesión, específicamente logró determinar que los medios de radiodifusión lograran crear nuevos fenómenos interesantes e incrementaran la variabilidad del comportamiento humano. (Mc Daniel y Gates 2010: P16).

Para el año 1931 la investigación de mercados presenta otros grandes avances, ya que empieza a utilizar el muestreo no probabilístico y posteriormente el muestreo aleatorio simple, a esta fase se la denomina la fase del muestreo.

En la década de 1940 se desarrollaron grupos de enfoque o “focus groups” bajo el liderazgo de Robert Merton sociólogo estadounidense, estos fueron perfeccionados por Ernest Dichter en la década de 1970 (Belk, R. 2006: P136).

Para los años siguientes, se dio una transformación del mercado de vendedores (promovida por la economía de escala), por lo tanto se necesitaba un mayor conocimiento sobre el mercado y sus tendencias, ya que los productores ya no podían solo producir y esperar a que el mercado consumiera la totalidad del producto, ahora el consumidor final era más exigente, más preparado y contaba con una cantidad de información importante que les permitía desarrollar criterios de consumos diferenciados a las masas, por dicha razón las empresas se vieron obligadas a aumentar la investigación de mercados dentro de la empresa.

Para la década de los cincuenta nace el concepto de segmentación de mercados, del cual se entiende que dentro de un mismo mercado existen

diferentes grupos de consumidores con características similares que los identifican, sin embargo, estos mismos cuentan con características heterogéneas que los diferencian de los otros segmentos.

En esta misma época nace la investigación de motivación, que es una forma de predecir las reacciones de los consumidores en el mercado y comprender los motivos y razones que les impulsa a tomar la decisión de compra.

El estudio de la motivación trata de responder a la pregunta "¿por qué?", ¿qué es lo que lleva realmente al consumidor a inclinarse por la compra de tal producto?

En el año 1960, los modelos matemáticos y estadísticos se mejoran, obteniendo como resultado una facilidad para el investigador de recopilar y analizar grandes cantidades de datos (Mc Daniel et al. *Ibídem*).

En 1961 se inicia la fase de la tecnología, con la introducción de la computadora al mundo del trabajo de la investigación de mercados, la cual se ve muy beneficiada, ya que permite construir modelos matemáticos, análisis de factores y procedimientos de simulación mercadológica.

En 1980, Ronald Lindorf funda una de las empresas más importantes de investigación de mercados llamada Western Wats. Ronald dio un gran aporte a la investigación de mercados, ya que desarrolló las encuestas telefónicas y más adelante, los centros de llamadas dedicados a los estudios de mercado.

A partir de ese momento, se comienza a entender que no es necesario interceptar a los entrevistados en la calle para que colaboren con una pesquisa. (Vásquez. *Ibídem*).

A partir de los años noventa, la revolución en la investigación de mercados fue clara gracias a la invención del Internet y posteriormente, la aparición de las redes sociales.

Actualmente, la investigación de mercado se ve influenciada por los avances tecnológicos de la sociedad, el uso de dispositivos móviles en lugar del tradicional papel, las nubes y el internet de altas velocidades, permiten obtener información en tiempo real, dotando al fabricante comerciante de datos que le permiten saber las tendencias del mercado de una forma casi inmediata, para tomar medidas que beneficien su gestión y amplíen su participación de mercado.

1.1.2 Descripción de la industria actual de investigación de mercados en Costa Rica

La investigación de mercado en Costa Rica tiene aproximadamente 40 años de haberse implementado como una disciplina y un complemento del comercio; y la situación actual no difiere del resto de los mercados de Latinoamérica, una porción importante de mercado es manejado por unos pocos, mientras que el resto se ve atendido por muchas empresas pequeñas.

Lamentablemente no existe información detallada del sector, no se sabe con exactitud la cantidad de competidores ni cuál es su participación de mercado, sin embargo, sí se puede mencionar que una porción importante de la investigación se desarrolla a través de siete empresas de gran renombre, dentro de las que se pueden destacar las siguientes:

- Unimer
- ACNielsen
- Dichter & Neira
- Cid Gallup
- Isops

- Prodatos
- Qualimart

La gran mayoría de estas empresas tienen un historial amplio dentro de la investigación de mercado de Costa Rica, desarrollan estudios de opinión pública y conductas del consumidor, entre otros. Algunas de estas cuentan con participación importante no solo en Costa Rica, sino también a nivel centroamericano y mundial, como es el caso de Nielsen.

Esta es una compañía que se fundó en el año 1964, ofrece sus servicios en más de 100 países y emplea a más de 41000 personas, ofreciendo tanto servicios de estudios Sindicalizados como Adhoc.

Unimer es otra empresa de investigación de mercados y opinión pública que tiene más de 26 años de actividad en Costa Rica, pero además se desarrolla a lo largo de la región centroamericana y hace enlaces de investigación en República Dominicana y el Caribe.

Por otro lado, Dichter & Neira es una empresa de origen panameño que desempeña labores desde el año 2001 en Costa Rica, ahora tiene presencia en México, América Central, Caribe, Colombia, Perú y Bolivia. Es considerada como la agencia tecnológicamente más evolucionada de Latinoamérica en proveer soluciones de negocio accionables por más de 25 años, ya que sus estudios son levantados a través de PDA o Smart Phone, dejando de lado el uso de papel. Este avance tecnológico le permite tener los datos de una manera más rápida, disminuir los errores y tener mayor control en su personal.

Cid Gallup es denominada como la Consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo S.A. (CID), fundada en 1977 por un grupo de profesionales jóvenes que deseaban aportar al desarrollo social y económico; actualmente tiene presencia en toda la región centroamericana ofreciendo no solo los instrumentos

comúnmente utilizados, sino también estudios a la medida, de acuerdo con los objetivos y necesidades de su proyecto.

Ipsos es una empresa multinacional de origen francés; tiene presencia en los cinco continentes en más de 90 países, empleando a más de 10 mil personas. Uno de sus puntos fuertes es la evaluación de campañas publicitarias.

A pesar de que una gran porción de la investigación de mercado se da a través de estas grandes empresas, se debe destacar que existen otras empresas más pequeñas que también aportan al conocimiento.

Es importante aclarar que la estructura de la investigación de mercado tiene diferentes empresas que colaboran con su desarrollo. A manera de clasificación de estas empresas, se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Proveedores de investigación de mercados

También se les puede denominar agencias de estudios sindicados y compañía sobre investigación Adhoc. Las Agencias de estudios sindicados recopilan y ofrecen datos de interés general, que son de utilidad para los diferentes clientes de mercado, las investigaciones Adhoc ofrecen servicios a la medida, según las necesidades del cliente.

- Proveedores de un solo servicio

Existen empresas que solo se dedican a realizar un proceso de la investigación de mercado, por ejemplo solo realizan la parte de reclutamientos, ejecución del trabajo en campo, contacto entre diferentes agencias de investigación, entre otros aspectos, es decir no le brindan al cliente una solución integral sino solo una porción.

Este tipo de empresas sirve de apoyo a los proveedores de investigación en épocas en que la demanda es muy alta, permitiendo a la empresa cumplir con sus objetivos y satisfacer al cliente.

- Agencias publicitarias

El negocio principal de las agencias de publicidad es la generación de campañas de publicidad o material publicitario, sin embargo muchas brindan servicios adicionales, realizando estudios de mercado, ya sea para evaluar la situación actual de la empresa o para evaluar las nuevas campañas de publicidad. Por lo general el tipo de investigación que realizan las agencias de publicidad no es muy complejo.

También existen los departamentos de investigación dentro de las organizaciones; los cuales muchas veces se encuentran localizados dentro del área de mercadeo. Estos departamentos tienen la capacidad de generar sus propios estudios. Este tipo de departamento solo se suele aplicar en empresas multinacionales que tienen la capacidad económica para solventar sus necesidades.

Dichter & Neira entra dentro de la primera clasificación mencionada; proveedor de servicios Adhoc de investigación de mercados y estudios Sindicados (departamento de Retail Inteligente).

A pesar de que la investigación de mercado tiene ya varios años de desarrollo dentro del país, existe un alto grado de desconocimiento dentro de la población, la gran mayoría de consumidores de los estudios de mercado, son empresas grandes que cuentan con la experiencia y tienen el conocimiento de los beneficios

de un estudio de mercado, sin embargo, las empresas medianas y pequeñas, muchas veces trabajan a ciegas por no saber utilizar este servicio. Al mismo tiempo hay que sumar el hecho de que la gran mayoría de la población asocia investigación de mercado con las encuestas telefónicas de política.

Si bien a muchas de las empresas de investigación de mercado les corresponde luchar contra estos conceptos y con los costos altos de los estudios, se pueden generar presupuestos ajustados a las posibilidades de cada una de las empresas, sin la necesidad de hacer inversiones millonarias, sin embargo, muchas de la pequeñas y medianas empresas no tienen claras sus necesidades ni cómo solventarlas.

Otro factor importante de rescatar, es que la gran mayoría de estas empresas que prestan los servicios de investigación de mercados, trabajan sin invertir grandes cantidades en publicidad, por tal motivo gran parte de la población (que no se ve involucrada en el área de mercado), no tiene una perspectiva de la situación de la investigación de mercados.

Es importante mencionar que existen diversos tipos de usuarios, dentro de los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Gobiernos Estatales, Federales y Locales.
- Compañías de medios.
- Minoristas y mayoristas.
- Entre otros.

La cultura general indica que los consumidores habituales de la investigación de mercado son los mayoristas, minoristas y agencias publicitarias. Esta tendencia ha cambiado, medios de comunicación y entidades estatales, actualmente se ven mayormente involucradas en la investigación de mercado, no solo en época de elecciones presidenciales, sino también en los conocimientos de hábitos y usos de sus usuarios finales.

Esto hace referencia a que hay un cambio de consumo no solamente a nivel estatal, sino también en el sector privado, ya que la gran mayoría de las empresas están desarrollando capital humano con mayores conocimientos y con necesidades de información actualizada sobre la situación del mercado, lo que amplía el mercado y sus posibilidades.

En resumen, la situación de la investigación de mercado en Costa Rica, está todavía en las etapas iniciales de desarrollo, aún quedan muchos aspectos por desarrollar y mucho mercado que no ha tenido la oportunidad de utilizar los servicios, lo que representa una gran oportunidad de incrementar la participación de mercado de las empresas que se dedican a esta área. Es importante indicar que a pesar de que Costa Rica es uno de los países más caros de la región centroamericana, cuenta con una gran cantidad de empresas multinacionales que tienen sus instalaciones físicas en el país.

Además de que Costa Rica es uno de los países donde sus habitantes tienen altos índices y hábitos de consumo diferentes respecto de los demás países de la región, por lo que muchas de estas empresas se ven en la necesidad de conocer más a fondo las tendencias del mercado costarricense.

1.2 Perspectivas teóricas

Para la elaboración del presente Trabajo Final de Graduación, se analizarán conceptos teóricos de mercadeo y muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría, con el fin de brindar las bases teóricas para el desarrollo de este.

1.2.1 Servicio

El autor Lovelock Christopher indica que el término **Servicio** se puede definir de dos maneras:

1. Un servicio es un acto o un desempeño que ofrece una parte a otra, aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y por lo general no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.
2. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado (o a favor de) el receptor del servicio. (Lovelock C, 2015, pag 4).

En este caso Dichter & Neira presta servicios de carácter privado, brindándole a las diferentes empresas productoras y distribuidoras, información accionable que les permita tomar decisiones estratégicas de sus productos.

1.2.2 Mercadeo

Existen diferentes estudiosos que brindan la descripción de mercadeo: según Kotler el “mercadeo es la gestión de las relaciones redituables con los clientes, la doble meta del mercadeo es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción” (Kotler, Armstrong, 2013, pag 5).

Esta definición es fundamental debido a que se plantea una estrategia de mercado que da valor superior al servicio del departamento de Retail, así como valor adicional a los clientes actuales y socios comerciales.

1.2.3 Estrategia de Mercado

Se debe entender que una estrategia de mercado es la lógica del marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos. El reto de este trabajo final de graduación es formular una propuesta de valor, que se vea plasmada a través de todas las herramientas de la estrategia de mercadeo de servicios.

(Kotler P y Armstrong G. 2003: P341)

1.2.4 Plan de Mercadeo

Para lograr alcanzar los objetivos del mercadeo, se debe trabajar por medio de un Plan de mercadeo, según la American Marketing Association (A.M.A.):

El plan de mercadotecnia 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 (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico.

En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total. (American Marketing Association, 2013).

1.2.5 Ventaja competitiva

El autor y estudioso Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que el de los competidores, para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. (Porter M,1985, pag 3).

1.2.6 Investigación de Mercado

A través del presente trabajo se menciona repetidamente el concepto de investigación de mercados, según lo expresa la American Marketing Association:

Investigación de mercados es la función que vincula, a los clientes y al público con la empresa por medio de la información, la cual identifica y define las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, depurar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing; y mejorar la comprensión de marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar esos aspectos, diseña los métodos para recabar la información, administra e implementa el proceso de recabar datos, analiza los resultados y comunica los descubrimientos y sus implicaciones. (American Marketing Association, 2013).

Sin la investigación de mercado muchas empresas estarían trabajando sobre bases de experiencias empíricas de sus profesionales; y muchas veces aunque este conocimiento es muy provechoso, deja de lado muchos aspectos o necesidades del mercado y del cliente o consumidor final, por lo que es de suma importancia que las organizaciones inviertan en investigación.

1.2.7 Cliente

Según el autor Jose Daniel Barquero, se debe entender por término cliente el siguiente concepto: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". (Barquero José Daniel, 2007, pag 1).

1.2.8 FODA

Ferrell, O. y Hartline mencionan que el análisis Foda, es una herramienta utilizada por las empresas para poder conocer la situación actual de la compañía, así como también la situación competitiva de la misma. Con esta herramienta los gerentes de las empresas pueden obtener un diagnóstico preciso que les permita tomar decisiones con respecto a las metas y objetivos de la compañía, ya que se analiza tanto el ambiente interno como externo que afecta a la empresa. (Ferrell, O. y Hartline, 2012).

Un análisis Foda permite definir cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas. Una vez que se tienen estos parámetros identificados, los altos mandos de las organizaciones pueden desarrollar sus planes de acción para cumplir sus objetivos.

1.2.9 Marca

Por concepto de marca se puede entender lo que indica Kotler en su definición: “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de estos elementos, que buscan identificar los bienes y servicios de una empresa o grupo de empresas y diferenciarlos de sus competidores”. (Kotler et al. Ibídem. 2003).

1.2.10 Posicionamiento de Marca

En relación con esta, es importante entender que el posicionamiento de marca entendida como

desarrollo de una imagen distintiva para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, una imagen que diferenciará su oferta de la de los competidores, y comunicará fielmente al público meta que tal producto o servicio específico satisfará sus necesidades mejor que las marcas competidoras.

(Schiffman L , Lazar L, 2010, pag 10).

1.2.11 Comportamiento del consumidor

Este término hace referencia a cuando los consumidores exhiben interés al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores y las familias o los hogares, toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo), en artículos relacionados con el consumo. Schiffman L, Lazar L, 2010, pag 9).

1.2.12 Satisfacción

Se refiere a las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño o los resultados percibidos del producto con sus expectativas. (Kotler, 2003, pag 21). Es decir el nivel del producto o servicio si logró llenar las expectativas del consumidor.

1.2.13 Segmentación de mercado

Si bien la gran mayoría de los términos se relacionan con el mercado, es importante estudiar el término de segmentación de mercado para identificar bien a dónde se deben enfocar los esfuerzos. Por el término segmentación de mercado se entiende al “grupo de consumidores con características definidas, reacciones similares ante determinados estímulos y con oportunidades de negocios desproporcionadamente mayores, con respecto a otros grupos”. (Antología. Conceptos básicos, 2005: P341).

En el caso específico del departamento de Retail Inteligente de Dichter & Neira, el segmento de mercado son todos aquellos productores y comercializadores de productos de consumo masivo en Centroamérica, que tienen la necesidad de conocer los movimientos del mercado y su participación.

1.2.14 Estudios Sindicalizados

Otro término básico para el desarrollo del presente trabajo final de graduación es Estudios Sindicalizados. Un estudio sindicalizado es aquel que recoge información de un tema o tópico determinado, el cual luego es vendido a todos los clientes interesados. En otras palabras, en un estudio sindicado, tanto los resultados como los costos del proyecto de investigación son compartidos entre cierto número de clientes.

Las principales características que definen el estudio sindicado son:

- Costo moderado en función al objetivo.
- Investiga un tema específico concentrándose en una categoría de producto o servicio.
- Cuenta con las suficientes preguntas sin llegar a un nivel de profundización.

(Barra, R. Quesada, I, 2009).

El departamento de Retail Intelligence ofrece estudios sindicalizados de la información scanner de sus socios comerciales.

1.2.15 Información Scanner

Es importante definir que para el presente estudio, se entiende por información scanner o información transaccional, a un tipo de sistema de información diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información, que es generada por las transacciones en una organización.

Una transacción es un evento o proceso que genera o modifica la información que se encuentra eventualmente almacenada en un sistema de información. (Alegsa, L ;2010).

1.2.16 Socio comercial

El término Socio comercial hace referencia a uno de los dos o más participantes en una relación de negocio en curso. Un socio comercial es cualquier entidad de negocio individual que puede enviar mensajes a otros socios y recibir mensajes de ellos. (Microsoft, 2013).

En el caso específico de Departamento de Retail Inteligente, los socios comerciales son algunas de las cadenas de supermercados de la región Centroamérica y Panamá.

1.2.17 Supermercado

Según la Real Academia Española, un supermercado es Establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc, y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida. (Real Academia, 2015).

Es decir, se puede entender que es un establecimiento comercial de autoservicios donde se pueden encontrar diferentes categorías de productos, por ejemplo alimentos, ropa, artículos de higiene y limpieza entre otros. Estos supermercados son parte de una cadena o franquicia, que tienen más puntos de venta en el mismo país o fuera de él.

Existen diferentes tipos de formatos de supermercados según su tamaño:

- Supermercado mediano - de 400 a 1.500 m² de superficie de venta.
- Supermercado grande - de 1.500 a 2.500 m² de superficie de venta.

Los supermercados no solo se clasifican por el tamaño de sus instalaciones físicas, sino también, por la variedad de productos y por los precios que ofrecen. Muchos de los supermercados han llegado a competir directamente con las

tiendas de barrio, donde su variedad es mínima y los precios del supermercado más bajos, y al reducir costos de operación logra adquirir el equilibrio por las ventas en volumen.

En el caso específico de este trabajo final de graduación, se debe entender como cadena de supermercados a Walmart. Esta es una empresa multinacional de origen estadounidense, el mayor minorista del mundo; y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen.

Fue fundada por Sam Walton en 1962, cotiza en la Bolsa de Nueva York desde el año 1972. Walmart ofrece la mayor oferta de empleo privada y es el mayor minorista de comestibles en el mundo. Actualmente tiene presencia en Costa Rica a través de cuatro cadenas, los supermercados Walmart, Más x Menos, Maxi Pali y Pali.

En resumen, el departamento de Retail a través de la alianza estratégica con sus socios comerciales, ofrece estudios sindicalizados que dividen la información transaccional de las cadenas en una serie de categorías, y estas son comercializadas a todos aquellos productores y distribuidores que no cuentan con la información por no ser líder de categoría.

Se entiende como categoría, la clasificación en subgrupos según la naturaleza del producto y el criterio del experto. En el caso de los productos que distribuyen en un supermercado, se pueden encontrar más de 300 categorías, donde se logra asignar una categoría específica a todos los productos.

Cada categoría contiene su propio líder, el líder es aquel que tiene la mayor participación de mercado dentro de esta.

1.2.18 Participación de Mercado

El glosario de mercadotecnia indica que participación de mercado, es el porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación con las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. Un líder de categoría es el que tiene el porcentaje de participación más alto dentro de la categoría.

1.2.19 Nube

Otro concepto importante para el desarrollo de este trabajo, es el de nube. Según Miriam Zúñiga, una nube informática conocida en inglés como “Cloud computing”, se trata de un servicio que funciona a través de internet, que permite a los usuarios guardar información de cualquier tipo: música, videos, información en general y poder alojarlos en servidores dedicados, es decir en equipos que permanecen encendidos las 24 horas del día y los 365 días del año.

Esta nueva tendencia tecnológica es un concepto surgido de la necesidad de desplazar a servidores en Internet, dedicados a este fin, todas las aplicaciones y documentos que el usuario utiliza diariamente para su labor, con el objetivo de que este pueda disponer de dichos elementos en el momento que los necesite y desde cualquier lugar del planeta, para poder cumplir con su trabajo más allá de la situación en la que se encuentre (Zúñiga, 2013).

Como bien lo menciona la autora, la nube es una respuesta a las necesidades de almacenamiento masivo de información. Entender este concepto y los alcances que posee, son fundamentales para este trabajo final de investigación, ya que es parte de la estrategia diferenciadora del departamento de Retail Inteligente de Dichter & Neira.

Todos estos términos sirven de base para contextualizar al lector y para el desarrollo del presente Trabajo de Graduación, por medio de una estrategia de mercado que logre alcanzar los objetivos propuestos.

Toda esta información brindada al lector, permite formar una base que le permita tener los conocimientos necesarios para comprender de mejor manera los siguientes capítulos, donde se especifica la situación actual de la empresa y la propuesta de la estrategia de mercado.

Capítulo 2: Descripción de la empresa Dichter & Neira Costa Rica y su estrategias

En este capítulo se describe la situación actual del departamento de Retail Intelligence Centroamérica en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira, para ello se describen todos los aspectos sobre su evolución a lo largo de los años y se detalla sobre la estrategia de mercadeo actual de la empresa.

Se realizan entrevistas a diferentes colaboradores de la empresa, con el fin de obtener información para el desarrollo de la propuesta de Estrategia de mercado.

2.1 Aspectos generales de la empresa

Dichter & Neira es una empresa de origen panameño que brinda diversas soluciones de negocio a través de la investigación de mercados.

La empresa tiene presencia en doce países: México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Bolivia, República Dominicana y Jamaica. En cada uno de esos países cuenta con un equipo local fijo.

Esta presencia regional es una gran ventaja para la compañía, ya que le permite ejecutar estudios al mismo tiempo en diversos países, sin necesidad de movilizar a sus colaboradores. Esta ventaja es de gran importancia para los clientes de transnacionales, ya que tienen cobertura a lo largo de Latinoamérica y el Caribe inglés.

Actualmente Dichter & Neira tiene más de 300 clientes, de los cuales 100 son regionales, vislumbrándose como una de las empresas de investigación de mercado más avanzada en Latinoamérica.

2.2 Reseña histórica

Dichter & Neira nace en el año 1986 a manos del Dr. Leopoldo Neira, quien la funda con el nombre de ICC (Investigación de la Conducta de Consumidor). El negocio fue enfocado en la venta de estudios de mercado para empresas de consumo masivo, sin embargo, la principal fuerza impulsora de la empresa fue la encuesta de opinión pública para las elecciones presidenciales panameñas, este fue el primer proyecto de la empresa y hasta el día de hoy sigue siendo reconocida por su labor e impacto en las elecciones presidenciales. (Dichter & Neira, 2016).

La empresa ICC tiene mucho éxito, sin embargo, el Dr. Neira se da cuenta de que las oportunidades del mercado son muy grandes y de que queda mucho camino por andar. Para julio de 1990, Ernest Dichter, miembro del Salón de la Fama de la American Marketing Association, junto con el Dr. Leopoldo Neira, establecen Dichter & Neira con un propósito en mente: crear una agencia de investigación de mercados en América Latina, cuyo éxito se fundamentara en exceder las expectativas de los clientes.

Ernest Dichter es un afamado pionero de la investigación de mercados y a quien se le aduce la creación de las sesiones de grupo como técnica cualitativa.

Conforme la operación panameña fue creciendo, sus fundadores se dieron cuenta de que el nuevo paso a seguir era la expansión de mercado en Centroamérica, fue por esta razón que en el año 2005 abrió su primera operación

en Costa Rica. Así como las operaciones crecían, la cartera de productos también se iba desarrollando. (Dichter & Neira, 2016).

La empresa comenzó a ofrecer servicios innovadores de investigación, que iban más allá de las tradicionales encuestas frente a frente o telefónicas.

Actualmente Dichter & Neira, le ayuda a los clientes a descubrir las oportunidades de negocio a través de la comprensión de las necesidades del consumidor y de su comportamiento en el punto de venta. Por lo que ha desarrollado mecanismos y servicios para entender cómo los consumidores interactúan y se vinculan con sus marcas y la percepción que guardan de estas.

Teniendo como eje los objetivos de la empresa de conocer cuál es el comportamiento de los consumidores, nace el departamento de Retail Intelligence bajo la tutela del señor Alejandro del Valle, Vicepresidente Regional de Soluciones Retail Dichter & Neira, quien gracias a su experiencia en el mercado conoce las necesidades del consumidor, lo que le permite desarrollar una solución de negocios para satisfacer las necesidades eminentes de las empresas.

Retail Intelligence desarrolla una serie de soluciones de negocios de la mano de las cadenas de supermercados de Centroamérica. Las cadenas comparten con Dichter & Neira la información transaccional de todo lo comercializado en sus diferentes puntos de venta; así como información sobre el perfil de sus consumidores afiliados a programas de fidelidad.

Con esta información, el departamento de Retail Intelligence desarrolla la Solución de Negocios, que permite tener una mayor comprensión de todos los fenómenos comerciales que se presentan en el punto de venta, como consecuencia del proceso de comercialización de todos los productos.

Actualmente, este departamento no se desarrolla en todos los países donde Dichter & Neira tiene presencia, únicamente se presenta en Centroamérica y próximamente se expandirá a Perú. (Dichter & Neira, 2016).

2.3 Marco estratégico de la empresa

Las doce oficinas de Dichter & Neira se rigen por la misión, visión y valores que propone su Casa Matriz en Panamá, los cuales se describen a continuación:

2.3.1 Misión de la empresa

La empresa Dichter & Neira establece su misión enfocado en sus puntos estratégicos y diferenciadores, específicamente menciona a través de la página web que su misión es la siguiente:

“Creamos valor mediante la generación de conocimientos accionables. Apoyados en el equipo humano más talentoso de la industria y sobre plataformas tecnológicas de punta” (Dichter & Neira, 2016).

2.3.2 Visión de la empresa

De la misma fuente de información proporciona la visión; haciendo énfasis en las soluciones innovadoras y el equipo humano, Dichter & Neira define su Visión como sigue:

“Líder en Latinoamérica en la implementación de soluciones innovadoras de investigación que se integran a los procesos de decisión de nuestros clientes y a través de un equipo humano comprometido con la excelencia.” (Dichter & Neira, 2016).

2.3.3 Valores organizacionales

La cultura organizacional se desarrolla a través de valores definidos por los altos mandos de la organización, dichos valores se asocian al organismo por medio de un acrónimo con la palabra **DICHTER**.

Estos valores son un eje central para el reclutamiento y selección, así como en la evaluación y remuneración de los equipos de trabajo; sirviendo como incentivo para que en la compañía se desarrolle una cultura especial para trabajar.

El acrónimo se desarrolla de la siguiente manera:

Desafío: Nos retamos permanentemente y buscamos exceder las expectativas de nuestros clientes.

Innovación: Impulsamos la creatividad y promovemos el cambio, buscando ser más eficientes para crear valor a nuestros clientes, colaboradores y empresa.

Compromiso: Actuamos con sentido de urgencia y cumplimos con nuestra palabra.

Honestidad: Somos honestos, íntegros y transparentes en todo momento.

Trabajo en equipo: Alentamos la comunicación efectiva, el diálogo abierto y la colaboración decidida, inspirando sentido de unidad. Lideramos con el ejemplo.

Excelencia: Establecemos de manera proactiva altos estándares, buscando superarlos permanentemente. Ponemos pasión en todo lo que hacemos. Promovemos y valoramos el autodesarrollo.

Respeto: Valoramos nuestra labor. Respetamos a las personas, su tiempo y nuestros procesos



Fuente: Dichter & Neira, 2016

2.3.4 Objetivos de la empresa

En una entrevista a la señora Cathalina García, Gerente General de Dichter & Neira, indica que los objetivos de Dichter & Neira Costa Rica son meramente financieros, cada operación y departamento tiene una meta de ventas anual, que es segmentada mensualmente, dicha meta es definida por el Gerente General de la organización en conjunto con el CEO, pero el objetivo no es medido únicamente por las ventas, sino también por la rentabilidad de la operación. Las cifras exactas de los objetivos nos fueron revelados por razones de confidencialidad.

(Garcia, 2016, entrevista)

El departamento de Retail Intelligence trabaja bajo la misma estructura, cada país donde se presta el servicio tiene una meta de ventas definida, que es evaluada cada mes.

2.4 Estructura organizacional

Dichter & Neira trabaja bajo una estructura organizacional en dos sentidos: una jerarquía regional y una jerarquía local. Ambas se describen como una estructura vertical, encabezada por los directivos más experimentados y con una responsabilidad estratégica de negocio. Seguidamente, en la pirámide se encuentran los funcionarios con roles más tácticos.

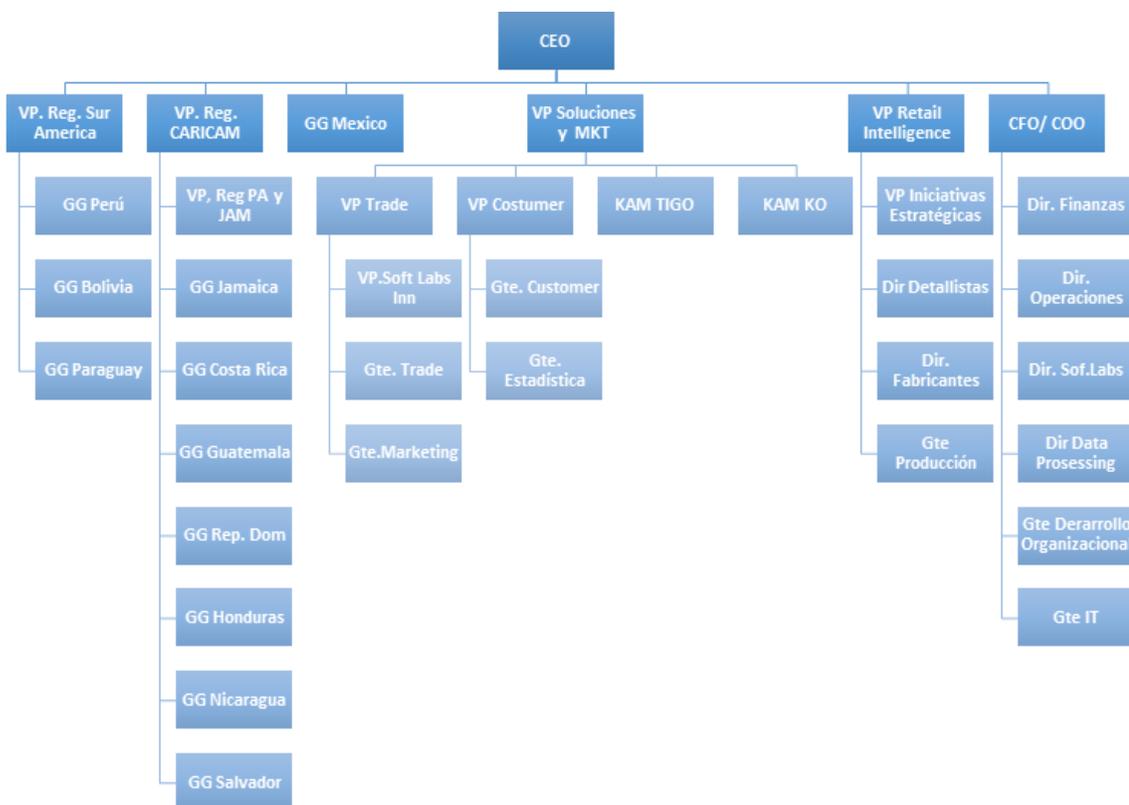
Estructura regional

A nivel regional, la estructura organizacional se resume de acuerdo con el organigrama 1; la gran mayoría de las figuras regionales desarrollan sus funciones desde la casa matriz.

A la cabeza de la estructura, existe un CEO que supervisa las principales áreas de la empresa, de la mano de Vicepresidentes que se encargan de liderar los departamentos comerciales, Finanzas, Operaciones, Software, Retail, Investigación y Desarrollo e Iniciativas Estratégicas, entre otros.

De igual forma, existe una Vicepresidente Regional a quien le reportan los Gerentes Generales de cada operación, estas Vicepresidencias dan apoyo directo a las operaciones en diferentes ocasiones. (Dichter & Neira, 2016).

Organigrama 1. Estructura organizacional regional de Dichter & Neira.



Fuente: Dichter & Neira, 2016

La estructura organizacional local está más focalizada al día a día; por dicha razón es más táctica y más compleja, pues se incluyen todos los departamentos necesarios para llevar a cabo los estudios de investigación de mercados. Ver Organigrama 2.

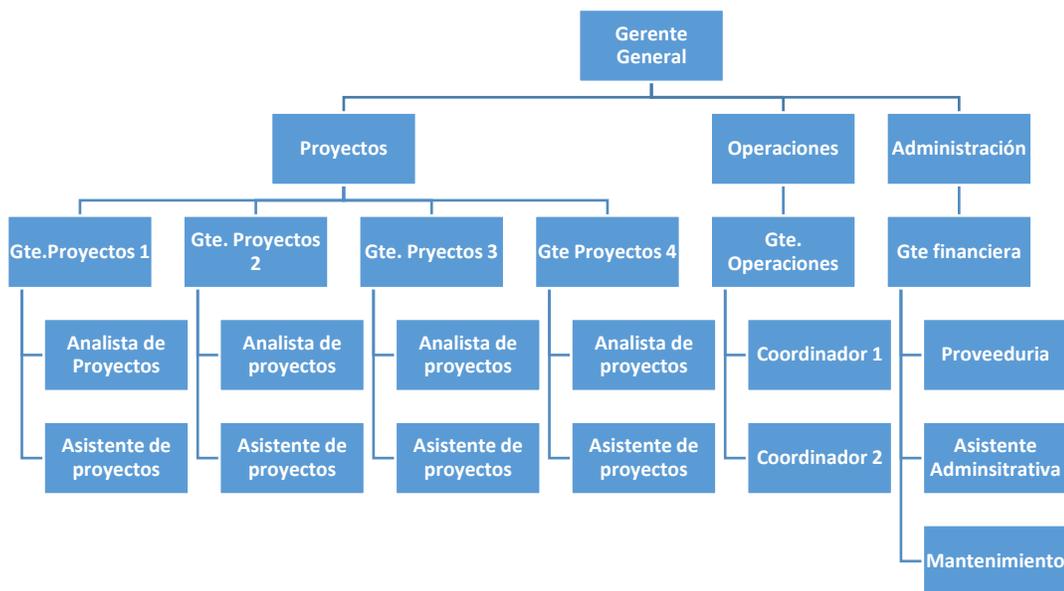
Cada operación local se encuentra liderada por un Gerente General, quien debe reportar al Vicepresidente Regional. El Gerente General supervisa los departamentos de proyectos, operaciones y administración.

El departamento de proyectos se encarga de plantear propuestas comerciales y metodológicas a los clientes potenciales. Una vez que el cliente indica que procede con el estudio, este mismo departamento es el encargado de manejar la relación con el cliente, así como de coordinar la ejecución de la investigación de mercados. Es decir, es responsable desde la elaboración del cuestionario hasta el análisis de los datos.

El departamento de operaciones es el encargado de los estudios en campo, es decir, debe coordinar con los entrevistadores para recoger la información con los respondientes necesarios: ya sea en hogares, empresas u otros.

Finalmente, el departamento de administración se encarga de la contabilidad de la empresa, planillas, mantenimiento del edificio, entre otras típicas funciones de esta rama.

Organigrama 2. Estructura organizacional local de Dichter & Neira



Fuente: Dichter & Neira, 2016

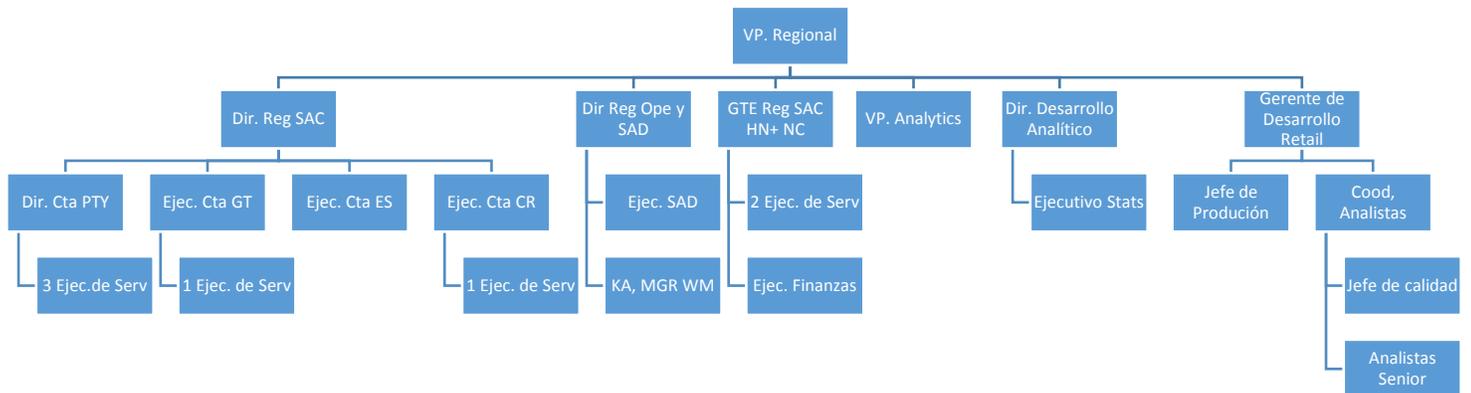
El departamento de Retail Intelligence no responde a las estructuras locales de cada uno de los países, este tiene una estructura diferente que responde directamente al vicepresidente encargado del área.

El departamento de Retail tiene cuatro grandes áreas:

- Departamento Comercial.
- Atención a Detallistas.
- Área de Producción.
- Desarrollo Analítico.

Ver Organigrama 3.

Organigrama 3. Estructura Departamento de Retail Intelligence Dichter & Neira



Fuente: Dichter & Neira, 2016

Departamento Comercial

Este departamento se encarga de realizar el contacto con clientes nuevos, plantear propuestas comerciales, llevar a cabo el proceso legal cuando son primeras inversiones. Cuando el cliente ya es regular, el departamento comercial se encarga de dar soporte en el uso de las herramientas, analizar los datos y elaborar la presentación de resultados con cierta periodicidad. Al mismo tiempo, este departamento es encargado de ver el tema de facturación y cobranza.

Atención a socios detallistas

Este departamento se encarga de las siguientes funciones:

- Buscar nuevos socios comerciales.
- Elaboración de presentaciones de datos especiales para los socios comerciales.
- Revisión de la calidad de la información escáner que suministran las cadenas.

- Velar porque se pague a tiempo el porcentaje correspondiente a los socios comerciales.
- Ser mediador de la relación de los socios comerciales.
- Atender cualquier solicitud adicional de los socios comerciales.

Área de producción

- Consolidación de los datos.
- Categorización y caracterización.
- Producción y publicación.
- Controles de calidad.

Desarrollo analítico

Este departamento se encarga de realizar análisis especiales de la información para buscar explicaciones a fenómenos específicos que suceden en el mercado.

2.5 Know How

Según el señor Alejandro del Valle Vicepresidente Regional, Soluciones Retail Dichter & Neira, es la agencia de investigación de mercado más evolucionada tecnológicamente en proveer soluciones de negocios por más de 30 años a lo largo de Latinoamérica y el Caribe. (Del Valle, 2015, entrevista).

Estos años de desarrollo en el mercado de la investigación, le ha dado a la empresa el expertis necesario para brindar alternativas al consumidor, que se ajusten a sus necesidades y que se nos vea más como socios estratégicos que como proveedores de servicios.

El elemento diferenciador es la experiencia, flexibilidad y el nivel de tecnología utilizados para la recolección de datos y entrega de resultados, el Know How sobre consumo masivo y sobre el comportamiento del consumidor, desde

una visión regional, permite brindar a los socios detallistas y consumidores, una asesoría estratégica y accionable.

En otras palabras, el know how de Dichter & Neira con sus diferentes soluciones de negocio, es brindarle al cliente una asesoría estratégica y accionable que permita adaptarse de la mejor manera a los cambios de hábitos de consumidor y del mercado en general. (Del Valle, entrevista, 2015)

2.6. Entorno del evento

Según la señorita María José Mata (Ejecutiva de cuentas), Licenciada en Mercadotecnia y Máster en Dirección comercial, indica que el mercado de la investigación de mercado todavía está en auge, si bien la gran mayoría de las empresas llevan años utilizando la investigación de mercados, es hasta hace un par de décadas que toma real relevancia.

Es así como surgen muchas empresas que hoy se conocen en el ámbito de investigación de mercado, como respuesta a una necesidad.

Sin embargo, las tendencias de mercado van cambiando y cada vez existe más cultura de consumo de información. Actualmente en el mercado centroamericano, son muy pocas las empresas que tienen un área dedicada al estudio de los datos y a los movimientos de mercado, sin embargo, esto ha ido cambiando, se ve cómo en los últimos tres años, las empresas han ido buscado la forma de estar monitoreando los movimientos de los consumidores y el desempeño de la competencia, sin embargo, esta es una tendencia muy nueva en la región, ya que muchos se limitaban a estar pendientes de las ventas propias y de la disponibilidad.

A pesar de esta situación, muchas empresas de investigación de mercado, se siguen dedicando únicamente al análisis de los hábitos de consumo y no al análisis de la información transaccional de las diferentes empresas comercializadoras.

2.7. Aspecto general del evento

Actualmente, Dichter & Neira está enfocada en satisfacer esas nuevas necesidades del mercado de análisis de datos transaccionales y comportamientos en el punto de venta, sin embargo, como muchas de las empresas, todas las nuevas soluciones de negocio se desarrollan en el camino sin una real planificación.

Si bien el crecimiento de Dichter & Neira ha sido exponencial en los últimos años, se han dejado de lado algunos aspectos de la mezcla de mercadeo, incluso no existe un plan de mercadeo definido, aunque se hacen esfuerzos innovadores como el uso de las redes sociales, la publicación de estudios a través de la firma de los colaboradores, no existe nada por escrito que marque un norte a la empresa y a sus colaboradores, la gran mayoría de ellos están enfocados en alcanzar únicamente la meta de ventas, dejando de lado muchos otros aspectos. (Mata entrevista, 2016).

Tener como enfoque alcanzar la meta de ventas implica riesgos en el largo plazo, especialmente en el departamento de Retail Intelligence, que es una solución de negocio innovadora y que tiene muchos potenciales que explotar.

Es necesario presentar un plan de mercadeo que permita tener una visión más integral de los negocios y aprovechar todas las oportunidades que brinda el mercado.

2.8 Mezcla de Mercadeo

2.8.1 Lugar y tiempo

Como se ha mencionado anteriormente, una de las características diferenciadoras de Dichter & Neira, es contar con presencia en más de doce países de Latinoamérica y el Caribe, sin embargo, esta situación no se replica para el departamento de Retail Intelligence.

Al ser un departamento relativamente nuevo, únicamente tiene presencia en seis países de la región: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua Costa Rica y Panamá; no obstante, esto no limita su margen de acción, ya que brinda los servicios a fabricantes que se encuentran fuera de esta área, por ejemplo existen empresas dominicanas y estadounidenses que adquieren el producto.

Se debe recordar, que la gran mayoría de los consumidores de esta solución de negocios, son empresas multinacionales que no tienen sus gestiones administrativas dentro de la región.

2.8.2 Análisis de servicios y productos (básicos y complementarios)

El documento de ventas de Dichter & Neira, señala los productos de investigación de mercados que se orientan con soluciones de negocios para las necesidades específicas de cada uno de los clientes. Dentro de esta gran gama de productos se pueden destacar los siguientes:



Fuente: Dichter & Neira, 2016

- **Market Insight**: Descubre las motivaciones y necesidades de tu consumidor para incrementar tu ventaja competitiva.
- **Shopper Insight**: Identifica la dinámica de compra de tu categoría para definir tus acciones comerciales.
- **Retail Insight**: Desarrolla un sistema integral de información trade para evaluar el impacto de tus acciones comerciales.
- **Product Insight**: Optimiza el proceso de innovación para fortalecer tu portafolio de productos.
- **Brand & AD Insight**: Comprende, evalúa y gestiona tu marca para fortalecer los vínculos con el consumidor.
- **Customer Satisfaction**: Asegura que tus clientes tengan la mejor experiencia con tu marca.

De esta serie de productos se desprenden más estudios que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente, y que le permite tener una visión de 360 grados. En la imagen siguiente se puede observar a detalle:



Fuente: Dichter & Neira, 2016

Dichter & Neira no solamente ofrece servicios de recolección de datos, sino que también contempla el análisis de estos, ya que la experiencia de sus colaboradores enriquece el servicio.

Departamento de Retail Intelligence

Este departamento ofrece actualmente dos soluciones de negocios, los mismos pueden ser denominados estudios sindicalizados:

- Retail Track
- Consumer Track

Estas soluciones de negocio se nutren a través de la información transaccional de los diferentes puntos de ventas de los socios comerciales. Se debe entender que los socios comerciales son las cadenas de supermercados de la región, actualmente esta solución de negocios solo se brinda en Guatemala, Honduras, el Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Retail Track

Esta solución de negocios genera información scanner accionable a nivel de categorías previamente definidas, lo que permite a todos los participantes de una categoría, vigilar el impacto de los esfuerzos comerciales propios y de la competencia en el PDV.

Esta información se brinda a través de una plataforma web Cloud que da acceso continuo a información actualizada y certificada con las vistas deseadas.

El señor Alejandro del Valle, Vicepresidente Regional de Soluciones Retail Dichter & Neira, menciona que Dichter & Neira se encarga de homologar las bases de datos transaccionales de todos sus socios detallistas, categorizando y caracterizando bajo los mismos criterios, el 100% de los productos comercializados en cada uno de sus puntos de venta.

Esta solución de negocios le permite al fabricante ver al máximo nivel de detalle, tanto los productos propios como los de la competencia, es decir, puede ver el comportamiento de unos productos específicos (código de Barras) en un punto de venta en un día de la semana específico.

Para ciertas cadenas, es posible ver la información hasta por tiquete de compra.

Consumer Track

Esta solución de negocios no se brinda a todos los socios detallistas, sino únicamente a aquellos que cuentan con un sistema de cliente frecuente.

Por medio de la información y detalles que brinda el sistema de cliente frecuente, se puede realizar una asociación entre los perfiles del consumidor y sus hábitos de consumo, es decir, se puede indicar la edad promedio de las personas que consumen y sus ingresos socioeconómicos.

2.8.3 Precio

No existe un estudio oficial sobre el mercado de la investigación de mercado o sobre la comercialización de información transaccional. Sin embargo, se han consultado fuentes confidenciales sobre el tema, además de contar con la experiencia del señor Alejandro del Valle, quien tiene más de 35 años de laborar en el mercado de investigación de mercado.

Actualmente la empresa Dichter & Neira tiene diferentes competidores, donde la oferta de precios es similar según los tipos de estudio, algunos ejemplos de estas empresas son Unimer e Ipsos.

Sin embargo, el departamento de Retail Intelligence presenta una situación distinta, el único competidor directo es la empresa de Investigación de Mercado Nielsen, quien brinda servicios sobre la información transaccional pero con precios superiores a los que ofrece Dichter & Neira.

Además, aunque todos brinden servicios sobre Retail Intelligence, el producto final es diferenciado; menciona el señor Alejandro del Valle, que Dichter

& Neira brinda cada mes el mayor nivel de granularidad existente de sus socios comerciales, mientras que las otras entidades por cuestiones de confidencialidad, no pueden dar los detalles específicos, lo que provoca una gran ventaja competitiva.

2.8.4 Promoción y capacitación.

Dichter & Neira se ha caracterizado por no invertir en publicidad ni en promoción, sus acciones se concentran en darse a conocer a través de sus relaciones “business to business” a través de reuniones generadas por contacto, en donde se presentan personalmente las credenciales de la empresa, sin embargo, esta metodología ha sido complementada en los últimos años.

La página web, ofrece información actualizada sobre estudios realizados, además en las firmas de los colaboradores se brindan enlaces que dirigen a resultados de estudios actualizados y que no son confidenciales.

Con respecto al departamento de Retail Intelligence, este trabaja más de la forma tradicional de Dichter & Neira, cada ejecutivo es encargado de prospectar, por medio de correos electrónicos o llamadas telefónicas por referencia de otros clientes, no existe ningún medio o apoyo adicional de la empresa que ayude a promocionar los servicios.

2.8.5 Proceso

Los procesos de Dichter & Neira y en específico los del departamento de Retail Intelligence, se describen ampliamente en la sección de “Cadena de Abasto”.

2.8.6 Entorno físico

Actualmente la empresa se Dichter & Neira tiene oficinas propias en todos los países donde tiene presencia, estas se deben regir por un único formato que establece la casa matriz, es decir, se deben mantener pintadas bajo el mismo color, la recepción debe contener los mismos logos y recuadros con la información de Dichter & Neira.

Si bien se asigna presupuesto para mantener las oficinas con un mismo estándar, localmente muchas de las oficinas no se preocupan por mantener el buen estado, y esto afecta la imagen de la empresa.

También existe otro problema de distribución de espacio, donde los altos mandos tienen espacios muy amplios y las personas operativas muchas veces no tienen el espacio suficiente para laborar.

Se debe hacer un balance de la situación para velar porque las personas se encuentren bajo las mejores condiciones laborales posibles, y brindar una imagen adecuada al cliente.

2.9 Productos complementarios

Adicional a la comercialización y análisis de la base de datos transaccional de los socios detallistas, el departamento de Retail Intelligence presta el servicio de administración de la base de datos, el cual consiste en que el cliente/usuario suministra la información al equipo de producción y este se encarga de categorizar y caracterizar el servicio.

Una vez finalizado ese paso, la data es cargada al portal (Cloudtrack) para que el cliente/usuario tenga acceso a ella.

2.10 Cadena de abasto

Dichter & Neira es una empresa que logra atender la mayoría de sus necesidades internamente, tiene una serie de departamentos tanto regionales como locales que atienden las necesidades no solamente administrativas, sino también las que apoyan directamente la ejecución de un proyecto.

Por ejemplo, cuenta con departamentos de administración y contabilidad, gerencia de proyectos, trabajo de campo y digitación de procesamiento de datos, cálculos, análisis estadísticos especiales, programadores Web, diseñadores gráficos, informática, entre otros.

El departamento de Retail Intelligence tiene las mismas características, contiene una serie de áreas que apoyan directamente el proceso, dentro de las que se pueden mencionar las siguientes: área comercial, área de atención a socios detallistas, producción, diseño web, facturación y cobranza, entre otros.

Según menciona la señora Jeanne Champsaur, Directora Regional de Servicio a Clientes Retail, existen los siguientes dos procesos fundamentales para este departamento:

1. Proceso de ventas
2. Proceso de producción.

(Champsaur, 2016, entrevista)

1. Proceso de ventas

La Directora Regional de Servicio a Clientes Retail, indica que el proceso da inicio cuando el ejecutivo de cuenta o servicio se pone en contacto con el prospecto para solicitar una cita, cuando el prospecto da el visto bueno se procede a agendar la reunión.

En el desarrollo de esta se le presentan al cliente las credenciales de la empresa y la variedad de soluciones de negocios que se brinda, dando especial énfasis a los productos/servicios que ofrece Retail Intelligence, además se le da un espacio al cliente para que indique sus necesidades y expectativas.

Una vez que el paso anterior finalice y que el cliente esté interesado en adquirir el producto/servicio, el ejecutivo de cuenta o servicio procede a realizar una propuesta de servicios que se adapte a las siguientes condiciones:

- Cantidad de categorías.
- Cantidad de países.
- Frecuencia de entrega.
- Nivel de detalle de la información.

Cada cliente tiene una propuesta personalizada a sus necesidades y exigencias. La propuesta es enviada al cliente/usuario y se le da seguimiento a la misma. Si el cliente la acepta, se procede a solicitar los datos para la elaboración del contrato y para facturación; luego se elabora el contrato de confidencialidad, donde se establecen los costos y las restricciones del uso de la información.

Cuando el cliente firma el contrato, se procede a enviar una orden de trabajo, donde se describen las características de la propuesta.

Con la orden de trabajo en mano, el equipo de producción se encarga de actualizar la información y prepararla para ser cargada al portal Web.

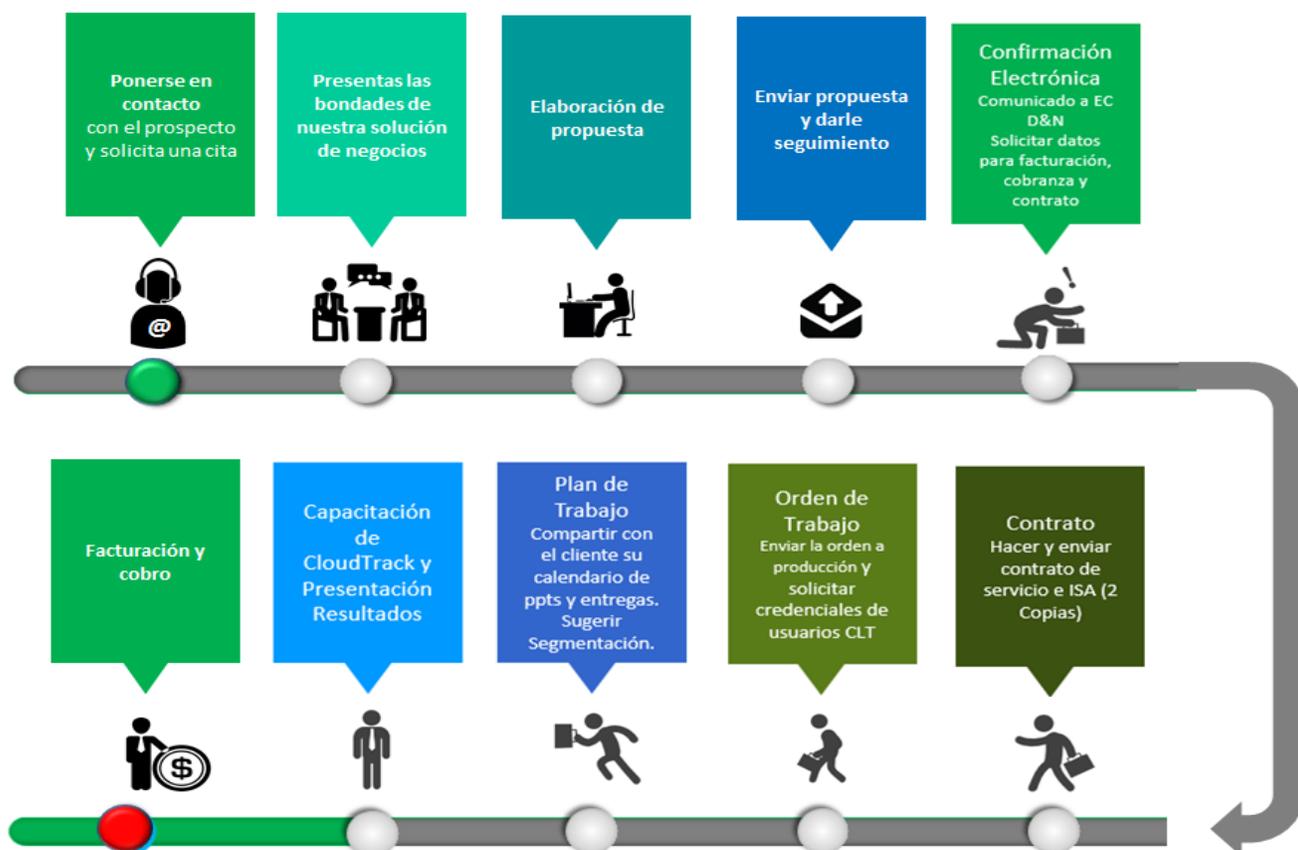
A los 15 o 18 días del mes, se procede a realizar una actualización del portal web, donde se sube la información, tanto de los nuevos clientes como la actualización mensual de los clientes regulares; esta función la realiza el área de Inteligencia de Negocios Retail, además de enviar los credenciales de acceso a la herramienta, los cuales son confidenciales.

Una vez publicados los datos, el ejecutivo de cuenta o de servicio, programa una cita con el cliente/usuario para brindar una capacitación sobre el uso y aprovechamiento de la herramienta, en esta misma cita se entrega el plan de trabajo donde se contempla la entrega de resultados y la frecuencia de esta.

La entrega de resultados es un análisis especial que realiza el ejecutivo de cuenta o de servicio, sobre la situación de la empresa del cliente usuario dentro de las categorías y cadenas donde participa.

Una vez finalizado el paso anterior, se procede a enviar al departamento de finanzas las órdenes de compra y demás especificaciones, para que procedan con el cobro del servicio.

En el siguiente cuadro resumen, se puede observar más claramente cuál es el proceso normal de trabajo del departamento de Retail.



Fuente: Dichter & Neira, 2016

2. Proceso de producción

Si bien el proceso de ventas es importante, el proceso de producción es el eje donde gira el negocio, Dichter & Neira homologa las bases de datos transaccionales de todos sus socios detallistas, categorizando y caracterizando bajo los mismos criterios, el 100% de los productos comercializados en cada uno de sus puntos de venta.

La señora Milena Pardo, Directora Regional de Servicio a Detallistas, menciona que la información de nuestros Socios Detallistas es la base de nuestro

modelo de negocio; sin esta es imposible que nuestra solución de negocios exista. (Pardo entrevista, 2016).

Cada socio detallista tiene su propia forma de administrar y almacenar su información transaccional, Dichter & Neira da un valor agregado, brindando una sola forma de ver la información, esto se desarrolla a través de una serie de pasos que lleva a cabo el equipo de producción.

En primera instancia, las cadenas deben depositar la información transaccional del mes en un servidor de Dichter & Neira, este proceso se lleva a cabo del día 4 al 7 u 8 de cada mes. Una vez que la información con todo el detalle está completa, el equipo de analistas de producción se dedica a la categorización y caracterización de la información, es decir, que a cada código de barras con su respectiva descripción se le agregue una serie de características que permitan identificar a cuál categoría corresponde, quién es el fabricante, de qué marca se está hablando, entre otros detalles, este proceso se lleva a cabo entre el día 8 a los días 13 o 14 de cada mes.

Una vez finalizado el proceso de categorización y caracterización, se procede a actualizar el sitio Web donde los clientes usuarios pueden descargar la información. Dicho proceso dura aproximadamente 48 horas.

Cuando la actualización finalice, los clientes-Usuarios y socios detallistas tienen acceso a la información transacción según las especificaciones de sus contratos individuales.



Fuente: Dichter & Neira, 2016

2.11 Competencia

El mercado de investigación de mercado está en crecimiento, sin embargo, es difícil encontrar una medición formal que indique sobre la cantidad exacta de agencias dedicadas a la investigación y sus ingresos anuales.

Dado que no existe una fuente que brinde dicha información, se le realizó la consulta a varios expertos en el área. Según la entrevista al señor Elías Martínez, ingeniero industrial dedicado a la investigación de mercado, él indica que las empresas se pueden clasificar según su tamaño, en empresas grandes, medianas y las pequeñas compañías. (Martínez, entrevista 2016).

También se pueden clasificar según su giro del negocio, algunas se especializan en estudios cuantitativos, otras en estudios cualitativos, y otras como Dichter & Neira que se desarrollan en los dos ámbitos.

La empresa como un todo, tiene mucha competencia directa, donde se puede destacar a Unimer, Ipsos, CID y Millword Brand.

Sin embargo, el departamento de Retail Intelligence tiene muy poca competencia, ya que muy pocas empresas tienen las cadenas de supermercados como socios comerciales, a pesar de eso, existen entidades reconocidas que funcionan como competencia.

Tal es el caso de Nielsen, esta es una empresa de investigación de mercado reconocida mundialmente, que se especializa en las auditorías en punto de venta, por medio de estas auditorías y utilizando métodos adicionales, Nielsen le brinda información al fabricante sobre su participación y la situación actual del mercado.

Si bien la información que ofrece Nielsen es una importante fuente para la gran mayoría de clientes, no brinda el mismo detalle y frecuencia de entrega que brinda Dichter & Neira.

Otros competidores que amenazan la gestión del departamento de Retail Intelligence, son los mismos socios comerciales, ya que muchos de ellos brindan la información transaccional completa o parcial a sus fabricantes, esto depende de su nivel de participación y de la relación que se tenga con la cadena.

Ellos son competencia del Departamento de Retail, porque muchos fabricantes no invierten en adquirir la información transaccional y la obtienen sin costo alguno de la cadena (Tellez, entrevista, 2016).

2.12 Segmento

La señorita María José Mata (Ejecutiva de cuenta), Licenciada en Mercadotecnia y Máster en Dirección comercial, menciona que el mercado de la investigación de mercado, ha presentado un crecimiento importante y dinámico en los últimos años, las empresas han desarrollado un sentido de análisis de la información, y la inversión cada vez va en aumento

Sin embargo, es un mercado que se concentra en pocas empresas, el porcentaje de inversión en investigación de mercado, se concentra en aproximadamente una docena de empresas de investigación grandes y medianas.

Al mismo tiempo, es importante mencionar que existe un porcentaje cada vez más grande de empresas pequeñas que prestan los servicios de investigación de mercado.

Sin embargo, la situación para el Departamento de Retail es diferente, ya que como lo menciona Mata, actualmente no existe una empresa a nivel latinoamericano que preste el mismo servicio de Retail Intelligence, esto debido a que se cuenta con la participación de los socios detallistas (Cadenas de supermercados), y ellos hasta el momento, solo trabajan con esta empresa, brindando el detalle completo de las ventas, lo cual genera una ventaja muy grande para Dichter & Neira.

El presente capítulo no solo describe a la empresa Dichter & Neira y al departamento de Retail Intelligence, sino que también detalla la compañía desde una perspectiva mercadológica a través de la presentación de las 7 P's de servicio, así como su know how y competencia, entre otros.

Toda esta información es la base para el desarrollo del posterior análisis y plan de mercadeo. Lo anterior se ha expuesto con el fin de nutrir las bases para el posterior análisis y estrategia mercadológica.

Capítulo 3: Análisis de la situación del departamento de Retail Intelligence, Centroamérica

3.1 Introducción

El presente capítulo, describe la investigación que analizará la estrategia actual del departamento de Retail Intelligence Centroamérica en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira.

Para ello es necesario entender cuál es el posicionamiento e imagen que se tiene de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes actuales; esto se realizará por medio de una investigación de mercado, se recurrirá a encuestas dirigidas a los clientes actuales (enfoque cuantitativo), donde se podrá obtener el material primario para la búsqueda de nuevas oportunidades y la mejora del desempeño actual.

3.1.1 Justificación del estudio

El presente trabajo busca conocer el comportamiento de contratación de los servicios del departamento de Retail Intelligence y de la competencia, así como definir cuál es la mezcla de mercadeo más adecuada y las características de un servicio de alto valor.

3.1.2 Objetivo general de la investigación

Analizar la estrategia de mercadeo de Retail Intelligence Centroamérica en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira, a través de una investigación que con sus resultados permita determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada, para implementarla en la empresa.

3.1.3 Objetivos específicos de la investigación

1. Identificar la estrategia de mercadeo actual del departamento de Retail Intelligence de la empresa Dichter & Neira.
2. Identificar los atributos distintivos que tiene el servicio de Retail Intelligence y que deben ser tomados en cuenta para la estrategia de posicionamiento.
3. Conocer cuál es el comportamiento de contratación del servicio de clientes actuales y potenciales.
4. Determinar las actuales necesidades de servicio de los usuarios del departamento de Retail Intelligence.
5. Identificar los gustos, preferencias y necesidades sobre el uso de la información Scanner.

3.1.4 Método de recolección de datos

El método de investigación es cuantitativo, según la definición de que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica, y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.

Esta investigación se desarrolla por medio de la aplicación de una encuesta que evalúa los objetivos de la investigación, la misma será aplicada a usuarios actuales de los servicios que brinda el departamento de Retail Intelligence.

3.1.1. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación está estructurado de manera sistemática, para permitir extraer la información de las fuentes, recabando los datos relevantes por medio de la aplicación de una encuesta a los usuarios del servicio actual de Retail Intelligence, además se enriquece la investigación con entrevistas a los colaboradores del departamento, quienes brindan detalles sobre el comportamiento del cliente.

Es una investigación de tipo descriptiva, dado que describe los datos en cuanto a los comportamientos actuales de contratación y el uso de las características generales de este.

3.1.5 Descripción del instrumento de recolección de datos

La recolección de la información se dio a través de la aplicación de encuestas a usuarios actuales del servicio de Retail Intelligence. Dicha aplicación se obtuvo por diferentes medios, como por ejemplo: cara a cara, telefónicamente o vía email (según la disponibilidad del entrevistado).

El ámbito del estudio se restringe geográficamente a los países de la Región Centroamericana, entendiendo estos como: Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

3.1.6 Tipo de muestreo

La recolección de la información se dio a través de la aplicación de un cuestionario, la duración de este varía según el método de aplicación. Para este estudio se aplicó el cuestionario cara a cara, telefónicamente o vía email (según la disponibilidad del entrevistado).

Dicho cuestionario es aplicado a usuarios regulares de los servicios de Retail Intelligence Centroamérica, en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira.

3.1.7 Población

La población de interés será entendida como gerentes de venta del canal moderno, gerentes de marcas, gerente de Inteligencia del negocio de las empresas que adquieren tanto servicios del departamento de Retail Intelligence a Dichter&Neira, como a sus rivales. Estas personas deberán ser los decisores de compra de los servicios de información transaccional del canal moderno en sus respectivas compañías.

3.1.8 Muestra

Actualmente el departamento Retail Intelligence tiene 140 clientes regulares, es decir, empresas que consumen la información mes a mes, y se deja de lado aquellos que consumen de forma esporádica.

En total, se realizaron 60 encuestas a clientes regulares del servicio de Retail Intelligence. Además, se completó la información con 5 entrevistas a ejecutivos de cuenta del departamento, dichas entrevistas contienen los mismos objetivos de la encuesta.

3.2 Resultados y análisis de la investigación

Se presenta, a continuación, el análisis de resultados de la investigación; que tiene como fin entender diversos aspectos relacionados con la prestación de servicios del departamento de Retail Inteligente, enfocados en tres aspectos: competencia, servicio y satisfacción.

El instrumento permite presentar información a través de gráficos, pero de la misma manera existen hallazgos que se presentan en forma más cualitativa.

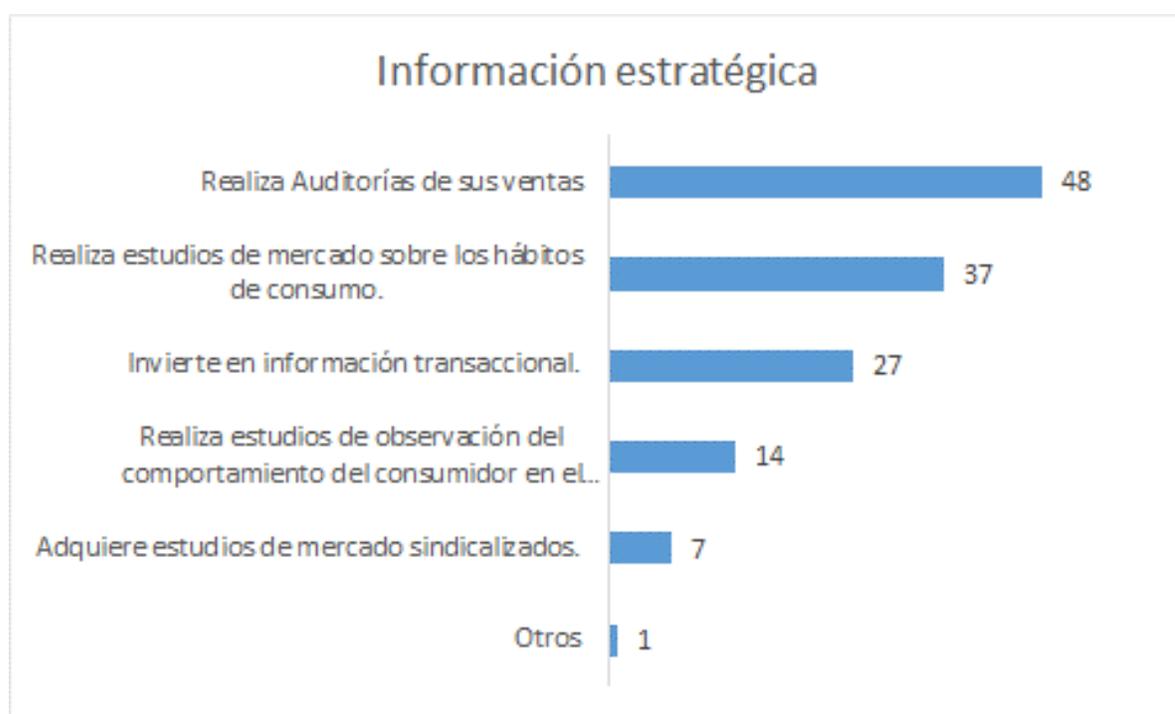
Finalmente, se aclara que tanto los resultados cualitativos, como gráficos y tablas, se presentan bajo el nombre de “figuras”. De esta forma, el lector puede seguir el capítulo de una forma más ordenada y amigable.

¿Qué información es necesaria para formular estrategias del negocio?

Antiguamente las empresas basaban su gestión según la experiencia de los dueños o en su reemplazo a criterio del experto, y muchas de las pequeñas

empresas siguen manejándose de esa manera, sin embargo, con el transcurso de los años, se les dio a conocer a los empresarios que la oportunidad no era únicamente de poseer un producto reconocido de calidad, sino que esto iba de la mano con el análisis de la información del mercado y sus movimientos, lo que permite adaptarse y contestar de manera ágil a las necesidades insipientes de los consumidores.

Gráfico 1



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Absolutas

n=60

1. ¿Qué información utiliza usted para la toma de decisiones estratégicas?

Actualmente las empresas cuentan con una gran variedad de fuentes de información para sustentar sus decisiones estratégicas, según los resultados de la encuesta, la información transaccional es la tercera en importancia, ya que le permite conocer los productos, el comportamiento del mercado y las categorías en que se desarrolla en el canal moderno.

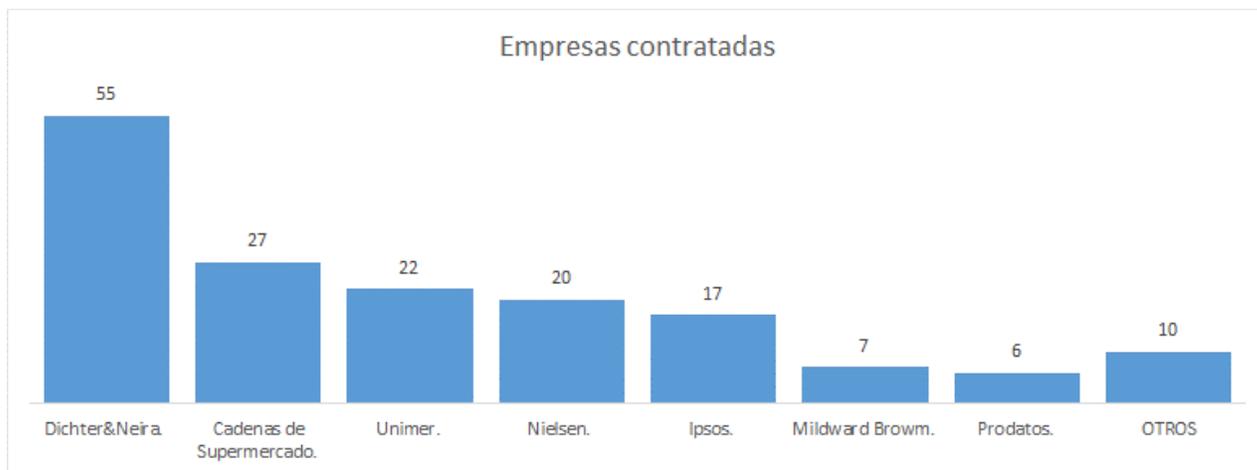
El señor Alejandro del Valle, Vicepresidente Regional de Soluciones Retail Dichter & Neira, en la entrevista menciona que el canal moderno o supermercado como se le conoce, representa más del 60% de las ventas totales en muchos de los países donde se encuentra el servicio del departamento de Retail Inteligente y, también indica, que dicho mercado está sujeto a un comportamiento diferente, ya que existe una gama más grande de variedades y marcas. Si un producto es líder en las cadenas de supermercado, posiblemente es líder en el canal tradicional mientras tenga presencia.

La toma de decisiones de las empresas, no solo se basa en la información transaccional tanto propia como de la competencia, también se debe analizar la evolución de sus ventas, las tendencias del mercado y los estudios de comportamiento del consumidor.

¿Quién provee esta información estratégica?

En primera instancia, la experiencia y conocimientos adquiridos de los responsables de la toma de decisiones, en segunda instancia, es importante reforzar este conocimiento. Actualmente existen muchas empresas de investigación de mercado a nivel centroamericano, que proveen a las empresas una gran gama de estudios, que les permite adaptarse a las necesidades de información y de conocimiento, sin embargo, ¿cuáles son las más reconocidas?

Gráfico 2



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Absolutas

n=60

2. Actualmente con cuáles compañías de investigación adquiere la información para la toma de decisiones estratégicas?

RM

Como lo muestra el gráfico, Dichter & Neira se encuentra en una de las primeras posiciones, ya que le brinda a las empresas un servicio integral donde pueden hacer una unificación de datos de consumo, con estudios de hábitos y usos, permitiendo obtener un insumo más rico de información.

De igual manera, existen otras fuentes importantes de información, como es el caso de las mismas cadenas, que brindan el dato de las ventas de los productos propios a niveles incluso de tiquete de compra, permitiendo ver qué productos acompañan a los propios, esto permite que muchos productos aprovechen esta información para hacer estrategias de Trademarketing diferentes.

Sin embargo, como lo mencionan muchos de los encuestados, este tipo de fuente de información no es el más favorable, porque no permite conocer cuáles

son las condiciones de la competencia de la categoría en sí, lo que no brinda punto de comparación.

Existen las empresas de investigación de mercado que brindan un análisis más profundo sobre el porqué de la situación, apoyando la información transaccional; dentro de estas empresas de investigación de mercado resaltan Unimer e Ipsos, quienes apoyan a las empresas realizando estudios de hábitos/ usos y comportamiento del consumidor.

La empresa Nielsen juega un rol importante. Si bien en el gráfico no está colocada en una de las posiciones privilegiadas, ocupa un lugar importante dentro de las empresas de mayor volumen; esta brinda estudios de tendencia de mercado, no solo del canal moderno sino también del canal tradicional, lo cual provee a las empresas información valiosa para examinar las tendencias del mercado, sin embargo, cuenta con varias desventajas, puesto que no brinda información detallada y sus costos son muy altos, por lo que solo las empresas de gran tamaño pueden obtener la información.

¿Con qué información trabaja la empresa?

Si bien anteriormente se mencionó que las empresas necesitan de ciertos datos para la toma de decisiones estratégicas, no solo consumen esos datos, sino también declaran utilizar otro tipo de estudios, para fundamentar sus cambios y estrategias.

Gráfico 3

Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Absolutas

n=60

3. Qué servicio adquiere con las diferentes compañías de investigación, para la toma de decisiones estratégicas? RM

No solo resalta el hecho de que la información de transacciones en las cadenas de supermercados es importante, lo es también conocer las tendencias del mercado, la evaluación de las campañas publicitarias y su impacto en las personas, y sobre todo conocer los cambios de hábitos de consumo del consumidor, como lo menciona uno de los entrevistados:

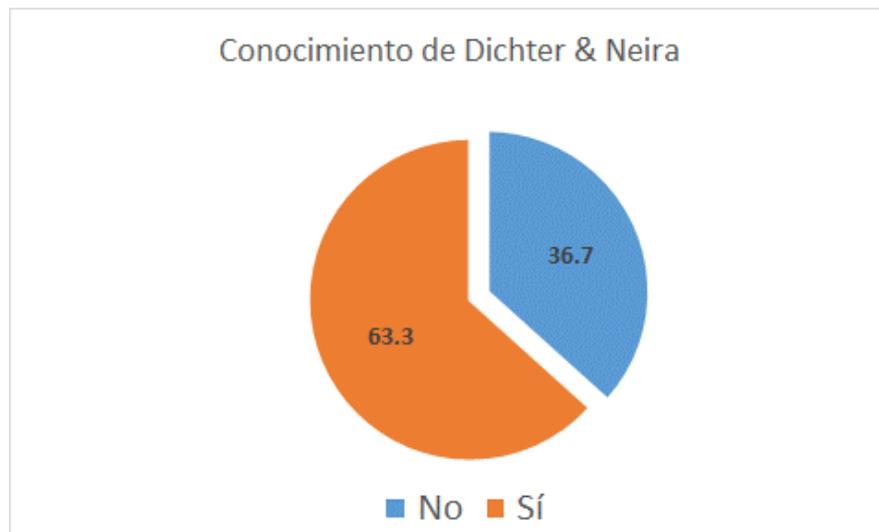
El consumidor ahora es más informado y busca cuidar más su salud, por eso vemos más productos bajos en calorías, sin Gluten, si no se tuviera el estudio de mercado sobre las tendencias de consumidor a lo light reforzado con la información de ventas de estos productos no nos daríamos cuenta de la realidad de la región

Situación de Dichter & Neira

A pesar de que los datos anteriormente mostrados posicionan a la empresa de Dichter & Neira en un lugar privilegiado, en el mercado total la situación no es la misma. Un porcentaje muy alto de los entrevistados afirman que antes de

invertir en el servicio de información transaccional, no tenían idea de la existencia de la empresa.

Gráfico 4



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Porcentuales

n=60

4. Antes de contratar los servicios del departamento de Retail Intelligence, conocía de la existencia de Dichter & Neira?

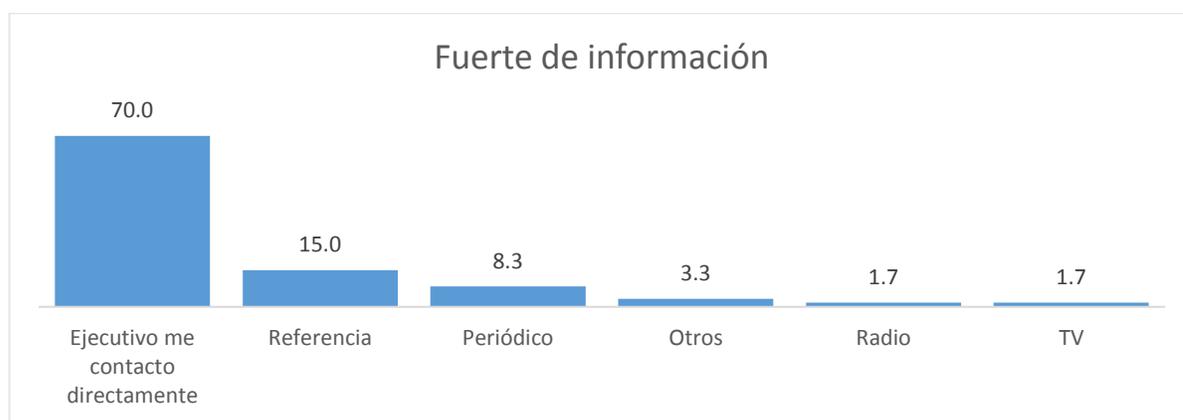
Esto deja ver que los esfuerzos por comunicación de la empresa son muy bajos, ya que una porción importante de sus clientes actuales, no tenían conocimiento de la empresa.

En una entrevista a la señorita María José Mata (Ejecutiva de cuenta), Licenciada en Mercadotecnia y Máster en Dirección comercial, indicó que la empresa tiene como cultura no invertir en publicidad ni promoción, lo que hace más difícil la prospección de nuevas ventas.

¿Cómo conocieron el departamento de Retail Intelligence?

Siete de cada diez de los entrevistados, adquirieron el servicio porque un ejecutivo del departamento de Retail los contactó directamente y les solicitó una cita para demostrarles las bondades y beneficios del producto.

Gráfico 5



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Porcentuales

n=60

5, ¿Cómo se informó sobre la existencia de los servicios del departamento de Retail Intelligence? RU

Esto deja claro que la inversión de la compañía en medios promocionales o de información hacia el mercado, es nula.

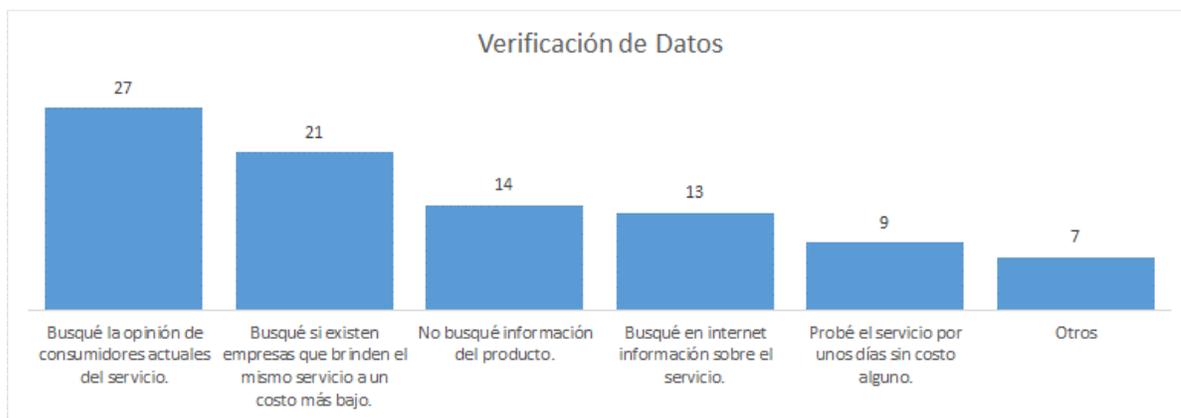
En la entrevista a la señora Karen Tellez, ejecutiva de cuenta, menciona que es muy difícil la búsqueda de nuevos clientes cuando ni siquiera se sabe que la empresa existe. Muchas veces para lograr agendar una cita con un nuevo prospecto, toma hasta dos meses y son muy pocos los que llaman pidiendo los servicios, generalmente son clientes que se cambiaron de trabajo y que ya conocen lo que hacemos.

Una vez que el cliente conoce nuestro servicio, las condiciones para negociar mejoran significativamente.

¿Cómo se informan antes de invertir?

Si bien el servicio que presta el departamento de Retail Intelligence es novedoso, los clientes deben buscar la forma de verificar la veracidad del servicio.

Gráfico 6



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Absolutas

n=60

6. ¿Antes de tomar la decisión final de invertir en el departamento de Retail Intelligence, cómo se asesoró sobre la empresa y su servicio?

Muchos de los actuales clientes del servicio, verifican la veracidad de la información por medio de otros clientes del servicio y por la búsqueda de empresas que presten un servicio similar. ¿Por qué se da esta situación?

Mónica Castillo, Gerente de Retail Honduras y Nicaragua, menciona que cuando se visita a un prospecto y se le muestra la herramienta y la información,

se le indica que ya existen consumidores actuales de estos y se les brinda un listado de empresas por si gustan verificar los datos.

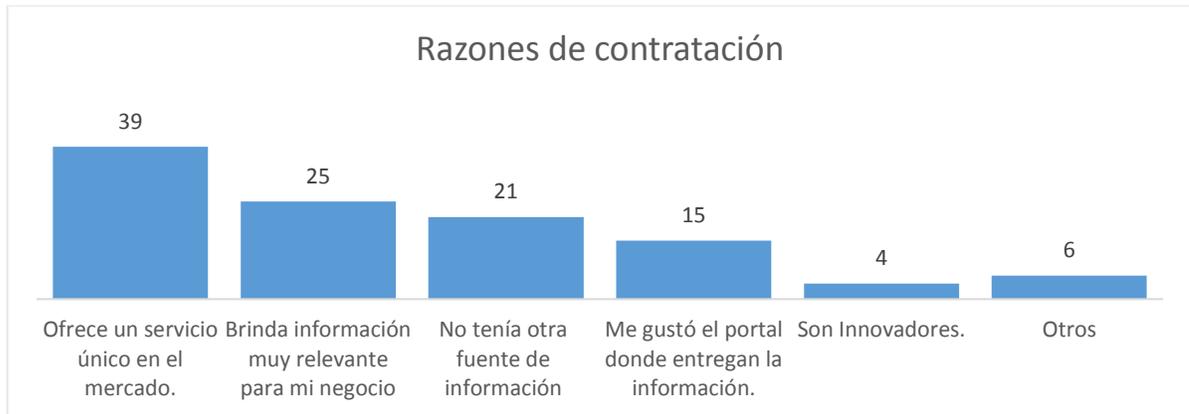
También se les menciona en muchos de los casos, que el departamento de Retail Intelligence es el único socio comercial de la cadena de supermercados (excepto el caso de Walmart), y que no encontrará en el mercado algo similar que le brinde la información real de las ventas de las cadenas.

Estas declaraciones de la señora Mónica Castillo, Gerente de Retail Honduras y Nicaragua, dejan en evidencia que muchos de los clientes actuales se toman a pecho las indicaciones de los ejecutivos, y sacan tiempo para examinar la veracidad de la empresa y sus servicios, ya que las dos opciones más importantes para verificar las credenciales y el servicio de la empresa, se da por medio de la búsqueda de clientes actuales y por otras empresas que brinden un servicio similar.

¿Razón de contratación?

La gran mayoría de las personas entrevistadas, afirman que la información brindada por el departamento de Retail inteligente es fundamental para la toma de decisiones, al mismo tiempo que es la única empresa en brindar la información con tal grado de desagregación, permitiendo ver la participación de un producto específico dentro de un punto de venta.

Gráfico 7



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Absolutas

n=60

8. ¿Por qué decidió invertir en Retail?

Las principales razones para invertir en el servicio del departamento de Retail Intelligence, se ven fundamentadas en los siguientes tres ejes:

- Servicio único.
- Información estratégica para el negocio.
- No contar con otra fuente de información con las mismas características.

Al ser los únicos socios comerciales de las cadenas de supermercados, brindan un servicio único y diferenciado, ya que la gran mayoría de las empresas contaban solo con los datos de ventas internas y algunas estimaciones de mercado que no brindan un panorama real sobre la situación del mercado.

De esta situación se desprende la pregunta elemental:

¿La información es clave para su proceso de toma de decisiones?

El 100% de los entrevistados comenta que la información facilita el proceso de toma de decisiones estratégicas, las principales razones que fundamentan tal afirmación se brindan en el siguiente cuadro:

La información de scan data me permite:
Monitorear a la competencia.
Monitorear a los distribuidores.
Presentar resultados de la gestión (caso de distribuidores).
Ver el comportamiento del PDV según la zona.
Conocer el desarrollo real de la cadena.
Medir el esfuerzo de la publicidad.
Informar a colaboradores sin romper el contrato de confidencialidad.
Obtener información de categorías y países donde no se tiene presencia.
Medir el tamaño del mercado y su potencial.
Obtener una visión más amplia de la situación del mercado moderno.
Administrar las bases de datos de otros canales.
Obtener información de cadenas que no brindaba dato alguno.
Evaluar los esfuerzos en pdv en los cortes diarios.
Conocer la estructura en ventas diarias.
Negociar con la cadena de la mejor manera.

Invertir en la información de Scandata trae grandes beneficios a las empresas, las situaciones que más destacan es el monitoreo de la competencia, conocer la participación real, y el compartir información sin romper el contrato de confidencialidad; esta última se debe a que a las empresas que son asesores de categorías se les brinda la información completa de la categoría, para que les apoye en temas de planimetría y otros asuntos, sin embargo, solo unas cuantas personas son capaces de manejar esta información y se les está terminantemente

prohibido mostrar algún tipo de dato a compañeros o jefes, lo que impide tomar decisiones al respecto, sin embargo, cuando invierte en el servicio del departamento de Retail Intelligence, la información puede ser compartida con todos los miembros de la organización.

Otro de los aspectos relevantes entre los entrevistados, es el hecho de contar con la información para poder negociar con la cadena, se cita textual de la encuesta:

Antes al tener solo los datos de mis ventas, la cadena no me dejaba tener más espacios extra en el supermercado, alegando que no era un fabricante importante, sin embargo, ahora que tengo el dato me doy cuenta que soy el tercero en importancia de la cadena y esto me permite obtener más beneficios a mi favor Tomado de encuesta.

El servicio es relevante para la toma de decisiones, incluso se puede verificar en las ventas del departamento. Un porcentaje muy bajo de los clientes cancelan el servicio y muchas veces, la cancelación se debe a un recorte drástico de presupuesto y no por causas del servicio como tal.

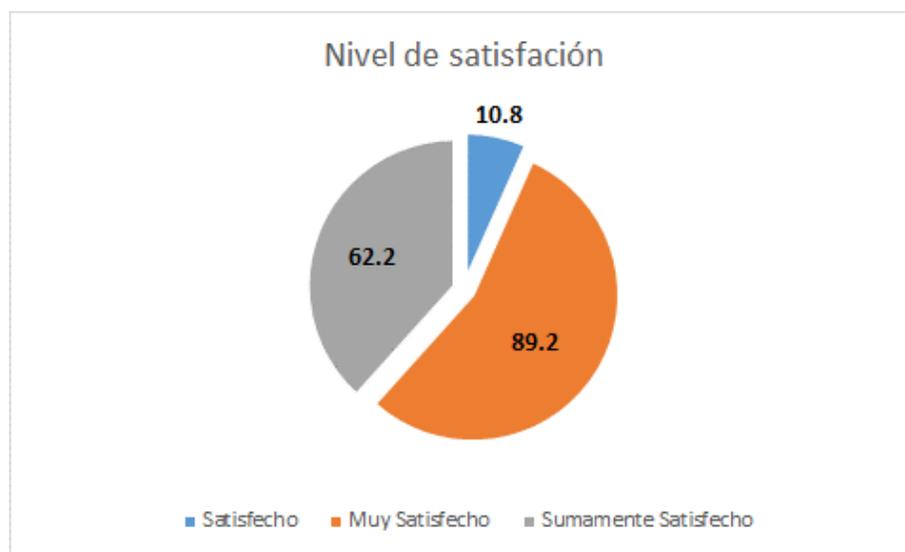
Para el año 2015 según el registro de ventas del departamento, solo tres empresas cancelaron el servicio y la razón fundamental se relacionó con cuestiones ligadas al presupuesto, sin embargo, la señora Mónica Castillo gerente de Retail Honduras y Nicaragua, menciona:

“Existen algunas empresas que cancelan el servicio por situación especial de presupuesto, sin embargo, cuando se logran recuperar no dudan en volvernos a contratar, ya que el servicio es valioso para su gestión.” (Castillo, entrevista 2016)

¿Están satisfechos los clientes?

La gran mayoría de los clientes brindó una evaluación positiva al servicio de Retail Intelligence, las evaluaciones oscilan entre la calificación de satisfecho y sumamente satisfecho.

Gráfico 8



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Porcentuales

n=60

10, En una escala del 1 al 5, donde 1 significa nada satisfecho y 5 sumamente satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de Retail Intelligence?

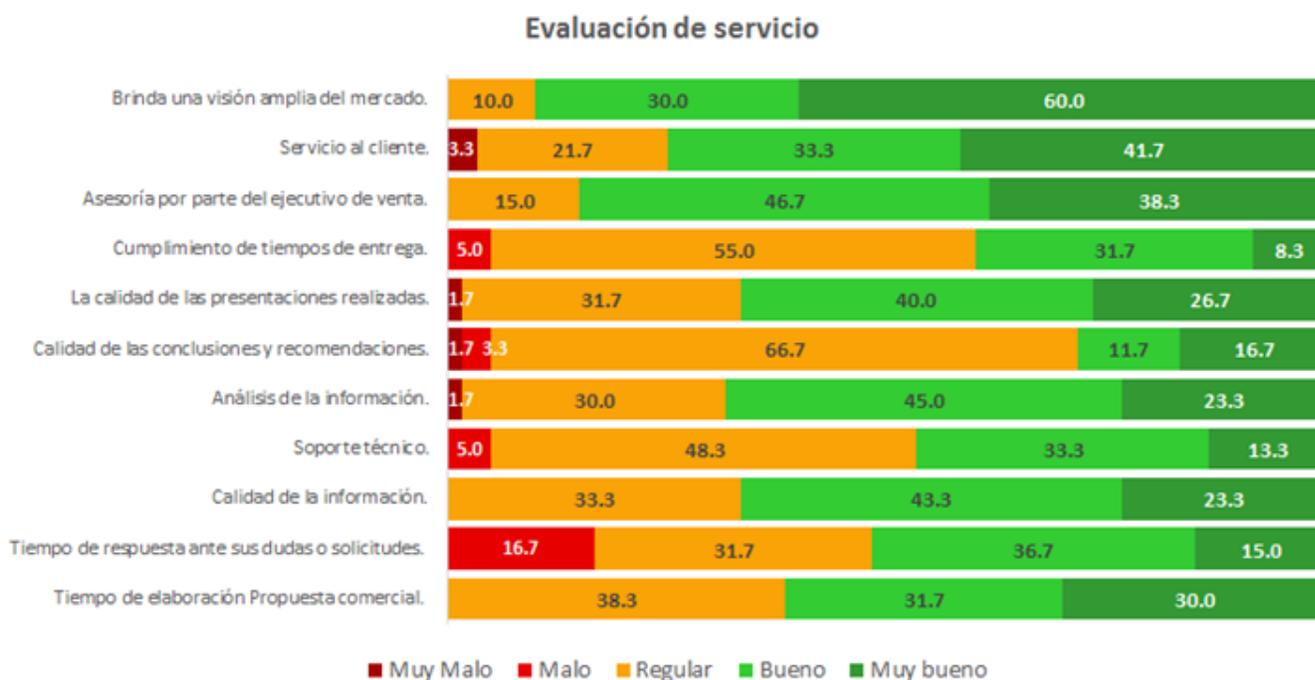
Si bien el nivel de satisfacción es muy alto en los clientes actuales, se tienen oportunidades de mejorar para lograr que esta sea la más alta.

Oportunidades de mejora

Si bien se ha mencionado anteriormente que el servicio es considerado como elemental para la toma de decisiones, es importante lograr identificar

oportunidades de mejora para el departamento, para ello se realizó la evaluación de diferentes aspectos relacionados con el proceso y con el servicio al cliente, en la siguiente tabla se puede observar más en detalle:

Gráfico 9



Fuente Elaboración propia de la investigación

Unidades Porcentuales

n=60

11. Utilizando la escala, del 1 al 5 donde 1 Muy Malo y 5 Excelente, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos del servicio del Departamento de Retail Intelligence?

La gran mayoría de los aspectos evaluados obtuvieron un resultado positivo, específicamente la evaluación se concentra en las variables regular y bueno, sin embargo resalta oportunidades de mejora en aspectos como los siguientes:

- Servicio al cliente (3.3% Muy Malo).
- Cumplimiento de tiempos de entrega (5% Malo).

- Calidad de presentaciones realizadas (1.7% muy malo).
- Calidad de conclusiones y recomendaciones (1.7% muy malo + 3.3 Malo).
- Análisis de información (1,7% Malo).
- Soporte técnico (5% Malo).
- Tiempo de respuesta a dudas y solicitudes (16.7%).

Todos los aspectos de la evaluación con los resultados de muy malo y malo, son relacionados con el desarrollo del día con día y no relacionados directamente con los datos, por lo que surge la oportunidad de mejorar a corto plazo.

Es importante resaltar que la evaluación regular juega un papel importante dentro de la medición, el porcentaje más bajo que presenta es del 10%, lo que ejemplifica que a pesar de que el departamento lleva ya varios años de desempeño, debe esmerarse por alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes.

¿Qué es importante para mejorar su desempeño?

Adicionalmente a la evaluación de aspectos relacionados con el servicio, se les consultó a los clientes sobre otros aspectos que consideran importantes para mejorar o introducir en los servicios del departamento de Retail Inteligente.

La gran mayoría indica que se deben hacer mejoras en las presentaciones, ser menos descriptivas y buscar más aspectos relevantes para el negocio, de igual manera se menciona en repetidas ocasiones, que se debe mejorar la forma en que los clientes logran exportar información.

Muchos de ellos tienen grandes problemas en el momento de exportar los datos de la herramienta, eso obedece a diferentes razones.

Los problemas de exportación se dan por diversos motivos tales como los siguientes:

- Inestabilidad de internet.
- Internet de mala calidad.
- Un exceso de información.
- Que el cliente no sabe usar bien la herramienta.

Buscar una alternativa que ayude a minimizar estos inconvenientes, elevaría sustancialmente el nivel de satisfacción de los clientes.

Otro aspecto relevante indicado en la investigación, es el ingreso de nuevas cadenas y nuevos países, este aspecto deja en evidencia que la información juega un rol importante para los clientes, ya que ellos mismos piden al departamento de Retail Intelligence que busquen más socios comerciales y que el servicio se brinde en otros países adicionales.

Con respecto a este tema, el señor Alejandro del Valle, Vicepresidente Regional de Soluciones Retail Dichter & Neira menciona que:

Estamos en constante búsqueda de nuevos socios comerciales (cadenas de supermercados) y de ingresar en nuevos países, esto es un proceso que no surge de la noche a la mañana, se debe conversar con los dueños de las cadenas y lograr que ellos confíen en nosotros para que nos brinden la información completa de sus ventas, es decir, que nos brinden el ADN de su negocio y obtener eso no es fácil, sin embargo, es una labor de todos los días debido a que nosotros conocemos las necesidades del negocio y los beneficios de nuestros servicios.

3.2.5 Análisis de competencia

Para la elaboración de una propuesta de mercadeo es necesario conocer sobre los competidores, pues en su trayectoria, el estudio de sus éxitos y fracasos permiten darle una dirección a todos los esfuerzos de la empresa.

Es necesario estudiar a la competencia, saber cuáles son sus estrategias, sus fortalezas y debilidades, conocer la opinión de sus clientes y sus proveedores, para conocer en detalle quién es el rival.

Es importante para este análisis, mantener una postura libre de juicios de valor y ser objetivos, para así lograr identificar resultados provechosos para el presente trabajo de graduación.

3.2.5.1 Análisis de competencia según las 5 fuerzas competitivas de Porter

Por medio del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se pretende conocer el negocio y las amenazas del mercado actual.

Estas cinco fuerzas influyen directamente en la competitividad del departamento de Retail Inteligente, por tal motivo es importante tomarlas en cuenta en este estudio. Para el desarrollo de este se tomó como referencia la entrevista a diversos expertos del área y al conocimiento adquirido a lo largo de la investigación.

Amenaza de nuevos competidores

El mercado es muy dinámico y como tal siempre se debe estar preparado para el ingreso de nuevos competidores, el uso y análisis de la información

scanner de las cadenas no es un producto nuevo, sin embargo, hace pocos años que toma relevancia.

El departamento de Retail Intelligence es socio comercial de las cadenas de supermercados, por dicha razón se comparte la información, sin embargo, no está exento de que la cadena se asocie a nuevas empresas que les presten beneficios mayores a los obtenidos el día de hoy con Dichter & Neira, por lo tanto, se debe estar en constante mejoramiento de los servicios y en la adquisición de nuevas cadenas para disminuir el impacto de nuevos consumidores.

Poder de negociación de los proveedores

Como se mencionó anteriormente, las cadenas de supermercados son socios comerciales del departamento de Retail Intelligence y como tal tienen un contrato de por medio, sin embargo, las situaciones varían según se presente la situación del país o específicamente de la cadena, lo que puede intervenir en la negociación actual.

Un cambio en la negociación de los proveedores afectaría directamente la relación entre ambas partes, en este caso las cadenas de supermercados tienen el poder de exigir un porcentaje de ingreso más alto, lo cual afecta los costos del servicio directamente a los clientes finales. También tiene el poder de realizar otras asociaciones con empresas nuevas, lo cual afecta los ingresos del departamento de Retail Intelligence.

Si bien el poder de negociación de los proveedores es un riesgo alto para este departamento, se debe manejar de la mejor manera posible y recordar que existe un contrato de por medio, que ayuda a controlar en cierta medida estas circunstancias.

Amenaza de nuevos productos/servicios

Como se mencionó anteriormente, el mercado es muy dinámico y tiene la capacidad de generar productos y servicios muy rápidamente e incluso mejorar los ya existentes y convertirse en una amenaza. Con el ingreso del Departamento de Retail al campo de la investigación de mercado, se ha visto como empresa ya existente, como es el caso de Nielsen, ha hecho modificaciones a sus servicios con el fin de darles un plus a sus clientes, este es un ejemplo de mejora de los productos ya existentes.

Al mismo tiempo, existen empresas novedosas que buscan formas de realizar auditorías en el punto de venta, no solo en cadenas de supermercados sino también en los puntos de venta tradicional, siendo esto una amenaza para el servicio del departamento de Retail Intelligence.

Poder de negociación de los clientes

Algunos de los clientes más grandes del servicio del departamento de Retail Intelligence, tienen la capacidad de negociar las condiciones de la relación de negocios debido a que realizan inversiones grandes, lo que permite imponer ciertas condiciones a Dichter & Neira con el fin de verse beneficiados, a menudo argumentan la negociación basándose en circunstancias particulares, por ejemplo un error en la entrega de datos, para poner nuevas reglas de juego.

Rivalidad y competencia del mercado

Dichter & Neira se desarrolla dentro de un mercado de constante evolución y de mucha competencia, aunque los servicios prestados por el departamento de Retail Intelligence son únicos, tiene que estar en constante mejoramiento de la prestación de estos y de la data en sí.

Al mismo tiempo tiene una ventaja que muchas empresas no poseen, la experiencia de cada uno de sus colaboradores, la herramienta, la información les da un Know How que en este momento nadie más tiene en el mercado y que logra alejar un poco más a la competencia.

3.2.5.2 Principales competidores

Si bien en la encuesta aplicada a clientes regulares del servicio de Retail Intelligence se evidenció que todas las empresas de investigación de mercado son competidores potenciales de los servicios del departamento, específicamente hablando de la comercialización de la información transaccional, únicamente existen los siguientes dos competidores directos:

1. Nielsen
2. Las cadenas de Supermercados.

Nielsen

Esta es una empresa de investigación de mercado multinacional, con unidades locales que atienden las necesidades de cada país, actualmente Nielsen trabaja con la gran mayoría de las empresas grandes y medianas, brindándoles información sobre el mercado tradicional y el moderno.

Esta empresa cuenta con una metodología de trabajo diferente a la del departamento de Retail Intelligence, ya que no solo cuenta con la información transaccional de algunas de las cadenas de la región, sino que lo complementa con auditorías de puntos de venta del canal tradicional, lo que le permite tener una visión más amplia del mercado.

A pesar de su gran trayectoria en el mercado y de la gran cantidad de información con la que cuenta, tienen una gran desventaja, ya que no entrega la información con un nivel de granularidad como lo hace el departamento de Retail Intelligence, es decir, no le permite observar la información a nivel de un producto específico en un punto de venta, la información que entrega es más sobre tendencias del mercado y marcas.

La mayoría de los clientes mencionan que esta información es valiosa para el desarrollo de su gestión, sin embargo, no les permite medir detenidamente la situación de los productos de su competencia.

Otro elemento diferenciador del servicio de Nielsen es que proporciona ejecutivos que trabajan exclusivamente para sus clientes, estos se dedican a realizar análisis especiales para la empresa donde trabajan, esto brinda un elemento diferenciador, sin embargo, son pocas las empresas que tienen este servicio.

A pesar de las grandes ventajas que se tienen al invertir con Nielsen, muchos de los entrevistados no se encuentran satisfechos ni con los servicios, ni con la información. No obstante, es la competencia directa del departamento de Retail Intelligence.

Dicha competencia no es por precios, sino que está directamente relacionada con el servicio, es importante destacar que las empresas pequeñas

no se incluyen debido a que Nielsen solo presta sus servicios a grandes y medianas empresas.

Cadenas de supermercados

A pesar de que las cadenas de supermercados son socios comerciales del departamento de Retail Intelligence, también se convierten en competencia directa.

Ellos entregan información a sus proveedores sobre su desempeño dentro de los puntos de venta. Algunos de los proveedores logran obtener la información de la categoría completa, según sea la porción de participación que manejen.

Aunque muchos de los proveedores logran tomar sus decisiones estratégicas utilizando únicamente la información propia, por lo que no se ven en la necesidad de invertir en los servicios del departamento de Retail Intelligence.

A nivel de precio la competencia también se ve afectada, debido a que muchas de las cadenas no cobran por la información, o cobran un monto básico, lo que deja en desventaja al departamento de Dichter & Neira.

Si bien la competencia directa en estos momentos es muy poca, se debe estar alerta a los cambios del mercado, ya que la dinámica es rápida y puede surgir un nuevo servicio que amenace la gestión del departamento de Retail Intelligence.

3.3 FODA

Se describen a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del Departamento de Retail Intelligence, este fue nutrido por la investigación del presente trabajo.

3.3.1 Fortalezas

- Plataformas tecnológicas, la información se entrega a través de una nube y un portal electrónico.
- El nivel de desagregación de la información es único en el mercado.
- Innovación en los Servicios.
- Buena relación y atención a clientes.
- Atender a cadenas permite ver el negocio desde otra óptica.
- Presencia regional en Centroamérica.
- Analizar la región completa.
- Ser socios comerciales de las cadenas de supermercados más importantes.
- Los colaboradores tienen un nivel de conocimiento muy alto.
- Los colaboradores tienen una capacidad de análisis amplia.

3.3.2 Oportunidades

- La categoría cuenta con muy poca actividad promocional, lo que quiere decir que existe poca saturación de contenidos entre los clientes potenciales.
- Dichter & Neira puede aprovechar este panorama para darse a conocer.
- La incorporación de nuevas cadenas
- La incorporación de nuevos países.
- La incorporación de nuevos clientes.

- Mejorar en la presentación de resultados a clientes
- Mejorar en presentarle al cliente cosas distintas de su interés, adelantándose a la necesidad del cliente.
- Dictar charlas con indicadores de la región en foros específicos para dar a conocer la información con la que se cuenta.

3.3.3 Debilidades

- Falta de innovación para presentar los resultados.
- Poco aprovechamiento de la herramienta para analizar datos.
- Falta de uso de la herramienta de análisis de datos de algunos clientes.
- No hay cultura de información en algunos países de la región.
- Actualización de la información (Tardía)
- Tiempo de entrega y de respuesta no son los ideales
- Calidad de la información.
- Algunos de los colaboradores no se encuentran identificados con las responsabilidades.
- Dichter & Neira no hace esfuerzos de comunicación. Por tanto, es un enigma entre los clientes potenciales.

3.3.4 Amenazas

- Fragmentación del mercado. Existe una gran cantidad de pequeñas empresas de investigación, consideradas como opciones de compra por parte de los clientes actuales de Dichter&Neira.
- Clientes descontentos con el servicio, pueden dar malas referencias del servicio.

- La situación económica de las empresas (reducción de presupuesto).
- Cadenas retiran su información.
- Cadenas cambian condiciones de negociación.
- Servicios innovadores de otras empresas.
- Empresas competidoras cambian la forma de entregar datos.

Gracias a los hallazgos obtenidos en este estudio, en el capítulo siguiente se hace la propuesta de la Estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica, en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira. Para ello se proponen diferentes tácticas con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Capítulo 4: Propuesta de la estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica, en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira

Introducción

El presente capítulo se ve alimentado por la investigación realizada en el apartado anterior, con el fin de desarrollar estrategias de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica, en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira

El análisis de la información, arrojó los insumos necesarios para entender la situación actual de la compañía y cómo debe ser enrumada para captar mayor mercado.

Dentro de esta sección se expone el objetivo, el público meta y el concepto general de la propuesta, para comprender el punto de partida de esta. Asimismo, se desarrollan las estrategias y las tácticas que le darán forma a dicha propuesta.

Con el fin de respetar la estrategia general de Dichter & Neira, el presente plan de mercadeo se apega a las políticas y códigos de ética por los cuales se rige la compañía, así como a las políticas de confidencialidad tanto de Dichter & Neira como de los socios comerciales y clientes.

4.1 Justificación de la propuesta

Tal y como se demuestra en el capítulo anterior, el departamento de Retail Intelligence tiene ya varios años de trabajar, sin embargo, a pesar de poseer un servicio novedoso, existen muchas oportunidades de mejora a lo largo de los procesos internos y de la relación directa con el cliente.

A pesar de que los objetivos y metas del departamento están definidos, los caminos para llegar a estos no están realmente claros.

El plan estratégico que se propone, incluye el mejoramiento de las 7'ps de la prestación de servicios. Así el departamento contará con unas herramientas que le permitirán mejorar su gestión actual.

4.2 Objetivos de la propuesta

El siguiente capítulo tiene como objetivo general:

- Desarrollar una propuesta de plan estratégico Estrategia de mercadeo, para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica, en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira, acorde con la realidad de la compañía, que contribuya a mejorar su gestión actual.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Brindar una propuesta de estrategia de mercado tomando en cuenta los resultados obtenidos en el análisis del capítulo 3.
- Establecer un plan de acción y una justificación económica que permitan la implementación de la propuesta.

4.3 Definición del mercado meta

El mercado meta al que se dirige la estrategia de mercadeo del departamento de Retail Intelligence de la empresa Dichter & Neira, consiste en empresas multinacionales y regionales que venden tanto productos como servicios masivamente. Este tipo de empresas son las más afines a consumir la información transaccional de las cadenas de supermercados, ya que la gran mayoría de estas están en este canal (canal moderno), que es donde se produce la mayor cantidad de ingresos de la empresa.

Muchas de estas compañías cuentan con un departamento y un presupuesto exclusivo para el análisis de la información transaccional, sin embargo, también existen aquellas que se apoyan únicamente en los análisis del departamento de Retail Intelligence, ya que su presupuesto y experiencia en este tipo de estudios es limitada.

Cabe destacar que uno de los focos principales es reforzar la gestión actual del departamento de Retail Intelligence, con el fin de satisfacer por completo a los clientes actuales y también captar todos aquellos que todavía no adquieren el servicio, pues serán clave en la expansión de mercado de la compañía.

4.4 Propuesta de Estrategia de mercado para el departamento de Retail Intelligence de la empresa de investigación de mercados Dichter & Neira

Una vez que se ha definido el mercado meta y los objetivos de la propuesta, en el siguiente apartado, se hace la propuesta de Estrategia de mercado para el departamento de Retail Intelligence de la empresa Dichter & Neira, enfatizando en los elementos de mercadeo aplicables a las características del servicio, como son el precio, la plaza, la promoción, las personas y los procesos.

4.4.1 Lugar y tiempo

Por medio de la investigación se logra determinar que las condiciones físicas que se les brinda a los colaboradores de este departamento, nos son las ideales para el desarrollo de la gestión diaria.

Dichas condiciones varían de un país a otro, algunos de los ejecutivos de cuenta no cuentan con oficinas independientes, por lo que no pueden recibir clientes en las instalaciones, otros no cuentan con teléfonos directos, por lo que los clientes tienen que comunicarse a sus celulares personales.

También existen problemas con el acceso a un lugar seguro donde dejar el vehículo o el apoyo de los colaboradores con la gasolina u otros gastos para los funcionarios; ya que estos deben desplazarse a las oficinas de sus clientes actuales o prospectos, mínimo tres veces por semana y el gasto para movilizarse sale de sus bolsillos.

Estrategia

Mejorar las condiciones laborales del equipo de trabajo.

Tácticas y planes de acción

Plan de acción 1: Pago parcial de gastos de gasolina

Si bien los costos para mejorar las condiciones de los ejecutivos son altos, se propone que se elabore un presupuesto para el pago de la gasolina en forma parcial.

El ejecutivo debe reportar el kilometraje gastado durante las visitas al cliente y reportar a la oficina de finanzas para que se aplique el reembolso, si bien este costo es alto, actualmente existe una partida del presupuesto del país destinado para este rubro, que no está siendo utilizado por problemas de trámites administrativos.

Plan de acción 2: Mejorar las condiciones de las oficinas

Al mismo tiempo se propone que la empresa como un todo, apoye de mayor manera a este departamento, que si bien tiene las condiciones para brindar una oficina equipada a los ejecutivos, no se tiene como prioridad, por lo mismo el responsable del departamento, debe buscar negociar para que las condiciones de su equipo de trabajo mejoren, aprovechando que muchos de los países están realizando remodelaciones de la empresa, pueden proponer que se mejoren las condiciones del departamento.

Tabla 1: Tabla-resumen para la propuesta de lugar y tiempo.

Estrategia	
Mejorar las condiciones laborales del equipo de trabajo.	
Plan de acción	
Pago de porcentaje de gastos de Gasolina	Por medio de un reporte elaborado por el ejecutivo, sobre el kilometraje gastado en la visita a clientes, se reintegra un porcentaje de los gastos en gasolina.
Mejorar las condiciones de las oficinas	Negociar con los administradores de los países, para que se brinde un espacio equipado de uso exclusivo para el equipo de Retail.

Fuente: Elaboración propia.

Una parte fundamental para el desarrollo de la presente propuesta de estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica, es la medición de resultados, para tal ejercicio se proponen los siguientes indicadores de gestión para el apartado de lugar y tiempo:

Tabla 2: Métrica de control de lugar y tiempo

Mezcla Servicios	Lugar y tiempo
Objetivo de Mercadeo	Mejorar las condiciones laborales del equipo de trabajo.
Indicador de Gestión	Cantidad de visitas a clientes, cantidad de kilómetros.
Frecuencia	Mensual.
Depto. Responsable	Departamento de finanzas

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Servicios (básicos y complementarios)

Aunque la satisfacción del cliente es bastante alta, según los resultados de la encuesta, el área de servicio al cliente es el área con más oportunidades de mejora para el departamento. Específicamente, según los resultados de la encuesta, la gran mayoría de los aspectos evaluados obtuvieron una evolución positiva, sin embargo, resaltan oportunidades de mejora en aspectos como los siguientes:

- Servicio al cliente (3.3% Muy Malo).
- Cumplimiento de tiempos de entrega (5% Malo).
- Calidad de presentaciones realizadas (1.7% muy malo).
- Calidad de conclusiones y recomendaciones (1.7% muy malo + 3.3 Malo).
- Análisis de información (1,7% Malo).
- Soporte técnico (5% Malo).
- Tiempo de respuesta a dudas y solicitudes (16.7%).

En el siguiente apartado se propone una serie de medidas que mejoran cada uno de estos aspectos del departamento.

Estrategia

Brindar un servicio que supere las expectativas y sea percibido como un servicio aumentado.

Tácticas y planes de acción

Plan de acción 1: Capacitar y motivar a los colaboradores para que sean más analíticos

Mediante una capacitación interna que logre explicar y promover que los análisis sean más profundos y menos descriptivos, brindando y desarrollando ejemplos.

También se puede realizar un concurso interno, donde la participación sea obligatoria, dicho concurso consistiría en que cada uno de los colaboradores sin importar la posición de trabajo, realice un análisis especial profundo a algunos de sus clientes, con una fecha específica de cuándo debe enviarlo a los jefes para que estos evalúen. El ganador del concurso puede obtener como premio una tarde libre el último viernes del mes. Esta evaluación se puede ejecutar mensualmente, ya que las cargas de trabajo son amplias, para realizarlo en una frecuencia menor.

Plan de acción 2: Capacitar de mejor manera a los clientes

Si bien todos los clientes son capacitados en el momento de iniciar la inversión, muchos de ellos no logran sacarle el mayor provecho a la herramienta, motivo por el cual se recomienda realizar una capacitación que no solo explique cómo utilizar la herramienta, sino que brinde ejercicios para que el cliente practique y desarrolle así habilidades en la utilización de esta.

También se propone realizar un manual de usuario donde se explique específicamente uno a uno los pasos de cómo se usa la herramienta y todas las posibilidades de uso.

Plan de acción 3: Mejorar la exportación de datos

Si bien la herramienta es flexible en muchos aspectos, uno de los más mencionados en esta es la problemática para la descarga de información, por tal motivo se propone evaluar todas las posibilidades a nivel de sistema, para mejorar

la descarga de datos, si no, habilitar filtros a la hora de descargar para que el cliente no tenga problemas de datos incompletos.

También se puede elaborar una guía de requisitos básicos que debe tener la computadora y el internet, para evitar los problemas de descarga.

Plan de acción 4: Mejorar los tiempos de respuesta de IT

Actualmente el departamento de IT cuenta solo con dos personas y tardan un aproximado de 10 días en responder cualquier solicitud, por tal motivo, se propone la contratación de una persona especializada en el área de desarrollo de la herramienta y atención a los problemas de IT, que labore exclusivamente para la resolución de problemas.

Este tema no afecta directamente al presupuesto, porque el salario de dicha persona ya está ingresado, solo que el proceso de reclutamiento y selección lleva más de un año en proceso, por problemas administrativos.

Plan de acción 5: Mejorar los tiempos de respuesta del ejecutivo de cuenta

Si bien muchas de las observaciones sobre insatisfacción están dirigidas a la atención al cliente, revisando los temas de procesos internos del departamento, muchas de las deficiencias se dan porque el personal que atiende directamente al cliente depende de otras áreas para dar respuesta, también influyen las sobrecargas de trabajo. Cabe mencionar que los clientes esperan que sus solicitudes sean resueltas en cuestión de pocas horas y en ocasiones, hasta de minutos.

Se propone para este apartado, realizar una política de atención al cliente, donde se brinden los elementos básicos para una buena atención y se defina un

periodo mínimo de 24 horas para responder a las solicitudes, esto se le debe dar a conocer al cliente, para ir formando una cultura sobre el tema.

Plan de acción 6: Disminuir las cargas de trabajo

Actualmente los países cuentan con solo una persona responsable por país. El ingreso de nuevos clientes ha provocado que las cargas de trabajo se cuadripliquen. El proceso de contratación de personal de apoyo está planteado para el año 2016, sin embargo, las personas encargadas del reclutamiento han pospuesto dichas contrataciones.

Se propone reanudar el proceso de contratación para disminuir las cargas de trabajo del equipo actual.

Plan de acción 7: Ampliar el servicio

Actualmente el servicio se presta a lo largo de la región centroamericana, sin embargo, no se cuenta con la totalidad de las cadenas que conforman la región. Se debe retomar el proceso de negociación con estas para darle un servicio más completo del mercado.

Recientemente se negocia con cadenas de otros países (Colombia y Perú), se debe reforzar este proceso de negociación para lograr ampliar la cobertura del departamento y aumentar las ventas.

Actualmente el departamento de Retail Intelligence presenta el servicio de administración de bases de datos a los clientes, este servicio es complementario y consiste en limpiar la información proporcionada por los clientes de otras cadenas y subirla a la nube. Este servicio complementario no es muy promocionado por los ejecutivos y puede generar grandes ingresos al

departamento, al mismo tiempo le brinda al cliente valor agregado del servicio, por lo tanto, se recomienda realizar una presentación de ventas donde se indiquen los beneficios de administración de datos y se refuerce la venta.

Tabla 3: Tabla-resumen para la propuesta de servicio

Estrategia	
Brindar un servicio que supere las expectativas y sea percibido como un servicio aumentado.	
Plan de acción	
Capacitar y motivar a los colaboradores para ser más analíticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación interna para explicar y promover que los análisis sean más profundos. • Ejecutar un concurso interno donde cada uno de los colaboradores debe realizar un análisis especial profundo a algunos de sus clientes.
Capacitar de mejor manera a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una capacitación que no solo explique cómo utilizar la herramienta sino que también elabore ejercicios para que el cliente desarrolle sus habilidades de uso. • Elaborar un manual de usuario donde explique el uso de la herramienta.
Mejorar la exportación de datos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar todas las posibilidades a nivel de sistema para mejorar la descarga de datos. • Elaborar una guía de requisitos básicos que debe tener la computadora y el internet para evitar los problemas de descarga.

Mejorar los tiempos de respuesta de IT.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a una persona especializada en el área de desarrollo de la herramienta y atención a los problemas de IT, quien debe laborar exclusivamente para la resolución de problemas.
Mejorar los tiempos de respuesta del ejecutivo de cuenta.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una política de atención al cliente, donde se brinden los elementos básicos para una buena atención y se defina un periodo mínimo de 24 horas para responder a las solicitudes de los clientes, esto se debe dar a conocer a los mismos clientes para ir formando una cultura sobre el tema.
Disminuir las cargas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Reanudar el proceso de contratación para el año 2016, así se disminuyen las cargas de trabajo del equipo actual.
Ampliar el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Retomar el proceso de negociación con las empresas para darle un servicio más completo del mercado. • Promocionar los servicios complementarios

Fuente: Elaboración propia.

Para esta sección se propone realizar las siguientes métricas de control:

Tabla 4: Métrica de control de Servicio

Mezcla Servicios	Servicio
Objetivo de Mercadeo	Brindar un servicio que supere las expectativas y sea percibido como un servicio aumentado.
Indicador de Gestión 1	Encuesta de Satisfacción.
Frecuencia	Semestral.
Depto. Responsable	Ejecutivo de cuentas responsable por país.
Indicador de Gestión 2	Evaluación de cargas de trabajo.
Frecuencia	Trimestral.
Depto. Responsable	Directora Regional de Servicio a Clientes Retail.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3 Precio

La evaluación de precio tanto a nivel de la empresa como de cada uno de los entrevistados, tuvo resultados positivos, por tanto se propone para este segmento, seguir la misma estrategia aplicada en los últimos años, donde cada uno de los presupuestos se adapten a las capacidades de pago y se realice un aumento único al año por el costo de vida, tomando en cuenta la inflación del 2% anual.

4.4.4 Promoción y capacitación. Comunicación integrada de mercadeo

La investigación de mercado demostró que un porcentaje muy alto de los clientes actuales de los departamentos de Retail Intelligence, no conocían de la empresa antes de invertir en los servicios de Retail.

A pesar de que los clientes actuales conocen la ventaja diferenciadora del servicio prestado por el departamento de Retail Intelligence, existe la desventaja significativa de que el mercado nuevo no conoce de la existencia de la empresa.

Por tanto, las actividades promocionales para darse a conocer son claves para expandir su mercado. Debido a que el servicio ofrecido por Dichter & Neira es sumamente especializado y abarca un nicho de mercado, se recomienda que los esfuerzos de comunicación también sean lo más enfocados posible.

Estrategia

Posicionar al departamento de Retail Intelligence, como especialista en los análisis de información transaccional con cobertura regional en seis mercados,

con tecnología de vanguardia, a través del desarrollo de un plan de comunicación integral.

Tácticas y planes de acción

El objetivo del plan de comunicación es acudir a los diferentes medios de comunicación donde el mercado meta se encuentra más expuesto a recibir información.

El plan de comunicación debe ser aplicado de manera continua y estar en constante actualización, de esta forma se logra la exposición óptima del departamento de Retail Intelligence. A continuación se presentan los diferentes medios donde se recomienda que la empresa realice sus esfuerzos de comunicación.

Plan de Acción 1: Brochurs digitales

Los ejecutivos de cuenta son los responsables de visitar a los prospectos, cuando se finaliza la reunión de presentación siempre se procede a enviar la presentación de credenciales de la organización (presentación Power Point). Por tal motivo se propone realizar una presentación interactiva donde los clientes puedan obtener más información con solo un clic.

Plan de Acción 2: Mercadeo directo

Las personas encargadas de la toma de decisiones de inversión, generalmente cuentan con puestos directivos de difícil acceso, por lo tanto, se propone enviar material informativo directamente a las oficinas y correos de los clientes potenciales de Departamento de Retail Intelligence.

Plan de Acción 3: Pautas en medios Escritos/ Web.

Tomando en cuenta los contratos de confidencialidad, se pueden elaborar artículos que permitan dar una visión sobre la situación del mercado, esto se debe hacer en periódicos afines al mercado meta, el cual está conformado por personas con altos niveles de profesionalización y puestos directivos.

Plan Acción 4: Patrocinio y participación en eventos de actualización en nuevas tendencias cada semestre

Se propone que el departamento de Retail Intelligence de Dichter & Neira, patrocine y participe en actividades tales como: seminarios o conferencias, acerca de las nuevas tendencias de mercado e investigación de mercados.

Estas oportunidades dan un posicionamiento de imagen de una empresa estratégica que está pendiente de las necesidades del mercado y que está en constante actualización sobre temas y tendencias afines.

Plan Acción 5: Mejoramiento de la página Web.

Según los resultados de la encuesta, la gran mayoría de los prospectos o clientes verifican los datos de la empresa o buscan mayor información de esta a través de la Web. Si se ingresa a la página de la empresa directamente, no se encuentra mayor detalle sobre el servicio, por tal motivo se propone que en la página de la empresa se refuerce la información del departamento, brindando un mayor detalle de este y poniendo el contacto principal de cada uno de los responsables según el país, así se pueden verificar más fácilmente las credenciales.

Tabla 5 Tabla-resumen para la propuesta de promoción y capacitación

Estrategia	
<p>Posicionar al departamento de Retail Intelligence, como especialista en los análisis de información transaccional, con cobertura regional en seis mercados y tecnología de vanguardia a través del desarrollo de un plan de comunicación integral.</p>	
Plan de acción	
Brochurs digitales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una presentación interactiva donde los clientes puedan obtener más información con solo un clic.
Mercadeo directo.	<ul style="list-style-type: none"> Propone enviar material informativo directamente a las oficinas y correos de los clientes potenciales del Departamento de Retail Intelligence.
Pautas en medios Escritos/ Web	<ul style="list-style-type: none"> Tomando en cuenta los contratos de confidencialidad, se pueden elaborar artículos que permitan dar una visión sobre la situación del mercado, esto se debe hacer en periódicos afines al mercado meta, pues este está conformado por personas con altos niveles de profesionalización y puestos directivos.
Patrocinio y participación en Eventos de actualización en nuevas tendencias cada semestre	<ul style="list-style-type: none"> Patrocine y participe en actividades tales como seminarios o conferencias acerca de las nuevas tendencias de mercado e investigación de mercados.
Mejoramiento de la página Web	<ul style="list-style-type: none"> Se propone que en la página de la empresa se refuerce la información de departamento, brindando un mayor detalle

	de este y poniendo el contacto principal de cada uno de los responsables según el país, así se pueden verificar las credenciales.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Métrica de control de Promoción y capacitación

Mezcla Servicios	Promoción y capacitación
Objetivo de Mercadeo	Utilizar los medios de comunicación y aumento de las ventas.
Indicador de Gestión	Cantidad de prospecciones referenciadas.
Frecuencia	Trimestral.
Depto. Responsable	Directora Regional de Servicio a Clientes Retail.
Indicador de Gestión	Ingresos por servicios.
Frecuencia	Mensual.
Depto. Responsable	Directora Regional de Servicio a Clientes Retail.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 Proceso

Según los resultados de la encuesta, muchos de los clientes actuales proponen la mejora en la atención al cliente, si bien se debe reforzar el tema, como se mencionó en el apartado de servicio, muchos de los inconvenientes son causados por la dependencia de los ejecutivos de cuenta para brindar una respuesta, o sus clientes están directamente ligados a otros sub-departamentos y estos al no tener contacto con el cliente, muchas veces no comprenden la presión de la situación y demoran más de ocho días en responder a las solicitudes.

Se propone un mejoramiento del proceso de atención a solicitudes. Actualmente se manda un correo a la persona responsable y se espera su respuesta; se sugiere que el proceso sea mejorado de la siguiente manera:

Estrategia

Mejorar el proceso de solicitud de cambios en la herramienta.

Tácticas y planes de acción

Plan de Acción 1: Estandarizar el proceso de solicitud de cambios

Se propone manejar las solicitudes de la siguiente manera:

1. Cliente envía la solicitud vía Email.
2. El ejecutivo de cuenta o servicio, analiza la solicitud y responde al cliente que en un tiempo de 24 horas se estará resolviendo según sea la solicitud.
3. Ejecutivo de cuenta o servicio, envía una solicitud vía email u orden de trabajo y genera un tiquete de soporte técnico, con copia al responsable del cambio. Explicando explícitamente los cambios o arreglos que se le deben hacer al cliente y el tiempo de respuesta que se necesita.
4. El responsable de realizar los cambios analiza la solicitud y da una fecha aproximada para los cambios, no mayor a 48 horas.
5. El responsable ejecuta el cambio y le manda el correo al ejecutivo de cuenta o servicio para que verifique si está correcto.
6. Si todo está correcto, el ejecutivo de cuenta o servicio da el visto bueno.
7. El ejecutivo de cuenta o servicio se comunica vía email con el cliente indicándole que los cambios ya fueron realizados.

Tabla 7 Tabla-resumen para la propuesta de proceso

Estrategia	
Mejorar el proceso de solicitud de cambios en las herramientas.	
Plan de acción	
Estandarizar el proceso de Solicitud de cambios.	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone un proceso nuevo de atención a solicitudes de cambios en la herramienta.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Métrica de control de Proceso

Mezcla Servicios	Proceso
Objetivo de Mercadeo	Mejoramiento del proceso de atención de solicitudes
Indicador de Gestión	Medición de tiempo de respuesta.
Frecuencia	Bimestral
Depto. Responsable	Directora Regional de Servicio a Clientes Retail

Justificación económica de la propuesta

Para la implementación de esta propuesta de estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence, es necesario realizar inversiones en algunas de las propuestas indicadas anteriormente.

Muchas de las propuestas de mejora de este capítulo, no implican un desembolso por parte de la empresa, ya que cuentan con el recurso físico y de personal para elaborarlo, únicamente se necesita dar un nuevo enfoque a las actividades diarias de los involucrados.

A continuación la propuesta económica del plan de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence:

Tabla 9: Presupuesto de Mercadeo-Resumen anual

Presupuesto \$	Costo por unidad	Total Anual
Lugar y Tiempo		
Pago de gastos de Gasolina	\$ 700	\$ 3,500
Mejorar las condiciones de las oficinas	\$ 2,000	\$ 2,000
Servicios		
Capacitar y motivar a los colaboradores para ser más analítico.	\$ 600	\$ 600
Capacitar de mejor manera a los clientes.	\$ 1,600	\$ 1,600
Mejorar la exportación de datos	Sin costo Adicional	
Mejorar los tiempos de respuesta de IT.	Ya asignado	
Mejorar los tiempos de respuesta del ejecutivo de cuenta	Sin costo Adicional	
Disminuir las cargas de trabajo	Ya asignado	
Ampliar el servicio.	Sin costo Adicional	
Promoción y capacitación		
Brochures digitales.	Sin costo Adicional	
Mercadeo directo.	\$ 3,200	\$ 3,200
Pautas en medios Escritos/ Web	\$ 2,300	\$ 4,600
Patrocinio y participación en Eventos de actualización	\$ 3,655	\$ 7,310
Mejoramiento de la página Web	\$ 800	\$ 800
Proceso		
Estandarizar el proceso de Solicitud de cambios	Sin costo Adicional	
Total	\$14,855	\$23,610

El presupuesto está dado en dólares, no se toman en cuenta aquellos factores que ya están ingresados en el presupuesto anual pero que por diversos motivos no se han ejecutado, por ejemplo las contrataciones adicionales, tampoco se toma en cuenta aquello que se tiene la capacidad instalada para realizar.

Factores críticos del éxito

Si bien el departamento de Retail Intelligence presta un servicio único que es de gran relevancia para la toma de decisiones de sus clientes, existen muchas oportunidades para mejorar la satisfacción de los clientes y a la vez para la búsqueda de nuevos ingresos y nuevos mercados para el departamento, como queda ejemplificado en el presente trabajo.

Según el análisis de la investigación, los factores críticos de éxito del departamento son los siguientes:

- **Capacitación:** Es importante formar a los ejecutivos para dar un mejor servicio, no solo en atención al cliente, sino también en el análisis de la información y sacarle provecho al intelecto de cada uno de ellos, logrando brindar un servicio diferenciado y de valor agregado.
- **Comunicación con el cliente:** dar soporte técnico y tener una comunicación abierta con el cliente, puede aumentar su nivel de satisfacción, ya que siente ser parte importante del proceso.
- **Calidad:** Es importante recordar que la institución está al servicio de la población en atención de emergencias, pero, además, ofrece servicios en la prevención y seguridad humana, los cuales se brindan con altos estándares de calidad; aunque existen empresas privadas que ofrecen estos mismos servicios, los resultados para el cliente tienen un mayor valor cuando son otorgados por esta institución.
- **Personal:** esta es una parte fundamental del proceso, si bien el equipo que

conforma el departamento está altamente capacitado para el desarrollo de sus funciones, muchas veces el exceso de trabajo o la costumbre, les impide innovar y sacar provecho de sus habilidades, por lo que es importante reforzar al personal y hacer un cambio de mentalidad.

- **Tiempo de respuesta:** mejorar los tiempos de respuesta, hacer conciencia de lo importante de cada una de las funciones que realiza y poder brindar lo mejor de sí mismo.
- **Designar a responsable:** se debe dar la responsabilidad a un miembro del departamento de dar seguimiento a la estrategia y de comunicar sus beneficios.

Para finalizar este capítulo, se considera la propuesta de Estrategia de mercadeo para el servicio de Retail Intelligence Centroamérica, en la empresa de investigación de mercado Dichter & Neira, como esencial el mejoramiento de la gestión actual del departamento para lograr resultados exitosos en la expansión de los servicios. En el siguiente capítulo se brindarán las conclusiones y recomendaciones respectivas a la propuesta hecha.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El mercado donde se desempeña el departamento de Retail Intelligence es un mercado emergente, donde muy pocas empresas prestan un servicio similar. Sin embargo, esto no significa que la empresa debe mantener su gestión actual, todo lo contrario, debe buscar el mejoramiento constante para hacer que la brecha con los nuevos rivales, sea cada vez más amplia. A continuación se detallan las conclusiones obtenidas del estudio de mercado que se llevó a cabo para definir la estrategia de mercadeo propuesta en este trabajo:

- A pesar de que el personal del departamento de Retail Intelligence tiene buenos resultados en la gestión, las condiciones físicas donde desarrolla las labores diarias no son las óptimas para todo el equipo. Mejor dicho el ambiente es una oportunidad de reforzar el compromiso que tiene el colaborador con la empresa.
- El negocio está en crecimiento y cada vez es mayor el número de clientes que debe ser atendido por los ejecutivos de cuenta, por tal motivo es primordial que los equipos sean reforzados con personal nuevo que cuente con las capacidades adecuadas para brindar un mejor desempeño al departamento como un todo.
- El servicio brindado por el Departamento de Retail Intelligence se percibe como innovador y esencial para la toma de decisiones estratégicas.

- Los clientes actuales del servicio de Retail Intelligence tienen un nivel alto de satisfacción. Sin embargo, no es el ideal, existen áreas de oportunidad que se deben reforzar como por ejemplo la atención al cliente, los tiempos de entrega, soporte técnico, entre otros. Se deben fortalecer estas áreas para incrementar significativamente el nivel de satisfacción de los clientes actuales.
- Es importante reforzar el tema de las capacitaciones sobre el uso de la herramienta a los clientes, con una mejor capacitación estos pueden sacarle mayor provecho a lo disponible y no depender al 100% de los ejecutivos de cuenta.
- Estandarizar los tiempos de respuesta tanto con el cliente como a nivel interno de los departamentos, esto puede mejorar la satisfacción y eliminar los problemas de tiempos de respuesta.
- Realizar presentaciones más analíticas y menos descriptivas, es una oportunidad de mejora que puede colocar a la empresa como un aliado estratégico más que un proveedor de información.
- Existe un gran desconocimiento a nivel de mercado sobre la empresa como un todo, muchos de los entrevistados indican que no la conocían hasta que se adquirió el servicio, lograr posicionar positivamente la empresa en la mente de los clientes atrae grandes beneficios para esta.
- Existe una gran oportunidad para realizar esfuerzos de comunicación y marketing en el mercado de las empresas de investigación.

5.2 Recomendaciones

El departamento de Retail Intelligence brinda un servicio innovador. Sin embargo, se desarrolla en un mercado que es dinámico y cambiante, por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- Tomar en cuenta los hallazgos del estudio presentado en el capítulo #3 y convertirlos en acciones mercadológicas para mejorar el desempeño y por ende, aumentar los ingresos económicos.
- Implementar la estrategia de mercadeo propuesta en el presente trabajo con el fin de aumentar la comercialización de sus servicios y mejorar la satisfacción de sus clientes actuales.
- Se recomienda al departamento, asignar un presupuesto para la implementación y mantenimiento de las propuestas del capítulo 4, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.
- Se recomienda la constante capacitación del personal de Dichter & Neira, pues las técnicas y metodologías para el análisis, así como la presentación de resultados de información, están en constante dinamismo. Esto será parte de la imagen de marca de “innovación” que la empresa buscará conseguir.

Las recomendaciones presentadas anteriormente, contienen temas discutidos en la propuesta estratégica de mercadeo, le corresponde a la empresa proceder a revisar y profundizar en los datos obtenidos para su correcta ejecución.

Bibliografía

- American Marketing Association. (2012). Board of directors; definición de mercadeo. En: <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-what-is-marketing.html#>
- Babin, J. y Zickmund, W. (2008). Investigación de mercados. Editorial D.F. Cengage Learning. México
- Barra, R. Quesada, I, 2009, Investigación de mercados Online, Santiago Chile.
- Barquero JD, Rodríguez de Llauder C, Barquero M y Huertas F (2007), Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente, McGraw-Hill Interamericana de España, Pág. 1
- Best, R. (2007). Marketing Estratégico. (5ª ed.). Editorial Pearson Educación, Distrito Federal, Mexico.
- Del Valle A. (2016), VP Regional Soluciones Retail, entrevista personal
- Ferrell, O. y Hartline, D. (2012). Estrategia de marketing.(5ª ed.). Editorial Cengage Learning, Distrito Federal, México.
- Hair, J., Bush, R. y Ortisas. (2010). Investigación de Mercados. En un Ambiente de Información Digital. (4ta. ed.). Editorial Mc Graw-Hill, México
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. (12da ed.). Editorial Pearson Educación, Distrito Federal, México.
- Lambin, J. (2009). Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado. Editorial Mc Graw-Hill, Madrid: España.
- Leandro Alegsa . (2010-05-12). Definición de Sistema transaccional (sistema de procesamiento de transacciones) <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema%20transaccional.php#sthash.TItM9sJX.dpuf>. 19-11-2015
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. Editorial Pearson, Mexico:

- Martinez (2016), Key Account Director, entrevista personal
- Mata M.(2016), Ejecutiva de Cuenta, MBA Licenciatura en Mercadotecnia y Master en Direccion comercial, Entrevista Personal
- McDaniel, C. y Gates, R. (2005). Investigación de mercados. (6ta ed.). Editorial Thomson, Distrito Federal, México.
- MD. (2012). Las 7 P del marketing de retención de clientes. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes/>
- Pardo M (2016), Directora Regional de Servicio a Detallistas , Entrevista personal
- Peter, P., & Olson, J. (2005). Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing. Editorial Mc Graw Hill, Mexico.
- Shiffman L. 2010. Comportamiento del consumidor Editorial Pearson.
- Schiffman L. y Lazar L. (1994). Comportamiento del consumidor.
- Stanton W., Etzel M. y Walker Bruce. (2004). Fundamentos de Marketing. Mc Graw
- Strickland, A., Thompson, A., & Gamble, J. (2007). Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, India
- Solomon, M. (2013). Comportamiento del Consumidor. (10ª ed.). Editorial Pearson Educación, México.
- Tellez M. (2016), ejecutiva de cuenta, entrevista personal
- <https://msdn.microsoft.com/es-es/library/ee920493.aspx>, consultada el 17 de noviembre del 2015.
- <http://www.dichter-neira.com/nuestra-historia/>
- Zúñiga, M (2013)
<http://tecnologiainformaticaavanzada.blogspot.com/2013/02/nube-informatica.html>, consultada el 17 de noviembre 2015

Apéndice 1: Encuesta

Buen Día

Como parte de proceso de mejoramiento del servicio Retail Intelligence, se le agradece contestar la siguiente encuesta:

Competencia

1. ¿Qué información utiliza usted para la toma de decisiones estratégicas?
 - () Realiza estudios de mercado sobre los hábitos de consumo.
 - () Realiza Auditorías de sus ventas.
 - () Realiza estudios de observación del comportamiento del consumidor en el punto de venta.
 - () Adquiere estudios de mercado sindicalizados.
 - () Invierte en información transaccional.
 - () Otras _____

2. Actualmente con cuáles compañías de investigación adquiere la información para la toma de decisiones estratégicas?

X	Empresa
()	Cid Gallup.
()	Cimer.
()	Dichter&Neira.
()	Ipsos.
()	Mildward Browm.
()	Nielsen.
()	Prodatos.
()	TNS.
()	Unimer.
()	Cadenas de Supermercado.
()	Otro. Anote: _____

3. ¿Qué servicio adquiere con las diferentes compañías de investigación, para la toma de decisiones estratégicas?

Empresa	Servicio
Cid Gallup	
Cimer	
Dichter&Neira	
Ipsos	
Mildward Brown	
Nielsen	
Prodatos	
TNS	
Unimer	
Cadenas de Supermercado	
Otro. ANOTE	

Contratación

4. Antes de contratar los servicios del departamento de Retail Intelligence, conocía de la existencia de Dichter & Neira?

() Sí
() No

5. ¿Cómo se informó sobre la existencia de los servicios del departamento de Retail Intelligence?

Periódico ()
 TV ()
 Radio ()
 Referencia ()
 Ejecutivo me contacto ()
 directamente
 Otros _____

6. ¿Antes de tomar la decisión final de invertir en el departamento de Retail Intelligence, cómo se asesoró sobre la empresa y su servicio?

<input type="checkbox"/>	Busqué en internet información sobre el servicio.
<input type="checkbox"/>	Busqué la opinión de consumidores actuales del servicio.
<input type="checkbox"/>	Busqué si existen empresas que brinden el mismo servicio a un costo más bajo.
<input type="checkbox"/>	Probé el servicio por unos días sin costo alguno.
<input type="checkbox"/>	No busqué información del producto.

7. ¿Invertir en el servicio de Retail Intelligence ha facilitado la toma de decisiones estratégicas?

- Si
 No

Por qué?

8. ¿Por qué decidió invertir en Retail?

<input type="checkbox"/>	Ofrece un servicio único en el mercado.
<input type="checkbox"/>	Me gustó el portal donde entregan la información.
<input type="checkbox"/>	Son Innovadores.
<input type="checkbox"/>	No tenía otra fuente de información
<input type="checkbox"/>	Brinda información muy relevante para mi negocio
<input type="checkbox"/>	OTROS

9. Antes de realizar la inversión con el departamento de Retail Intelligence; ¿cómo satisfacía sus necesidades de información transaccional?

- () Solo analizaba los datos internos de mis ventas.
- () Compraba la información transaccional a la cadena directamente.
- () Consumía los estudios de mercado de otras empresas.
- () No realizaba análisis de información.
- () Otro _____.

10. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa nada satisfecho y 5 sumamente satisfecho, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de Retail Intelligence?

Nada Satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Sumamente Satisfecho
1	2	3	4	5

11. Utilizando la escala, del 1 al 5 donde 1 Muy Malo y 5 Excelente, ¿cómo calificaría los siguientes aspectos del servicio del Departamento de Retail Intelligence?

	Servicio	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	Tiempo de elaboración Propuesta comercial.	1	2	3	4	5
2	Tiempo de respuesta ante sus dudas o solicitudes.	1	2	3	4	5
3	Calidad de la información.	1	2	3	4	5
4	Soporte técnico.	1	2	3	4	5
5	Análisis de la información.	1	2	3	4	5
6	Calidad de las conclusiones y recomendaciones.	1	2	3	4	5
7	La calidad de las presentaciones realizadas.	1	2	3	4	5
8	Cumplimiento de tiempos de entrega.	1	2	3	4	5
9	Asesoría por parte del ejecutivo de venta.	1	2	3	4	5
10	Servicio al cliente.	1	2	3	4	5
11	Brinda una visión amplia del mercado.	1	2	3	4	5

12. ¿Qué podría mejorar Dichter & Neira Costa Rica para que aumente su satisfacción hacia los servicios y productos?

¡Muchas Gracias por su tiempo!