



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**Diagnostico del Modelo de Gestión de Clientes en Empresas
De Retail en Bogotá**

Jose Manuel Ovalle Vengoechea

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2014**

**Diagnostico del Modelo de Gestión de Clientes en Empresas
De Retail en Bogotá**

Jose Manuel Ovalle Vengoechea

**Directora:
Marta Lucia Restrepo Torres
Profesora Asociada e Investigadora
Consultora Kapital Cliente
Colegio de Estudios Superiores en Administración
CESA- Colombia**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2014**

1. Contenido

1.	CONTENIDO	3
1.1	ÍNDICE GRÁFICAS.....	8
1.2	ÍNDICE TABLAS.....	10
1.3	ÍNDICE ECUACIONES	11
2	INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	12
3	PRESENTACIÓN	13
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
3.2	RESUMEN.....	14
3.3	RAZÓN DEL PROYECTO.....	15
3.4	OBJETIVO	17
3.5	RETAIL EN COLOMBIA.	17
3.5.1	<i>Canal tradicional.</i>	19
3.5.2	<i>Canal moderno.</i>	20
3.6	PERCEPCIÓN INTERNACIONAL DEL SECTOR DE RETAIL EN COLOMBIA.....	21
3.6.1	<i>Mediciones comparativas de los mercados de retail en el mundo Global Retail Development Index.</i>	22
3.6.1.1	Etapa apertura del mercado.	23
3.6.1.2	Etapa crecimiento del mercado.	23
3.6.1.3	Etapa mercado maduro.	23
3.6.1.4	Etapa disminución del mercado.....	24
3.6.1.4.1	Evolución del retail en Colombia.	24
3.7	INGRESO DE EMPRESAS MULTINACIONALES DE RETAIL AL MERCADO COLOMBIANO.	26
3.8	PRÁCTICAS DE EMPRESAS DE RETAIL EN EL MUNDO.....	28
3.8.1	<i>Vitrinas virtuales.</i>	29
3.8.2	<i>F&F Virtual Mirror.</i>	30

3.8.3	<i>Aplicación para administración de inventario.</i>	30
3.8.4	<i>Etiquetas electrónicas.</i>	31
3.8.5	<i>Códigos QR.</i>	31
3.8.6	<i>Carnets inteligentes para los empleados.</i>	31
3.8.7	<i>www.goodies.co</i>	32
4	ESTADO DEL ARTE.	33
4.1	GESTIÓN DE CLIENTES.	33
4.2	RETAIL.	35
4.2.1.1	Riesgo país.	36
4.2.1.2	Atractivo del mercado.	36
4.2.1.3	Saturación del mercado.	37
4.2.1.4	Presión del tiempo.	37
5	MARCO TEÓRICO.	40
5.1	RETAIL.	40
5.1.1	<i>Historia del retail.</i>	41
5.1.1.1	Periodo 1900- 1945.	41
5.1.1.2	Periodo 1945-1975.	42
5.1.1.3	Periodo 1975-2000.	42
5.1.1.4	Periodo 2000- presente.	42
5.2	MERCADEO RELACIONAL.	43
6	METODOLOGÍA.	45
6.1	CLIENTES DE RETAIL.	46
6.1.1	<i>Objetivos de la investigación de clientes.</i>	48
6.1.2	<i>Mecanismo de recolección de información.</i>	51
6.1.3	<i>Muestra.</i>	51
6.1.4	<i>Target de investigación y lugares de aplicación de encuesta.</i>	53
6.1.5	<i>Equipo de encuestadores.</i>	55
6.2	EMPRESAS DE RETAIL NACIONALES E INTERNACIONALES.	56

6.2.1	<i>Modelos de gestión de clientes, de empresas multinacionales de retail.</i>	56
6.2.1.1	Muestra.....	57
6.2.1.2	Fuentes	57
6.2.2	<i>Investigación sobre prácticas de marketing relacional compañías presentes en el mercado colombiano.</i>	58
6.2.2.1	Objetivos de la entrevista a profesionales de marketing en empresas de retail con presencia en la ciudad de Bogotá.....	58
6.2.2.2	Target de investigación.....	59
6.2.2.3	Metodología.....	59
6.3	MATRIZ DE UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RETAIL EN BOGOTÁ.....	62
6.3.1	<i>Objetivos de Matriz de ubicación estratégica del retail en Bogotá</i>	62
7	RESULTADOS	64
7.1	DESARROLLO DE ESTUDIO DE MERCADO A CLIENTES DE RETAIL POR OBJETIVO.	64
7.1.1	<i>Conclusiones generales.</i>	64
7.1.1.1	Barrio donde vive el encuestado.	65
7.1.1.2	Personas afiliadas a un plan de administración de clientes.	66
7.1.2	<i>Conclusiones por objetivos.</i>	66
7.1.2.1	Objetivo: entender el perfil del cliente y el sector del retail desde la óptica del cliente. 67	
7.1.2.1.1	Variable: clasificación demográfica y psicográfica.....	67
7.1.2.2	Objetivo: top of mind de empresas de retail general y por categoría:	72
7.1.2.2.1	Variable: top of mind de almacenes	72
7.1.2.2.2	Variable: artículos de aseo.....	73
7.1.2.2.3	Variable: prendas de vestir	75
7.1.2.2.4	Variable: artículos de tecnología como computadores, televisores o equipos de reproducción de música o procesamiento de datos.....	76
7.1.2.2.5	Variable: artículos relacionados con el hogar o algún producto y o herramienta para un arreglo locativo.....	77
7.1.2.2.6	Variable: medicamentos o productos farmacéuticos.	78

7.1.2.2.7	Conclusiones del objetivo: top of mind empresas de retail general y por categoría.	79
7.1.2.3	Objetivo: conocer el comportamiento de los clientes frente a los planes de administración de clientes.....	80
7.1.2.3.1	Variable: top of mind de planes de administración de clientes.....	80
7.1.2.4	Objetivo: entender la tasa de uso de los planes de administración de clientes.	81
7.1.2.4.1	Variable: tiempo de medio de afiliación.	81
7.1.2.4.2	Variable: portabilidad de la tarjeta o documento que los acredita como miembro.	82
7.1.2.4.3	Variable: redención.	83
7.1.2.4.4	Variable: cantidad de redenciones.	85
7.1.2.4.5	Variable: uso de beneficios.	86
7.1.2.4.6	Conclusiones del objetivo sobre el comportamiento de los clientes frente a los planes de administración de clientes.	87
7.1.2.5	Objetivo: entender si los planes de administración de clientes hacen parte del proceso de compra.	89
7.1.2.6	Objetivo: profundizar en el conocimiento que tienen los afiliados de los planes a los que están afiliados.....	90
7.1.2.6.1	Variable: conocimiento del código que lo identifica como afiliado:.....	90
7.1.2.6.2	Variable: conocimiento de cantidad de puntos acumulados.....	91
7.1.2.6.3	Variable: planes de acumulación de puntos.	91
7.1.2.6.4	Variable: conocimiento de los beneficios.	92
7.1.2.6.5	Variable: cuáles son los beneficios que ofrece el plan de administración:.....	92
7.1.2.6.6	Conclusiones objetivo: sobre el conocimiento que tienen los afiliados de los planes a los que están afiliados.	97
7.1.2.7	Objetivo: indagar si los planes crean lazos de fidelidad.....	98
7.1.2.7.1	Variable: ¿recomendaría el plan de administración del clientes al cual está afiliado?	98
7.1.2.8	Objetivo: indagar sobre el nivel de satisfacción que producen	99
7.1.2.8.1	Variable: considera que la retribución recibida por su lealtad es justa	99
7.1.2.8.2	Variable: percepción de valor.....	100
7.1.2.8.3	Variable: el plan le genera ahorros.....	101

7.1.2.8.4	Variable: calificación del plan al cual pertenece.....	102
7.1.2.8.4.1	Sub-Variable: inducción al plan	103
7.1.2.8.4.2	Sub-Variable: calidad y oportunidad de la comunicación periódica.....	104
7.1.2.8.4.3	Sub-Variable: Calidad en el descuento y beneficio.....	105
7.1.2.8.4.4	Sub-Variable: facilidad en los procesos de redención.	106
7.1.2.8.5	Conclusiones objetivo: sobre el nivel de satisfacción que producen.....	107
7.1.2.9	Objetivo: conocer la aplicación de los frentes de gestión de la administración de los clientes desde el punto de vista de los clientes.....	108
7.1.2.9.1	Variable: verificar si reciben comunicación:	108
7.1.2.9.1.1	Sub-Variable: recibe información periódica del plan de administración de clientes al que pertenece.	108
7.1.2.9.1.2	Sub-Variable: tipo de información que recibe.....	109
7.1.2.9.1.3	Sub-Variabes: medio por el cual se comunica la empresa de retail.	110
7.1.2.9.2	Variable: Comunicaciones en fechas especiales.	111
7.1.2.9.2.1	Conclusiones objetivo: conocer la aplicación de los frentes de gestión de la administración de los clientes desde el punto de vista de los clientes.....	112
7.1.2.10	Objetivo: personalización de la oferta de valor.	113
7.1.2.11	Objetivo: iinteracción con empresas de retail.	114
7.2	EMPRESAS INTERNACIONALES Y NACIONALES.	116
7.2.1.1	Compañías internacionales.	116
7.2.1.1.1	Wal- Mart	116
7.2.1.1.2	Tesco.....	119
7.2.1.1.3	Carrefour.	122
7.2.1.1.4	Pao de Acucar.	123
7.2.1.1.5	Falabella.....	124
7.2.1.1.6	Zara.....	125
7.2.1.1.7	Target.	125
7.2.1.1.8	Costco.....	126
7.2.1.1.9	Walgreen.	127
7.2.1.1.10	Best Buy.....	128
7.2.1.1.11	Ikea.	129
7.2.1.2	Compañías con presencia en el mercado nacional.	130

7.2.1.2.1	Conclusiones por objetivo.	130
7.2.1.2.1.1	Definición de rol de la gestión de clientes en las compañías.	130
7.2.1.2.1.2	Estrategia de administración de clientes en nuevos mercados:.....	133
7.2.1.2.1.3	Experiencias en cuanto a la administración de clientes.	134
7.2.1.2.1.4	Opinión de entrevistados sobre el marketing relacional en Colombia.....	136
7.3	MATRIZ DE UBICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR RETAIL EN COLOMBIA.	136
8	CONCLUSIONES	141
8.1	CONCLUSIONES DE ESTUDIO DE CLIENTES	141
8.2	EMPRESAS DE RETAIL DEL MUNDO Y PRESENTES EN EL MERCADO NACIONAL.	143
8.3	MATRIZ DE UBICACIÓN ESTRATÉGICA	145
8.4	CONCLUSIONES GENERALES.....	147
9	BIBLIOGRAFÍA	149
10	ANEXOS	158
10.1	ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES:.....	158
10.2	TEST DE UBICACIÓN ESTRATÉGICA	162

1.1 Índice gráficas

Gráfica 1 Crecimiento del Retail por Categoría	19
Gráfica 2 Participación del Mercado por Empresa 2010.....	20
Gráfica 3 Países según momento de desarrollo de retail medición 2011	24
Gráfica 4 Países según su momento en el sector de retail medición 2006	25
Gráfica 5 Tamaño de los mercados de retail en el mundo y priorización GRDI	38
Gráfica 6 Estructura de canales de distribución.....	41

Gráfica 7 Triangulación de la investigación a nivel de definición de la muestra y metodología	46
Gráfica 8 Edad de encuestados	68
Gráfica 9 Tamaño de la familia de encuestados	70
Gráfica 11 Almacenes por artículos de aseo o alimentos	74
Gráfica 12 Almacenes por prendas de vestir	75
Gráfica 13 Almacenes por artículos de tecnología	76
Gráfica 14 Almacenes por artículos para el hogar.....	77
Gráfica 15 Almacenes por medicamentos	78
Gráfica 16 Periodo de duración en plan de administración de clientes y genero	82
Gráfica 17 Comportamiento de redención.....	84
Gráfica 18 Cantidad de redenciones	86
Gráfica 19 Conocimiento del código que lo identifica como afiliado.....	90
Gráfica 20 Recomendación de planes de los que está afiliado	98
Gráfica 21 Justicia en la remuneración de la lealtad	100
Gráfica 22 Percepción de mejor calidad de vida por medio de los planes de administración de clientes.....	101
Gráfica 23 Generación de ahorro de planes de administración de clientes	102
Gráfica 24 Calificación de la comunicación inicial del plan de administración de clientes	103
Gráfica 25 Calificación de la calidad y oportunidad de comunicación	104
Gráfica 26 Calificación de calidad de descuento o beneficio de plan de administración de clientes.....	105
Gráfica 27 Calificación de la facilidad en el proceso de redención	106

Gráfica 28 Calificaciones totales de procesos de plan de administración de clientes	107
Gráfica 29 Tipo de Información que se recibe de las empresas de retail	110
Gráfica 30 Medio de comunicación de empresa con sus clientes	111
Gráfica 31 Comunicación en fechas especiales	112
Gráfica 32 Personalización de la oferta de valor	114
Gráfica 33 Comunicación con empresas de retail	115
Gráfica 34 Matriz de ubicación estratégica sector retail.....	137
Gráfica 35 Matriz de ubicación estratégica roles encargados de la ejecución en el punto de venta.....	139
Gráfica 36 Matriz de ubicación estratégica roles estratégicos.....	140

1.2 Índice tablas

Tabla 1 Parámetros generales de la investigación	12
Tabla 2 Acontecimiento de retail según año en mercado Colombiano	26
Tabla 3 Paradigma del mercado según la época	33
Tabla 4 Parámetros generales de investigación de mercado a clientes de retail.	48
Tabla 5 Objetivos específicos de la investigación de mercados a los clientes Retail.....	50
Tabla 6 Parámetros para calculo de muestra probabilística.....	52
Tabla 7 Centros comerciales.....	54
Tabla 8 Asignación de centros comerciales por encuestador	55
Tabla 21 Muestra de empresas de retail según anteproyecto	57

Tabla 22 Objetivos investigación a profesionales de primera y segunda línea de mercadeo en Bogotá	62
Tabla 9 Frecuencia de barrio donde habita.....	65
Tabla 10 Perfil demográfico de encuestados	67
Tabla 11 Comparación de perfiles según experiencias con planes de administración de clientes.....	71
Tabla 14 Almacén de retail favorito	72
Tabla 15 Conclusiones top of mind empresas de retail por categorías.....	79
Tabla 16 Duración en el plan de administración de clientes	81
Tabla 17 Frecuencia por categoría primer beneficio	94
Tabla 18 Frecuencia por categoría segundo beneficio	95
Tabla 19 Frecuencia por categoría tercer beneficio.....	95
Tabla 20 Frecuencia por categoría total beneficio.....	96

1.3 Índice Ecuaciones

Ecuación 1Tamaño de la muestra para estudio probabilístico.....	52
---	----

2 Información General del Proyecto

Título	DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE GESTION DE CLIENTES EN EMPRESAS DE RETAIL EN BOGOTÁ
Investigadores principales	MARTA LUCIA RESTREPO TORRES ¹
Asistente de Investigación	José Manuel Ovalle - Estudiante de Maestría en Dirección de Marketing CESA
Grupo de investigación	Innovación y Gestión Empresarial
Línea de investigación	Mercadeo
Entidad	CESA
Tipo de Entidad	Universidad privada
Lugar de Ejecución del Proyecto	Bogotá – Cundinamarca
Duración del Proyecto	Quince Meses (15)
Tipo de Proyecto	Investigación descriptiva y exploratoria
Descriptorios/Palabras Claves	Mercadeo relacional- CRM- Cliente- Gestión clientes- Administración de Clientes- Retail-Colombia

Tabla 1 Parámetros generales de la investigación

¹ Esta investigación, forma parte del proyecto 20017 “Modelo de gestión de clientes Observación realizada sobre empresas de Retail en Bogotá” del Grupo de Innovación y Gestión Empresarial, de la línea de investigación en Mercadeo del Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA y utiliza soportes bibliográficos y de datos parcialmente dispuestos para este proyecto..

3 Presentación

3.1 Planteamiento del Problema

En el contexto actual, las compañías están constantemente buscando nuevos mercados debido a la hiper competencia, lo que ha generado en las compañías una importante capacidad y experticia a la hora de encontrar y capitalizar oportunidades de expansión. Teniendo en cuenta lo anterior, se evidenciaron diferencias significativas al comparar las estrategias y tácticas del mercadeo relacional en las multinacionales del sector retail con empresas de esta industria en Colombia, situación que motiva la siguiente pregunta:

¿Están las empresas de retail en la ciudad de Bogotá² preparadas para conservar sus clientes, frente a la posible amenaza del ingreso de empresas multinacionales con sofisticados modelos de gestión del cliente?

² El alcance geográfico del estudio se definió como la ciudad de Bogotá, pues la mayoría de las compañías de este sector tienen presencia en esta ciudad, lo que permitirá extrapolar los resultados de este estudio al mercado Colombiano.

3.2 Resumen

En la última década, la economía Colombiana se ha desarrollado significativamente, lo que creó un entorno adecuado para la inversión en varios sectores, entre estos el retail (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

Debido a la hipercompetencia entre otros factores, las multinacionales del retail se han convertido en las pioneras del diseño y aplicación de estrategias centradas en los clientes, lo que se evidencia en modelos sofisticados de administración de clientes, que son implementadas tanto en los mercados de donde son originarias como en los que se esperan conquistar.

Este tipo de prácticas, plantean interrogantes sobre el futuro próximo de los mercados más atractivos para la industria del retail, una de las preguntas más relevante es, si la estructura actual del market share³ se verá afectada desde el posible ingreso de nuevas empresas al mercado.

Para responder esta pregunta, es necesario analizar la problemática desde el punto de vista de cada uno de los tres principales agentes presentes en este contexto, como lo son: Los clientes compradores de tiendas de retail en todas sus categorías, las empresas presentes en el mercado y las que podrían entrar a este mercado.

Del análisis de los tres puntos de vista antes descritos se encontró como el mercado es modelado por las empresas que están en este, para el caso puntual del mercado Bogotano, el nivel de desarrollo es uno de los iniciales, donde los clientes

³Market Share se refiere a la participación del mercado de las compañías en un entorno específico.

valoran las iniciativas de marketing relacional, por la posibilidad de encontrar ahorros y premios más que ofertas de valor que entreguen un valor diferente al económico.

Desde el punto de vista de las empresas que buscarían defender su mercado, el reto es llevar el cliente de las prácticas tácticas a la estrategia de la compañía.

Las empresas del sector de retail en Bogotá deben desarrollar capacidades estratégicas que les permitan escuchar y crear ofertas de valor que sean valoradas por sus clientes, para poder defender su cuota de mercado.

Se evidencio como, en las compañías multinacionales se está utilizando los avances en la tecnología de almacenamiento y procesamiento de información para desarrollar ofertas de valor orientadas a mejorar la calidad de vida de los clientes, lo que denota entre otras cosas que el mercado de estas compañías esta en otro nivel de evolución en relación con el Colombiano.

3.3 Razón del proyecto.

La globalización ha convertido al mercado global, en un entorno de hipercompetencia, como lo evidencia Ting Zhu, Vishal y Mark D. Manuszak en su análisis sobre la competencia en el mundo, entre las empresas Wal-Mart y Target (2009). Para lograr el éxito en este contexto, las compañías deben crear estrategias que les garanticen su permanencia en el tiempo. Dentro de las principales acciones estratégicas, se destacan, el crear barreras de salida a sus clientes y barreras de entrada a sus competidores (Osterwalder, 2011).

Para las compañías no es suficiente desarrollar fortalezas logísticas o financieras, pues con los recursos económicos, humanos y tecnológicos adecuados, sus competidores pueden imitar y superar estas capacidades, por tanto se hace necesario crear barreras de salida a los clientes, utilizando estrategias innovadoras de creación de valor (Osterwalder, 2011).

La pregunta que busca responder este estudio es ¿Están las empresas de retail en la ciudad de Bogotá preparadas para conservar sus clientes frente al posible ingreso al país de empresas del mismo sector con sofisticados modelos de administración de clientes?. Esta pregunta busca evidenciar las diferencias, entre las compañías multinacionales y las presentes en el mercado de Bogotá, en la concepción del marketing relacional y mostrar las posibles oportunidades latentes en esta industria que deben capitalizar las empresas presentes en este mercado, para anticipar la entrada de posibles competidores y afrontar una amenaza potencial a su market share.

Esto desde una investigación a los agentes cuyas acciones tendrán un resultado relevante a la luz de esta pregunta, como lo son: los clientes de retail, los profesionales que desempeñan cargos de primera o segunda línea en empresas de este sector, presentes en el mercado Colombiano, como la indagación generar de profesionales que se desempeñen en cargos comerciales y de marketing en este tipo de compañías y por último la indagación de las practicas publicas de las grandes multicionales de retail alrededor del mundo.

Este estudio buscara la creación de una base en la comparación de las practicas de las compañías del sector retail en el contexto del mercado nacional Colombiano en comparación con las multinacionales, pero no podrá ser concluyente sobre la respuesta a la pregunta, pues se reconoce que para poder aproximarse a la respuesta de si las

compañías colombianas están o no preparadas para defender su mercado frente al ingreso de competidores con modelos sofisticados de administración de clientes, sería necesario realizar una investigación más amplia que logre entender las actuaciones de las compañías multinacionales a fondo.

3.4 Objetivo

Con base en las practicas de marketing relacional en empresas de retail de la ciudad de Bogotá, se plantea una comparación frente a las actuaciones del marketing del cliente de las más representativas multinacionales de este sector, desde el análisis de la información disponible de fuentes secundarias de estas compañías, con el objetivo de realizar una aproximación al comportamiento del mercado frente al posible ingreso de estas compañías con sofisticados modelos de administración de clientes.

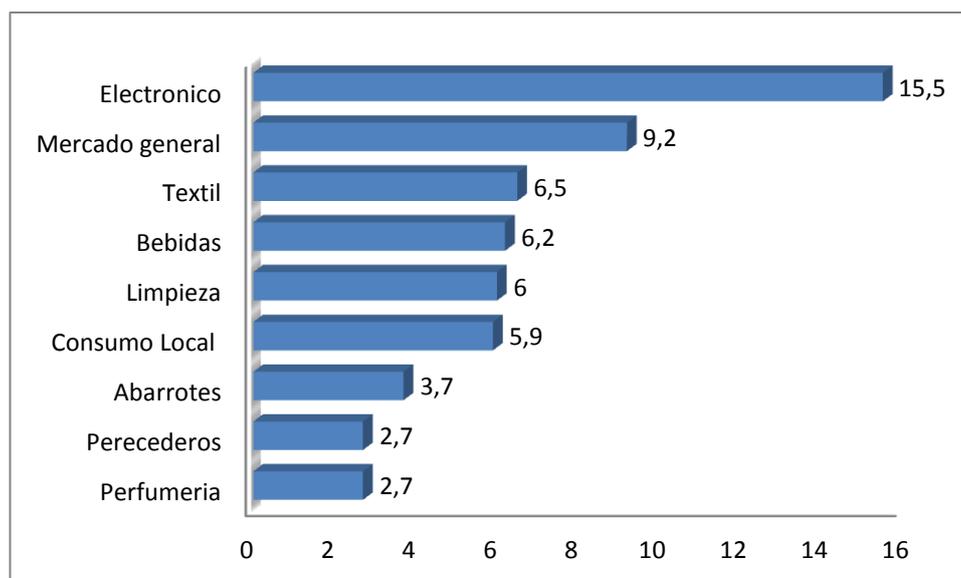
3.5 Retail en Colombia.

El mercado del retail en el mundo se ha incrementado significativamente en el último decenio, las ventas per cápita de este sector, en el mundo pasaron de 2.000 dólares en el año 2002 a 3.850 de dólares en el año 2011 aproximadamente un aumento del 93% (A.T. Kearney, 2011); En este mismo periodo, los metros cuadrados dedicados a las ventas de retail aumentaron de 40 millones hasta 130 millones un incremento en capacidad comercial del 300% (A.T. Kearney, 2011).

Para la economía Colombiana del año 2000 al 2007, este sector representó aproximadamente el 12,8% del PIB (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013). Por la cantidad de mano de obra que representa, el retail es un sector vital para la economía del país, como lo demostró Fenalco, el 95% de los proveedores de esta industria son pymes (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011), empresas que en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial y generan el 63% del empleo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2013).

En Colombia según la Encuesta Anual del Comercio, realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, el comercio al por menor equivale al 76,1% del total del comercio del país; para el año 2011 las empresas minoristas o detallistas eran 80.992, y para el año 2013 sus ventas alcanzaron 80,4 billones de pesos, de estas el 67% eran especializadas en algún tipo de mercancía, el restante son empresas no especializadas. De las empresas especializadas el 22% se dedican a la comercialización de alimentos, productos farmacéuticos y perfumería, el 14% productos cosméticos y tocador y el 13,8% ferretería, cerrajería y productos de vidrio, el 13,8%, este sector en el año 2011, empleó 466.274 personas (DANE, 2011), como muestran estas cifras es un sector indispensable de la economía Colombiana.

En la figura, presenta el crecimiento de este sector por categoría y total para el periodo 2009 – 2010, siendo la categoría de mayor crecimiento los productos electrónicos.



Gráfica 1 Crecimiento del Retail por Categoría

Fuente: Superintendencia de Industria y Comercio, 2011

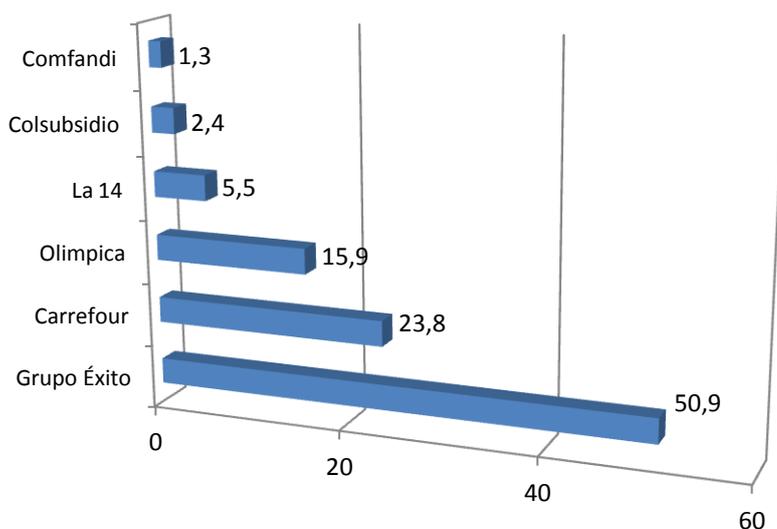
Este sector en Colombia se divide por el canal de comercialización, donde existen dos categorías, canal tradicional y canal moderno, a continuación se presentan las características principales de estos canales.

3.5.1 Canal tradicional.

Está compuesto por pequeños establecimientos de comercio, que pueden ser especializados como: ferreterías y farmacias o no especializados como tiendas de barrio donde el portafolio de productos no es específico. Sus principales fortalezas se pueden evidenciar debido a su cercanía geográfica y cultural a centros residenciales como la financiación informal que este tipo de negocio ofrece a sus clientes habituales (Portafolio, 2011).

3.5.2 Canal moderno.

Empresas que cuentan con grandes áreas dedicadas a la comercialización de productos de venta masiva, las empresas más representativas del mercado Colombiano para el año 2010 fueron las siguientes:



Gráfica 2 Participación del Mercado por Empresa 2010

Fuente: Estudio económico del Sector Retail en Colombia 2011, Superintendencia de Industria y Comercio.

El jugador más importante de esta industria en Colombia es la empresa Grupo Éxito que representa: Los almacenes Éxito, Carulla y Surtimax, que a nivel nacional cuentan con 470 puntos de venta, internacionalmente tienen 54 tiendas, como se presentan a continuación (Almacenes Exito, 2014):

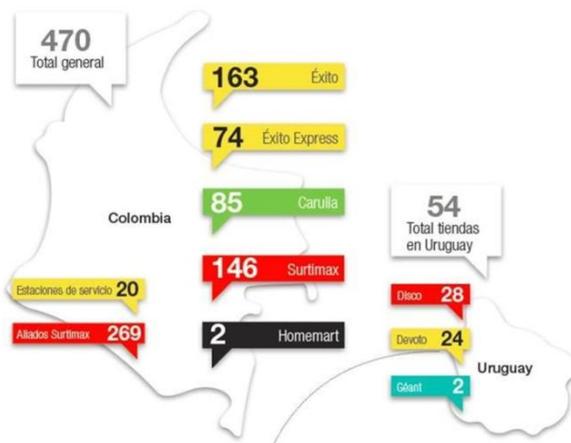


Ilustración 1 Punto de Venta de Almacenes Éxito

Fuente Página Web de Almacenes Éxito Abril 2014

3.6 Percepción internacional del sector de retail en Colombia.

El país está atravesando por un buen momento económico, como se explica en el “Informe de perspectivas económicas” del Fondo Monetario Internacional (2012), donde el PIB de las economías avanzadas⁴, se proyecta que tendrá un incremento de 1,5%, mientras que para la región crecerá el 4% y en Colombia el 4,4%, convirtiéndose en la cuarta economía en crecimiento de la región. Se proyecta que desde el año 2013 hasta el 2016 la economía Colombiana tendrá un crecimiento de tasa superior al 5,3% (Fedesarrollo, 2012)

El mercado del retail en el mundo, está en etapa de recuperación. Debido a la crisis del año 2008 cuando se presentó un efecto negativo en su crecimiento, produciendo un retroceso en la facturación global del sector de casi 2 puntos (Wright, 2010). La crisis afectó fuertemente a países como Irlanda, Taiwán, Ucrania y Estados

⁴ Para el Fondo Monetario internacional en el Informe Perspectivas nacionales y regionales publicado en octubre del año 2012 pág. 106, cuadro 2.2 “PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo en algunas economías avanzadas” define las economías de los países: Estados Unidos, Zona Euro, Japón, Reino Unido, Canadá como avanzadas.

Unidos, sin embargo y debido al buen desempeño de este mercado en Latinoamérica el efecto no fue tan notorio. El buen desempeño está siendo impulsado principalmente por Brasil economía que proyectó un crecimiento del sector retail para el año 2012 entre el 8,5% y el 9,1% (Principal Financial Group, 2012), seguido por Chile con una proyección del 8,2% (Carniglia, 2013), se proyecta a Colombia como el segundo mercado de la región en crecimiento del sector retail después de Brasil (Wright, 2010).

Esta situación demuestra como la inversión en este sector en Colombia es una buena alternativa principalmente para las multinacionales de este sector.

3.6.1 Mediciones comparativas de los mercados de retail en el mundo

Global Retail Development Index.

Uno de los índices que resume el estado de las economías nacionales en las variables relevantes para el retail, es el Global Retail Development Index sus siglas en ingles GRDI, desarrollado por la Empresa Consultora A.T. Kearney.

En este índice se clasifican 30 economías en una escala de 100 puntos; entre más alta la calificación más prometedor es el mercado para empresas de retail.

Este indicador divide las económicas nacionales en cuatro momentos (A.T. Kearney, 2011).

3.6.1.1 Etapa apertura del mercado.

Este momento se caracteriza por el aumento en la clase media, los nuevos consumidores están dispuestos a explorar nuevos formatos de comercialización, los marcos regulatorios de los países disminuyen las regulaciones o las flexibilizan (A.T. Kearney, 2011).

3.6.1.2 Etapa crecimiento del mercado.

Esta es la segunda etapa de las economías, los consumidores buscan formatos organizados y aprecian las marcas globales pues están expuestos a su publicidad, se aumenta el desarrollo de centros comerciales en calidad y cantidad. (A.T. Kearney, 2011).

3.6.1.3 Etapa mercado maduro.

En esta etapa el mercado ya se ha expandido al máximo y empieza a crecer a bajas tasas, la competencia es más sofisticada, donde el cliente lleva el liderazgo. Los formatos predominantes en esta etapa son supermercados, hipermercados y formatos Cash and Carry⁵ (A.T. Kearney, 2011).

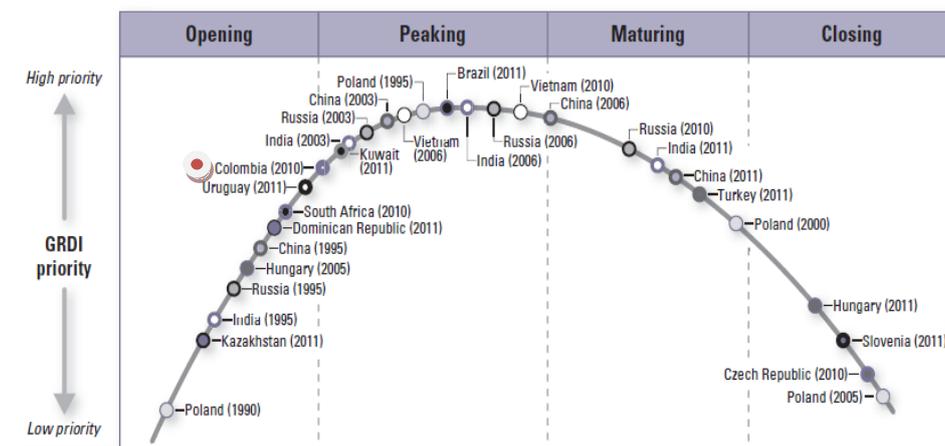
⁵ Los formatos Cash and Carry por su traducción al español Cash: efectivo, Carry; Llevar, hace referencia a un canal de comercialización orientado principalmente a empresas como minoristas y pequeños establecimientos, se caracterizan principalmente por ser formatos de grandes áreas, ser libres de servicio es decir no hay empleados que asistan la compra, ofrecen solo grandes embalajes y utilizan

3.6.1.4 Etapa disminución del mercado.

Los clientes ya están acostumbrados a los formatos de retail sofisticados, el mercado empieza a gastar de forma racional y moderada, puede pasar en un ciclo económico depresivo, es necesario que las compañías innoven para mantenerse en el mercado (A.T. Kearney, 2011).

3.6.1.4.1 Evolución del retail en Colombia.

La siguiente figura muestra la ubicación del mercado colombiano según las etapas mencionadas, para el año 2011



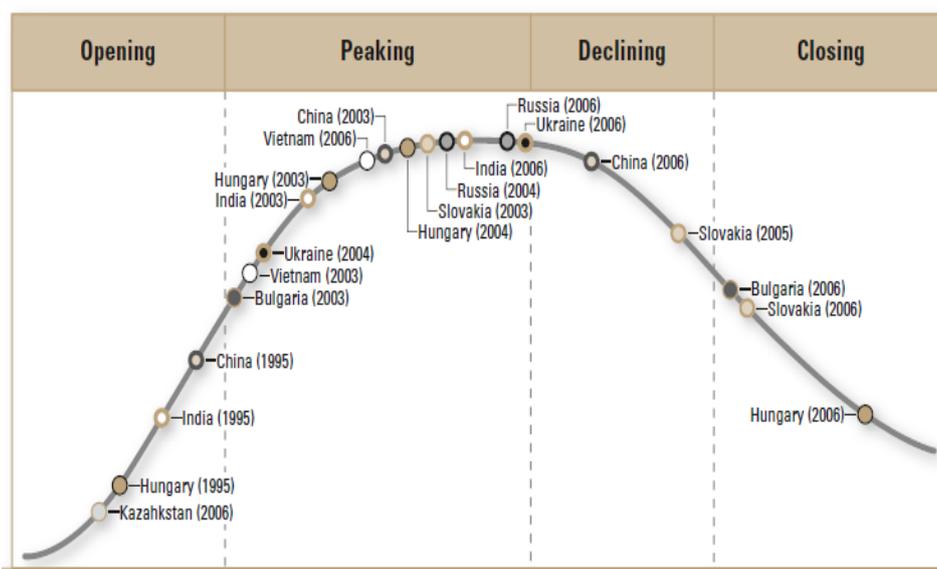
Gráfica 3 Países según momento de desarrollo de retail medición 2011

Fuente "Retail Global Expansion: A Portfolio of Opportunities the 2011 A.T. Kearney Global Retail Development Index

identificaciones para sus clientes, una de las compañías con mayor presencia mundial es Metro Group con presencia en 29 países (Encarnacion, 2005) .

Se puede observar a Colombia pasando la frontera de “apertura” de mercado a “crecimiento”, lo que podría colocar al país en el redar de empresas que están buscando mercados donde ampliar sus operaciones, esto confirma la hipótesis que el mercado Colombiano está siendo visto con otros ojos por parte de las empresas alrededor del mundo.

A continuación se muestra la misma medición realizada en el año 2006 donde Colombia no aparecía.



Gráfica 4 Países según su momento en el sector de retail medición 2006

Fuente: “Retail Global Expansion: A Portfolio of Opportunities the 2006 A.T. Kearney Global Retail Development Index

De esta comparación se concluye que la economía colombiana en 6 años logró redefinirse como una economía atractiva para la expansión de empresas de retail, pasando en el año 2006 de no aparecer en el ranking, a en 5 años al puesto 10 de 30 en el año 2011.

Se entiende que este tipo de indicadores no son el único factor que se utiliza para tomar la decisión de entrar o no un mercado pero representan una importante fuente de

información pues permiten comparar los mercados desde los mismos factores, por esta razón es concluyente para el estudio del atractivo del Retail en Colombia.

3.7 Ingreso de empresas multinacionales de retail al mercado Colombiano.

En el último quinquenio, Colombia ha recibido aproximadamente 1.178,3 millones de dólares en inversión de empresas relacionadas con el retail (Castillo, 2013), los acontecimientos más importantes se resumen a continuación:

Tabla 2 Acontecimiento de retail según año en mercado Colombiano

Año	Empresa	Actividad
1995	Makro	Ingreso al país, socios de Grupo Empresarial Antioqueño.
2006	Falabella	Ingresa solo con su formato minorista.
2007	Cencosud y Casino	Joint venture, con el objetivo de abrir un almacén de venta al por menor, de artículos para el hogar.
2007	Casino	Adquiere el 25% del Éxito.
2007	Casino	Adquiere el 53% de las acciones de Carulla.
2007	Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones de Chile	Anuncia el ingreso al país.
2007	Zara	Primera tienda en Unicentro Bogotá.
2008	Danone	Planta de producción de yogurt.
2008	Cadbury Schweppes	Unidad productiva en su planta de Cali.
2008	Yamaha	Planta de almacenamiento en Colombia.
2008	Whirlpool	Primer Centro Gourmet Kitchen Aid.
2008	Makro	Abre segundo almacén en Cali.

2008	Casino	Abre Éxito en Zipaquirá.
2008	Payless	Entra a Bogotá le tomo 4 años para tener 72 tiendas.
2009	Massimo Dutti	Abre su primer local en Bogotá.
2009	Bershka Stradivarius	Abren su primer local en Barranquilla.
2009	Cencosud	Adquiere el 30% de Almacenes Easy.
2009	Homecenter	Abre local en Cúcuta.
2010	Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones de Chile	Planta de producción en Tocancipá.
2010	AIGO	Minorista de tecnología Chino llega al país.
2010	Office Depot	Ingreso al país con 12 tiendas.
2010	La polar	Abre primer establecimiento en Bogotá.
2010	Mango	Primera tienda en Colombia.
2010	Atakadao de Carrefour	Ingreso de formato de cash and carry de Carrefour.
2010	Falabella Sodimac	Fusión de estas dos empresas.
2011	PriceSmart	Abre su primer almacén en Barranquilla.
2011	Topitop	Anuncia cerrar 4 tiendas que tiene en Colombia.
2012	PriceSmart	Segundo almacén en Colombia.
2012	Gap	Primera tienda en Colombia.
2012	Forever 21	Primera tienda en Colombia abrirá la segunda en 2013.
2012	Alkosto	Abre primera tienda en Cali.
2013	PriceSmart	Proyección Segundo local Cali.
2013	Ripley	Planean ingresar con 10 tiendas.

Fuente: Autor del documento Jose Manuel Ovalle, investigación en revistas, e informes de Inversión extranjera publicados en www.proexport.com.

Se demuestra como el ingreso de multinacionales al mercado ha sido significativo, lo que ha expuesto al mercado cada vez más a encontrar nuevas ofertas de valor.

3.8 Prácticas de empresas de retail en el mundo.

Las grandes empresas de retail en el mundo implementan principalmente tres estrategias para aumentar sus ingresos. La primera es Cross- Selling⁶, aumentando portafolio de productos y servicios, entrando en otras categorías como servicios financieros y de turismo, un ejemplo de esta estrategia es la alianza entre la cadena de tiendas de conveniencia mexicana Oxxo y el Banco BBVA, para ofrecer servicios financieros a sus clientes (Business Monitor International, 2010).

Otra de las estrategias basadas en el cliente se evidenció en las cadenas de retail europeas, la que consiste en la creación y comercialización de marcas privadas o propias. El éxito de esta estrategia es evidente en Gran Bretaña donde aproximadamente el 82% de las veces que los consumidores van de compras, adquieren este tipo de productos (Alfonzo, 2010). En Colombia estas marcas para el año 2010 alcanzaron el 14% del mercado (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).

La estrategia más agresiva y la que puede entenderse como una posible amenaza, es la expansión por apertura de nuevos locales comerciales, en una etapa temprana consolidando su presencia nacional, pero a largo plazo el objetivo es crear una presencia internacional: un ejemplo claro es la cadena americana Wal-Mart, empresa que para el año 1985 no era muy conocida ni siquiera por todos en los Estados Unidos (Howard, 2010); hoy nueve años después esta compañía tiene presencia en 27 países, en todos los continentes (Walmart, 2012).

En las tres estrategias se observa un común denominador, la tendencia de innovar en la administración del cliente por medio de nuevos modelos de negocio,

⁶ El Cross-selling consiste en vender un producto o servicio adicional a un cliente existente (Shibo Li, 2011)

innovación, necesaria para la subsistencia de una empresa en el tiempo (Osterwalder, 2011).

Las empresas líderes y de mayor tamaño en retail han desarrollado modelos muy sofisticados de administración del cliente, visto esto como la generación de valor agregado, simplificación de procesos de compra y múltiples propuestas orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, factor clave para el éxito de las compañías (Restrepo M. L., 2006), estos modelos están diseñados para poder optimizar la experiencia de compra, con el fin de buscar fidelidad y de la misma forma crear barreras de salida, con la implementación de nuevos servicios los clientes dejan de ser fieles a los productos y se convierten en embajadores de marcas como es el caso de Walgreen, empresa que mediante la implementación de una aplicación y un servicio de administración de la recompra logro redefinir la categoría de venta de medicamentos en estados Unidos (Martin, 2014).

Otro ejemplo es la Cadena Tesco, uno de los creadores de tendencias en la administración de las relaciones con los clientes, las más recientes innovaciones de esta empresa son las siguientes:

3.8.1 Vitrinas virtuales.

Al estudiar el comportamiento de los consumidores, mas puntualmente del tiempo que ellos dedican a comprar artículos como alimentos o productos de aseo, Tesco encontró que los consumidores en ocasiones por falta de tiempo estaban restringiendo su consumo pues no contaban con el suficiente tiempo para dirigirse a una tienda, esta investigación se realizó en Corea del Sur, para solucionar esto, crearon

tiendas virtuales donde las personas pueden realizar sus compras escaneando los códigos QR con smart phones y sus compras les son entregados una vez llegan a sus casas, lo que ha aumentado las ventas por internet de la cadena en el 130% (Tesco, 2013).

En el aeropuerto de Gatwick en Londres, se montó una vitrina virtual para que las personas mientras esperan el avión puedan realizar sus compras y les sean entregadas una vez estén en sus casas, es una vitrina con 20.000 artículos (Tesco, 2013).

3.8.2 F&F Virtual Mirror.

Espejo virtual que permite tomar el reflejo de una persona y sobre este, digitalizar prendas para visualizar la selección, este puede ahorrar el tiempo en el proceso de probarse la ropa. (Tesco, 2013).

3.8.3 Aplicación para administración de inventario.

La compañía multinacional de retail Tesco, desarrolló una aplicación que permite administrar el inventario de ciertos productos en la casa de los clientes, indicando cuando debe ser el momento de recompra, aparte de esto se conecta con la tienda virtual y hace una lista de artículos sugeridos para la compra. (Tesco, 2013).

3.8.4 Etiquetas electrónicas.

Con la tecnología de los dispositivos Kiddle, Tesco ha desarrollado etiquetas digitales de los productos en las góndolas, para realizar cambios de precio o incluir información extra de forma automática (Tesco, 2013).

3.8.5 Códigos QR.

Tesco cuenta con una aplicación que permite escanear los códigos de los productos para acceder a toda la información disponible del producto, como el inventario disponible, las promociones, las fechas de vencimiento y demás (Tesco, 2013).

3.8.6 Carnets inteligentes para los empleados.

Cada uno de los empleados de las tiendas de Tesco, carga un computador tan delgado y pequeño como una tarjeta de identificación, que permiten escanear el código de barras de un producto para obtener toda la información disponible, esto se creó para poder atender mejor las inquietudes de los clientes, de forma más inmediata y precisa (Tesco, 2013).

3.8.7 www.goodies.co

Wal-Mart creó esta compañía para buscar que más personas prueben productos e ingredientes que normalmente no comprarían, por 7 dólares al mes los suscriptores reciben una caja mensualmente con productos e ingredientes exóticos, diferentes a los que compra regularmente, si la persona desea mas de alguno de estos los puede comprar por internet. (Wal-Mart, 2013).

Estas son algunas de las innovaciones en gestión de clientes que pueden ser implementadas en el mercado Colombiano impactando directamente en la estructura del market share.

Al comprender como las multinacionales están creando estrategias para expandir sus mercados y asegurar sus clientes a largo plazo, también es necesario entender cuáles son sus prácticas de administración del cliente y compararlas con las de las empresas que están actualmente en el mercado Colombiano para así encontrar oportunidades de mejora que deben capitalizar estas empresas ante el inminente ingreso numerosos actores internacionales.

4 Estado del Arte.

4.1 Gestión de clientes.

Este concepto ha evolucionado de la mano de los sucesos históricos y económicos globales, pues las empresas han debido adaptar sus estrategias a los acontecimientos del mercado.

En la siguiente tabla se realiza una aproximación a los principales acontecimientos que han desencadenado cambios en los modelos de administración de los clientes

Tabla 3 Paradigma del mercado según la época

Época	Evento Histórico	Paradigma de Mercadeo
1800	Revolución Industrial	Nuevas Prácticas comerciales y expansión de territorios
1880	Sistema norteamericano de manufactura	Desarrollo tecnológico aplicado a la creación de productos para el consumo masivo
1900	Innovación empresarial. Revolución de los medios de transporte	Desarrollo de mercados transnacionales
1960- 80	Producción individual	Desarrollo de mercados heterogéneos y fragmentados. Prácticas de mercadeo que reconocen al individuo
1980 y 1995	Revolución de las tecnologías de información Revolución comercial	Investigación de mercados Fidelización de consumo Optimización y retención de los clientes Consolidación de canales de distribución globales Desarrollo de tecnologías blandas de mercados.
1995 hasta	Imperio de los sistemas de	Relaciones con los mercados basados en la

2006	información y comunicación comercial	interacción con el consumidor Fortalecimiento del modelo de comunicación uno a uno Conocimiento del mercado basado en los datos de los consumidores activos.
2006 a 2013 ⁷	Tecnología móvil, motores de procesamiento de datos	Desarrollo de motores de procesamiento de datos que permiten procesar con mayor velocidad información de clientes y en paralelo el desarrollo de la tecnología móvil como una herramienta de interacción.

Nota. Fuente: Restrepo (2006). Mercadeo Relacional Hable Directo con su Cliente.

Las relaciones cliente empresa, se han estudiado desde diversos puntos de vista en diferentes sectores de la economía, normalmente utilizando estudios exploratorios que buscan evidenciar como las empresas afrontan la problemática en relación a la generación y mantenimiento de relaciones con los clientes a largo plazo.

Sin embargo estos estudios prácticos en su mayoría, se orientan a las aplicaciones de mercadeo relacional pero no brindan una visión de fondo de cómo son los parámetros para administrar a los clientes, un ejemplo es el trabajo de Raquel Puente y María Antonia Cervilla donde se analizan las prácticas relacionadas con el cliente en 5 empresas venezolanas (2007).

Otra aproximación a la gerencia del cliente, son los estudios realizados sobre el CRM bancario o de las aseguradoras, los que afrontan una problemática de implementación, es decir, centran su investigación en explicar cómo se implementan tecnologías de CRM en las empresas y como estas fracasan debido a la falta de cultura organizacional dirigida a una administración del cliente (Becker, Greve, & Albers, 2010).

⁷ Actualización realizada por Jose Ovalle año 2013

Existe otro tipo de publicaciones y artículos sobre como una industria específica está implementando las estrategias de gestión de clientes, el producto de estos estudios son sugerencias de procesos para la implementación de estas estrategias en una industria específica.

La mayoría de los estudios de mercadeo relacional son observaciones de empresas o industrias, que buscan las prácticas de éxito y/o de fracaso para documentarlas, buscando crean aproximaciones a lo que debe ser una gerencia de clientes y cómo esta debe ser implementada.

4.2 Retail.

Este sector de la economía en Colombia es monitoreado tanto por entidades gubernamentales como por empresas privadas de monitoreo del mercado.

En la actualidad el retail está siendo protagonista en la agenda comercial gubernamental, pues es atractivo para la Inversión Extranjera como se evidencia en las memorias de la reunión del Ministro de Comercio Industria y turismo con los presidentes de Falabella y Cencosud en Chile. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo Colombia, 2013)

Este sector es medido en el mundo por estudios e índices que buscan comparar las economías de retail en diferentes países, con el objetivo de diagnosticar, que tan atractivo puede ser un mercado para este tipo de negocio en comparación con otros. Ejemplo de estos indicadores es el Global Retail Development Index, (GRDI), en el cual se crea un Ranking de las 30 economías más atractivas en este sector y se

califican en una escala de 100 puntos, entre más alta la puntuación más alto será el potencial de dicha economía para el desarrollo del retail, este estudio se basa en 3 criterios:

- Riesgo país, que se califica por puntos, debe ser 35 puntos o mayor en la calificación Euromoney.
- Población, para estar dentro del índice el país debe tener un mínimo de 2 millones de habitantes.
- Ingreso per capital se buscan países con un ingreso mayor a 3.000 dólares aunque no es excluyente.

En total este índice refleja el comportamiento de 25 variables, agrupadas por las categorías descritas anteriormente.

4.2.1.1 Riesgo país.

Para este índice la variable riesgo país tiene un ponderación del 80%, busca resumir los riesgos políticos, el desempeño de los indicadores económicos, las tasas de interés, el acceso a los créditos de consumo y riesgos del negocio con una ponderación del 20%, donde se analiza violencia, corrupción y terrorismo.

4.2.1.2 Atractivo del mercado.

Dividido principalmente en ventas per cápita del retail con un ponderación del 40%, esta medición en Colombia tiene una desviación importante por la proliferación de

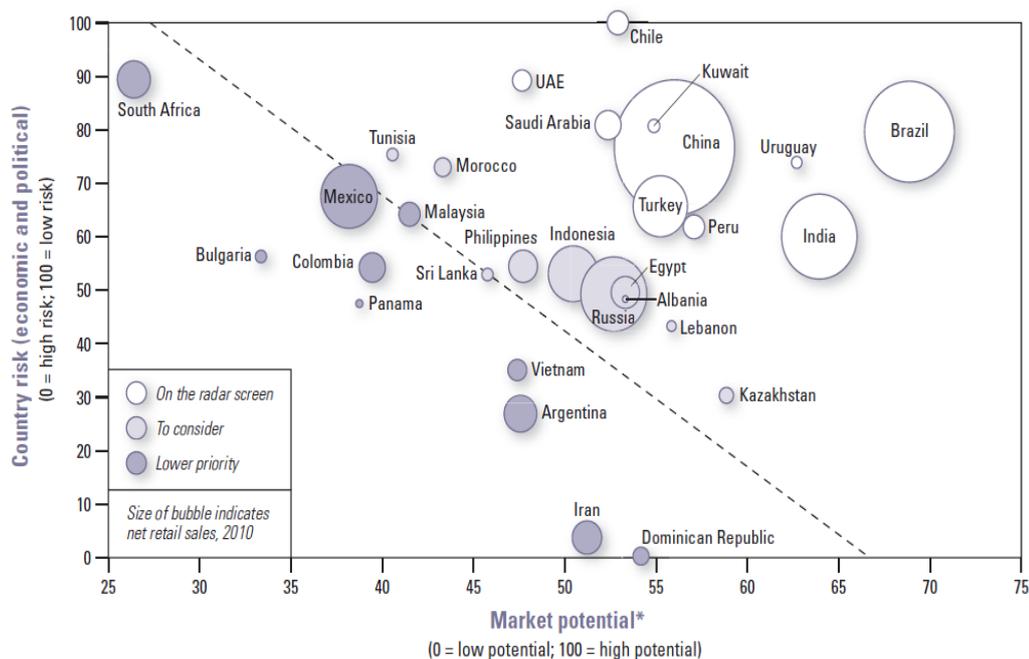
pequeños comercios de retail, de los que no se realizan mediciones periódicas (Herrera, 2012), población total 20%, población urbana 20% y la eficiencia del negocio 20%, este último hace referencia a regulaciones y temas impositivos como la calidad de la infraestructura (A.T. Kearney, 2011).

4.2.1.3 Saturación del mercado.

Este representa la participación del canal moderno en relación con el canal tradicional, esto se pondera con el 30%. (A.T. Kearney, 2011).

4.2.1.4 Presión del tiempo.

Este indicador es una comparación entre, la tasa de crecimiento de la economía del país versus la tasa de crecimiento del sector retail, esta relación se puede utilizar por las compañías para definir cuáles son los mercados atractivos, pues permite comparar el potencial de las economías como se muestra en la siguiente gráfica



Gráfica 5 Tamaño de los mercados de retail en el mundo y priorización GRDI

Fuente “Retail Global Expansion: A Portfolio of Opportunities the 2011 A.T. Kearney Global Retail Development Index

En la gráfica 5 el tamaño de circunferencia es el tamaño del mercado, como es notorio, Colombia es un mercado que no debe ser prioridad en el momento de la medición pero está cerca de la frontera de serlo.

Del estudio de la situación actual del mercado se destacan los siguientes puntos:

- Ingreso de nuevos jugadores desde el año 2006 (Guerra, 2012).
- Apego del mercado al canal tradicional, lo que significa una barrera cultural, como se evidencia en el artículo del diario el país donde se menciona que para marzo del año 2010 el 51% de las ventas se realizaron por el canal tradicional (El País, 2011).

- La creación y aumento en el mercado de marcas propias (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011).
- Competencia agresiva entre grandes cadenas, por medio de publicidad comparativa (Guerra, 2012).
- Aumento en la clase media, y el ingreso disponible para el gasto (A.T. Kearney, 2011).
- Aumento significativo en la construcción de centros comerciales (Oxford Business Group, 2012).

5 Marco Teórico.

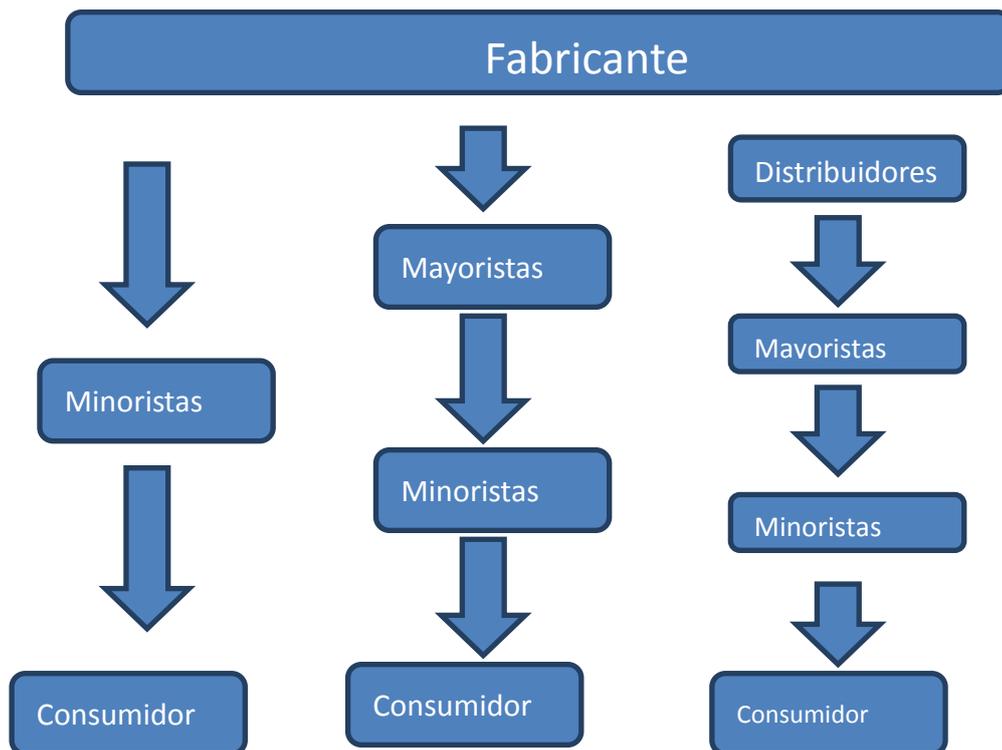
5.1 Retail.

El retail se traduce al español como el detal o venta al detalle, que según el diccionario de la real academia española hace referencia a un establecimiento o almacén minorista.

El comercio detallista o minorista consiste en la venta de bienes a consumidores finales para su uso o consumo más no para su comercialización.

Este concepto reúne a todas las empresas que comercializan de forma masiva productos a grandes cantidades de clientes, este segmento de la economía abarca una amplia gama de productos y servicios.

En la gráfica, se observa la estructura de canales de distribución, el concepto del retail hacer referencia por lo general a el último agente del proceso antes del cliente, es un negocio de pequeños márgenes pero de grandes volúmenes.



Gráfica 6 Estructura de canales de distribución.

Fuente Equipo de Investigación, Asistente José Manuel Ovalle.

5.1.1 Historia del retail.

En la historia se pueden identificar cuatro momentos importantes de esta industria (Peru-Retail, 2013)

5.1.1.1 Periodo 1900- 1945.

Esta etapa se conoce como el inicio del retail, existían en el mercado grandes minoristas, que ofrecían todas las categorías, las empresas líderes del mercado eran

empresas como Sears y JC Penny. (Peru-Retail, 2013), en su mayoría ubicados en grandes ciudades.

5.1.1.2 Periodo 1945-1975.

Correspondiente a la posguerra en esta época nacieron 79 millones de personas, fue necesario para los minoristas ubicarse donde estaban los consumidores no solo en las grandes ciudades. Las tiendas de descuento nacen en 1962, como minoristas con precios bajos empresas como Wal-Mart, K-Mart, Target entre otras construían grandes almacenes con extensos parqueaderos (Peru-Retail, 2013)

5.1.1.3 Periodo 1975-2000.

El mercado empezó a pedir propuestas de valor personalizadas, lo que significó grandes esfuerzos por entender los hábitos de consumo de las personas y sus necesidades, aparece internet como fuente de información, que permite a los consumidores tener más información al momento de la compra (Peru-Retail, 2013).

5.1.1.4 Periodo 2000- presente.

Auge de e-commerce, los consumidores empiezan a hacer parte activa en el proceso del negocio , la empresa Amazon.com creada en 1995 se convierte en una potencia debido al bajo costo de sus productos y la disponibilidad de ellos (Peru-Retail, 2013).

5.2 Mercadeo Relacional.

El mercadeo relacional se define como la búsqueda de, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con su clientes, logrando el mayor número de negocios con cada uno de ellos (Restrepo M. L., 2006).

El mercadeo relacional en contraste del tradicional, no centra los esfuerzos de las compañías en aumentar el número de clientes, sino busca potencializar la relación con los clientes actuales implementando nuevos productos o servicios para aumentar el valor de estos clientes (Restrepo M. L., 2006). Desarrolla cuatro frentes de gestión como lo son:

- Gestión de análisis de datos
- Gestión del servicio
- Gestión del producto
- Gestión de comunicación.

Cuatro frentes de gestión que permiten identificar el perfil de la empresa y la ubicación estratégica del cliente en su gestión según cuatro perfiles: empresas transaccionales, empresas relacionales, empresas indiferentes (Restrepo M. L., 2006).

El sector del retail, entre otras cosas por su intensidad de contactos con cliente, es un sector donde el marketing del cliente es de vital importancia.

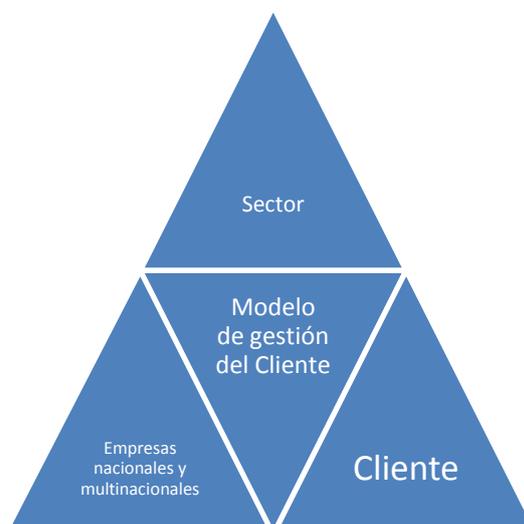
6 Metodología.

Las empresas nacionales se deben preparar para afrontar competencia de talla mundial, es necesario que se capitalicen las oportunidades de mejora en relación con el marketing relacional, para esto se debe entender tanto al cliente como a las empresas.

La problemática que aborda este estudio incluye tres actores principales, clientes de retail, las empresas que están en el mercado y las empresas que podrían eventualmente tener intereses en entrar en este.

Este estudio analiza la gestión del cliente en empresas de retail desde tres ópticas.

1. Comprensión de las percepciones de los clientes frente a los actuales modelos de gestión del cliente, de las empresas de retail presentes en Bogotá, así se creará una hipótesis que permita indagar si el mercado está o no listo para adoptar y valorar nuevas propuestas de valor.
2. Identificación del estado de la gestión del cliente en las empresas de retail en Bogotá, por medio de entrevistas a los profesionales de primer y segundo nivel de mercadeo.
3. Revisión de las estrategias y experiencias en la gestión del cliente de empresas multinacionales y nacionales.



Gráfica 7 Triangulación de la investigación a nivel de definición de la muestra y metodología

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle.

Por medio de esta triangulación metodológica, se comprobará si las empresas de retail en Bogotá están o no preparadas para conservar sus clientes, frente al posible ingreso al país de empresas del mismo sector.

Para el estudio y análisis de cada uno de estos agentes de naturaleza diferente fue necesario diseñar tres metodologías de investigación diferentes que se presenta a continuación con los resultados de este proceso.

6.1 Clientes de retail.

Una de las principales circunstancias que se presenta en los mercados en vía de desarrollo, como es el caso del mercado Colombiano, es que tanto los nuevos agentes del mercado como los antiguos por la necesidad de proteger su mercado y con la determinación de innovar buscando encontrar ventajas competitivas en la oferta de valor, desarrollan nuevos espacios donde se puedan crear barreras de salida a los clientes como una acción estratégica de protección de mercado como lo evidencia Alexander Osterwalder, 2011 en su libro *Business Model Innovation* .

Crear barreras de entrada a los posibles competidores, es una manifestación del afán de estas compañías por diferenciarse, en el sector del retail en particular esto puede generar que dichas empresas implementen modelos sofisticados de administración de clientes, sin validar previamente la disposición del mercado para adoptar cambios en sus procesos de compra y costumbres, lo que significa que esta

innovación tiene un alto riesgo de generar frustración tanto en las empresas que implementan estos planes como en los clientes objetivo de las iniciativas, como se evidencia en la experiencia de fracaso de procesos diseñados sin tener en cuenta al cliente (Restrepo M. L., 2006).

Las costumbres y rutinas del mercado Colombiano son muy particulares en comparación con otros mercados incluso de la región, situación que se aborda en el artículo de Fenalco titulado “Los cambiantes hábitos del consumidor Colombiano” se describe como los Colombianos están cambiando sus hábitos sin embargo se están distanciando de los comportamientos y hábitos de los consumidores de mercados desarrollados (Fenalco Presidencia Nacional, 2010), en el estudio se demuestra como las rutinas de compra de los Colombianos son muy distantes de las de los consumidores de países vecinos; otra prueba de las diferencias del consumidor Colombiano está sustentada en artículo del periódico Portafolio llamado “Saturación de Centros Comerciales” en el que se mencionan como el 20% de las ventas de retail en Colombia se realizan en centros comerciales mientras que en los demás países se puede estimar que este porcentaje es cercano al 50% (Portafolio, 2011).

Basándose en lo anterior, se necesita entender y profundizar sobre el comportamiento de los clientes actuales y relacionados con los planes de administración de clientes, para definir desde la óptica de los clientes y sus costumbres si el mercado colombiano está listo para valorar iniciativas que busquen crear valor por medio del mercadeo relacional.

Para que sea posible inferir un posible comportamiento del consumidor en Bogotá frente al ingreso de multinacionales con modelos de gestión del cliente más

sofisticados que los actuales, es necesario entender los puntos de vista y percepciones del consumidor.

A continuación se presentan los parámetros generales de esta investigación de mercados serán los siguientes:

Tabla 4 Parámetros generales de investigación de mercado a clientes de retail.

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle.

Objetivo general	Entender la percepción de los clientes frente a los modelos de gestión de clientes.
Metodología	Cuantitativa
Recolección de Datos	Encuestas personales y o telefónicas
Muestra	200
Especificaciones de target	Clientes de retail.
Error	5%
Confiabilidad	95%

6.1.1 Objetivos de la investigación de clientes.

El objetivo de la investigación de los clientes de retail es conocer la percepción de estos sobre los modelos de administración de las empresas de las que son clientes en la ciudad de Bogotá, para comprender las exigencias del mercado y determinar las posibles estrategias valoradas por estos clientes y cuáles no.

Parte del objetivo principal del “Diagnóstico del Modelo de Gestión de Clientes en Empresas de Retail en Bogotá” es “Realizar una aproximación al

comportamiento del mercado frente al posible ingreso de estas compañías con sofisticados modelos de administración de clientes”.

Dentro de este estudio es fundamental la comprensión de la capacidad del mercado para asumir los modelos de administración de clientes que las empresas de retail pueden utilizar como una herramienta de penetración al mercado, un ejemplo es la empresa Tesco en Corea que conquistó una parte importante del mercado ofreciendo un cambio en el proceso de compra al ubicar en las estaciones de metro, la estantería de los productos para que estos sean ordenados por internet (Tesco, 2013), esta innovación represento un importante éxito para la compañía, principalmente porque este mercado estaba preparado para este tipo de transacciones lo que permitió que esta estrategia fuera asumida por el mercado como un valor agregado.

Para entender como los planes de administración de clientes interactúan con los clientes y desde la perspectiva del mercado si los clientes están o no preparados para aceptar y valorar iniciativas innovadoras, se definieron los siguientes objetivos específicos.

Tabla 5 Objetivos específicos de la investigación de mercados a los clientes Retail

VARIABLE CATEGÓRICA <i>OBJETIVO GENERAL</i>	VARIABLE DIMENSIONAL <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	VARIABLES INTERMEDIAS
<p>Conocer la percepción de los clientes de los modelos de administración de clientes de las empresas de las cuales son clientes en la ciudad de Bogotá.</p>	<p>Entender el perfil del cliente y el sector del retail desde la óptica del cliente.</p> <p>Conocer el comportamiento del cliente frente a los planes de administración de clientes.</p> <p>Conocer la aplicación de los frentes de gestión de la administración de los clientes desde el punto de vista de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación demográfica. • Top of mind, empresas de retail general y por categoría • Top of mind de planes de administración de clientes. • Crear una aproximación a la tasa de uso de estos planes. • Entender si estos hacen parte del proceso de compra • Definir el conocimiento que tienen los clientes de los planes a los cuales están afiliados. • Indagar si estos son efectivos para crear lazos de fidelidad • Indagar sobre el nivel de satisfacción que estos producen • Validar si en algún momento han intentado establecer comunicación con alguna empresa de retail , • Verificar cual es la comunicación que reciben de las empresas de retail. • Validar si existen procesos de personalización de la oferta de valor • Explorar el nivel de satisfacción con la experiencia de compra.

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle.

6.1.2 Mecanismo de recolección de información.

Como parte del proceso de recolección de información se determino la realización de encuestas para responder a los objetivos del estudio la cual se diseñó para satisfacer las siguientes restricciones:

1. La aplicación de la encuesta será a clientes de retail y se realizará por intersección en la calle o en centros comerciales.
2. Duración total de la encuesta debe ser máximo de 15 minutos.
3. Su diseño debería permitir coherencia al momento de formular las preguntas, de forma que se responda de forma fluida.

Se realizó una prueba piloto, compuesta de 8 pruebas del cuestionario lo que permitió llegar 36 preguntas, este documento se encuentra en los anexos de este documento.

6.1.3 Muestra.

Buscando que las conclusiones de este estudio fueran extrapolables a las características del mercado Bogotano se definió una muestra probabilística de la siguiente forma:

Teniendo en cuenta que se conoce el número de personas que habitan en la ciudad de Bogotá, es decir el tamaño de la población⁸ y las variables a estudiar son de tipo cualitativas se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 p(1 - p)}{(N - 1)me^2 + Z^2 p(1 - p)}$$

Ecuación 1 Tamaño de la muestra para estudio probabilístico

Fuente : Estadística Aplicada al Marketing, Jose Hernán Parra 2012 (Parra, 2012)

Para la cual las variables tomaron los siguientes valores:

N: Tamaño de población, la ciudad de Bogotá cuenta aproximadamente con 7.674.366 personas para el año 2013 (DANE, 2011).

Z: Se asume una distribución normal , con un valor de 1,96

p: Medido como los casos posibles de las variables cualitativas como el cual se toma como 2 dividido entre los casos de la prueba piloto, los cuales fueron 13, lo que da un valor del 13%

me: Margen de error, tomado como un 5%

Tamaño de prueba piloto: Se realizaron 13 encuestas como prueba piloto

En resumen la formula se alimento con los siguientes parámetros:

Tabla 6 Parámetros para calculo de muestra probabilística

⁸ Entendida esta como el total de habitantes del la ciudad de Bogotá para el año 2013

Parámetro	Valor
N	7.674.366
Z	1,96
P	15%
Me	5%
n prueba piloto	13
Número casos	2
N	201

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle

Arrojando un valor de 201 como el tamaño de la muestra, basándose en este valor se realizaron 400 encuestas para poder cubrir cualquier desviación en el proceso.

6.1.4 Target de investigación y lugares de aplicación de encuesta.

El mercado objetivo de esta investigación son personas clientes de retail en cualquiera de sus categorías como lo puede ser alimentos, moda, tecnología, la encuesta se aplicará en centros comerciales donde existe la mayor concentración de tiendas de retail.

Si bien se señala que menos del 20% de las ventas de este sector se realiza en centros comerciales (Portafolio, 2011), estos espacios brindan el suficiente tráfico de clientes de estas empresas y son seguros para los encuestadores como para los encuestados.

Buscando que la investigación representara a toda la sociedad Bogotana , se definieron los siguientes centros comerciales de la ciudad:

Tabla 7 Centros comerciales

Centro comerciales	Direcciones	Cantidad de encuestas
- Mazurén	Carrera 46 No. 152-46	25
- Portal Ochenta	Transversal 100 A No. 80 A 20	25
- Plaza de Las Américas	Carrera 71 D No. 6 – 94	25
- Subazar	Calle 145 No. 91 – 34	25
- Titán Plaza	Avenida Boyacá con calle 80	25
- Plaza Imperial	Avenida Carrera 104 No. 148 – 07	25
- Salitre Plaza	Carrera 68 B No. 24 – 39	25
- Metrópolis	Avenida Carrera 68 No. 75 A 50	25
- Gran Estación	Avenida calle 26 No. 62 – 47	25
- Diver Plaza Álamos	Transversal 99 No. 70 A 89	25
- Unicentro de Occidente	Carrera 111 No. 86 – 05	25
- Niza	Carrera 70 D No. 127 – 48	25
Iserra 100	Transversal 55 No. 98 A 66	25
- Santafé	Calle 185 No. 45 – 03	25
- Bulevar Niza	Avenida Carrera 58 No. 127 -59	25
- Hayuelos	Calle 20 No. 82 – 52	25

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle.

Todos estos centros comerciales cuentan en sus instalaciones con un almacén ancla⁹ de retail como Almacenes Éxito, Jumbo, Olímpica o Colsubsidio.

⁹ Almacén ancla se refiere a las grandes superficies que se estima generan tráfico importante a los centros comerciales.

6.1.5 Equipo de encuestadores.

A manera de ejercicio pedagógico, los estudiantes de decimo semestre de pregrado de la universidad CESA, asumieron el reto de realizar esta encuesta a 25 personas cada uno respondiendo a la siguiente asignación:

Tabla 8 Asignación de centros comerciales por encuestador

Sujeto	Estudiante	Centro comerciales	Cantidad de encuestas
1	LARA PARRA ANDREA	- Mazurén	25
2	JARAMILLO PATINO MARIA ANTONIA	- Portal Ochenta	25
3	DANIELA HOLGUIN	- Plaza de Las Américas	25
4	ANA MARIA HUERTAS	- Subazar	25
5	ORTEGA ABUVHAIBE VALERY PAOLA	- Titán Plaza	25
6	MARTINA HAKIM	- Plaza Imperial	25
7	MARIA ISABEL SOLANO	- Salitre Plaza	25
8	ISABELA VELEZ	- Metrópolis	25
9	CAMPO VIVES ANA MERCEDES	- Gran Estación	25
10	TERREROS OCHOA CAMILA	- Diver Plaza Álamos	25
11	MARIANA NIÑO	- Unicentro de Occidente	25
12	ZIELCKE JARAMILLO MAXIMILIAN	- Niza	25
13	LACOTURE FENANDEZ DE CASTRO ANA LUCIA	-Iserra 100	25
14	ANDRES MARINO	- Santafé	25
15	AGUDELO BERNAL CAMILO	- Bulevar Niza	25
16	ANDRES URIBE SILVA	- Hayuelos	25

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle

Con este grupo se realizaron 400 encuestas, el proceso fue supervisado y contó con el acompañamiento de Jose Manuel Ovalle Asistente de Investigación de la línea Kapital Cliente.

6.2 Empresas de retail nacionales e internacionales.

Otros actores determinantes en el sector del retail en Colombia son tanto las empresas que ya tienen presencia comercial e institucional en el mercado, como las grandes compañías de retail en el mundo, quienes podrían tener interés de entrar en el mercado. Como se evidenció en la introducción del estudio este es un mercado que ha tenido la capacidad en seis años de figurar en los indicadores que compraran el atractivo de los diferentes mercados de retail (A.T. Kearney, 2011).

Teniendo en cuenta la naturaleza de estas empresas y la disponibilidad de información existente sobre los modelos de gestión, información que por su valor estratégico en la mayoría de los casos es confidencial, esta investigación se realizó en dos etapas,

6.2.1 Modelos de gestión de clientes, de empresas multinacionales de retail.

Del estudio “Global Powers of Retailing” realizado por Deloitte, (Deloitte, 2014) se seleccionaron las compañías más representativas de la industria del retail a nivel global, como regional para revisar sus actuaciones en cuanto al mercadeo relacional e indagar sobre sus estrategias de administración de clientes utilizando como fuentes de información documentos, noticias y ensayos como sus propia publicidad y paginas corporativas.

6.2.1.1 Muestra

Satisfaciendo los criterios antes descritos, se eligieron las siguientes compañías:

Empresa	Mercado	Categoría
Wal-Mart	USA	Todas ¹⁰
Tesco	UK	Todas
Carrefour	France	Todas
Pao Acucar	Brasil	Todas
Falabella	Chile	Moda/ Tecnología / Hogar / Todas ¹¹
Zara	España	Moda
Target	USA	Todas
Costco	USA	Alimentos / Aseo
Walgreen	USA	Medicamentos
Best Buy	USA	Tecnología
Ikea	Netherlands	Hogar

Tabla 9 Muestra de empresas de retail según anteproyecto

Estas 11 compañías ocupan lugares relevantes en el ranking global de retailers (Deloitte, 2014), son representativas de diferentes mercados como se puede ver la mayoría son empresas americanas y se podría decir que tienen presencia global, lo que permite comprender cuáles de sus estrategias son transversales a varios países.

6.2.1.2 Fuentes

Buscando profundizar en el análisis se acudió a fuentes de información como artículos digitales, estudios previos y las publicaciones de las propias compañía, esto

¹⁰ La clasificación , “Todas” hace referencia a las categorías como alimentos, aseo, tecnología, artículos para el hogar, moda y medicamentos.

¹¹ Falabela, en Chile su país de origen maneja todas las categorías del reatail pero en países como Colombia, su posicionamiento es mas como tienda de ropa y de tecnología.

para encontrar las características más importantes de sus estrategias de relacionamiento con los clientes, de esta forma se analizó si estas compañías manejan enfoques diferentes a los implementados en el mercado Colombiano.

6.2.2 Investigación sobre prácticas de marketing relacional compañías presentes en el mercado colombiano.

Para entender como es vista la estrategia de administración de clientes desde la óptica de las empresas presentes en el mercado Colombiano se definieron los siguientes objetivos:

6.2.2.1 Objetivos de la entrevista a profesionales de marketing en empresas de retail con presencia en la ciudad de Bogotá.

Los objetivos que busca resolver las entrevistas realizadas a personas con roles de primera y segunda línea de marketing en las empresas de retail son los siguientes:

1. Entender cuál es el rol de la gestión de clientes en las organizaciones.
2. Indagar y documentar cual es la estrategia de administración de clientes.
3. Revisar cual ha sido la experiencia de estas empresas en cuanto a la administración de clientes.

6.2.2.2 Target de investigación

Esta investigación se realiza a profesionales de empresas de retail con presencia en el mercado Colombiano, roles de gerencia media y alta.

6.2.2.3 Metodología.

Teniendo en cuenta que esta es una información que por su naturaleza estratégica es confidencial, se definió que la investigación sería una entrevista de tipo cualitativa que permitiera profundizar en los objetivos antes mencionados.

Para el desarrollo de la investigación se diseñaron las siguientes preguntas base, sobre las cuales se busco profundizar, están divididas por objetivos de la siguiente forma:

1. Entender cuál es el rol de de la gestión de clientes en las organizaciones :
 - a. Dentro de los planes estratégicos de la compañía , que posición ocupa el clientes
 - i. ¿Existe alguna declaración formal del plan del cliente?
 - ii. ¿Existe algún cargo que se dedique exclusivamente a la gestión del cliente?

- b. Dentro de las áreas funcionales de tecnología de su compañía; ¿Cuentan con alguna herramienta que analice el consumo de sus clientes?
 - i. Basados en información de los clientes; ¿Realiza micro segmentación?
 - ii. Basados en segmentación propia; ¿Modifican la oferta de valor para cada segmento de clientes?
 - c. ¿Cual considera es su mayor fortaleza en cuanto a la gestión de clientes?.
2. Indagar y documentar cual es la estrategia de administración del cliente en nuevos países.
- a. Dentro de la estrategia de apertura de tiendas en nuevos mercados; ¿La estrategia del cliente , es un modelo que se impone de casa matriz o es un proceso que responde a una investigación del nuevo mercado?.
 - b. ¿Considera usted que sus planes de administración del cliente son una fuente de ventaja competitiva en el mercado colombiano?.
 - c. Dentro de los monitoreos que realizan a la competencia; ¿Se analizan los planes de gestión de clientes de compañía fuera de Colombia?
3. Revisar cual ha sido la experiencia de estas empresas en cuanto a la administración de clientes
- a. ¿Considera usted que las inversiones que realiza su compañía en planes del cliente son rentables?.
 - b. ¿Dentro de las métricas de la compañía, se llevan métricas del cliente?.

- i. ¿Se mide la rentabilidad de cada cliente o segmento?
 - ii. ¿Estas métricas se utilizan como insumo de los objetivos que se traza la compañía?
 - iii. ¿La compañía monitorea el Net Promoter Score?
 - iv. ¿Mide la compañía el costo unitario de la atracción y mantenimiento de clientes?
 - v. ¿Se trazan objetivos corporativos frente a las métricas de los clientes?
- c. Invierte la compañía en crear vínculos emocionales con los clientes.
- i. ¿Considera usted que estos vínculos son alcanzables?
 - ii. ¿Invierte la compañía en crear barreras de salida a los clientes?
- d. En su opinión cual es la perspectiva de la gestión de clientes en las compañía de retail en Colombia

6.3 Matriz de ubicación estratégica del retail en Bogotá.

Para diagnosticar en que etapa del marketing relacional se encuentra el sector del retail en Colombia se realizaron 177 encuestas a profesionales de este mercado, buscando de sus repuestas poder inferir en que etapa se encuentra el mercadeo relacional en Bogotá. Estas encuestas fueron levantadas en el año 2012 por el Grupo de Innovación y gestión Empresarial, de la línea de investigación en Mercadeo del Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA , proyecto 20017, bajo los siguientes criterios que se integran a esta investigación.

6.3.1 Objetivos de Matriz de ubicación estratégica del retail en Bogotá .

Para ubicar el sector del retail dentro de la Matriz de Ubicación estratégica (Restrepo M. L., 2011) fue necesario desarrollar los siguientes objetivos:

Tabla 10 Objetivos investigación a profesionales de primera y segunda línea de mercadeo en Bogotá

VARIABLE CATEGÓRICA OBJETIVO GENERAL	VARIABLE DIMENSIONAL OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES INTERMEDIAS	VARIABLES EMPIRICAS
---	---	------------------------------	----------------------------

<p>Conocer las características de gestión en mercadeo relacional ejercidas por las diferentes “personas – roles” de las organizaciones de retail en la ciudad de Bogotá, para comprender las condiciones de dichas prácticas y establecer oportunidades de desarrollo y mejoramiento específico al sector.</p>	<p>1. Conocer el momento de mercadeo por el cual atraviesan las empresas de retail, en cuanto al estadio tradicional, de transición y relacional.</p> <p>2. Identificar la ubicación estratégica del cliente en el mapa de las prácticas de mercadeo de estas empresas identificadas en cuanto a la zona transaccional, relacional, de desaprensión en indiferencia desde el punto de vista de los clientes.</p> <p>3. Conocer y comprender las prácticas de gestión en los cuatro frentes del mercadeo relacional: producto, información, comunicaciones y servicio.</p>	<p>1.1 Discriminar las prácticas de mercadeo típicas de lo tradicional. 1.2 Discriminar las prácticas de mercadeo propias de los procesos de cambio. 1.3 Discriminar las prácticas del mercadeo relacional</p> <p>2.1 Conocer la importancia de la figura del cliente en el proceso de producción. 2.2 Identificar el peso que significa el cliente en las decisiones de mercadeo y comunicación publicitaria. 2.3 Describir el concepto de valor que representan los clientes. 2.4 Identificar si existen o no acciones orientadas a la interactividad- 2.5 Conocer en qué posición dentro de las empresas de retail se encuentra la investigación del cliente. 2.6 Identificar las características de la práctica publicitaria desarrollada por las empresas de retail</p> <p>3.1. Conocer si el proceso de transición a nuevas prácticas de mercadeo se realiza desde el entrenamiento y capacitación del factor humano. 3.2 Conocer las condiciones y características del programa de publicidad masiva. 3.3 Conocer las características de la práctica de comunicación relacional en las PYMES.</p>	<p>1. Conocer como perciben las personas de la organización su ejercicio del mercadeo en cuanto a comunicaciones, producto, información y servicio. 2. Conocer la apreciación por parte de los roles funcionales de mercadeo, finanzas,</p> <p>1. Identificar qué tipo de información tienen de los consumidores. 2. Conocer hasta donde se preguntan por el cliente y qué se preguntan del mismo. 3. Conocer si existe la práctica de Valor de por vida del cliente. 4. Conocer si existen esquemas de participación y fidelización de los clientes. 5. Identificar si existen momentos de comunicación. 6. Evaluar si aprovechan esos momentos para incorporar la información al proceso de toma de decisiones en la alta dirección. 7. Identificar si interesa la diferenciación, participación e innovación en los modelos de retail. 8. Preguntar sobre el programa y temas de capacitación para atender clientes. 9. Indagar sobre los criterios para la inversión publicitaria. 10. Identificar como se define la calidad del cliente. 11. Identificar sobre las condiciones de gestión del equipo comercial.</p> <p>1. Cuáles son los temas incorporados en el entrenamiento de la gente de retail. 2. Cuáles son los criterios de participación de la publicidad en los medios ATL- BTL- relacionales. 3. Identificar las prácticas culturales asociadas con el cliente. 4. Conocer cómo se estructura técnicamente el modelo de Plan de mercadeo, comunicaciones y ventas.</p>
--	---	--	--

Fuente: Grupo de investigación del proyecto 20017 “Modelo de gestión de clientes Observación realizada sobre empresas de Retail en Bogotá” del Grupo de Innovación y Gestión Empresarial, de la línea de investigación en Mercadeo del Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA Grupo de investigación.

7 Resultados.

Los resultados se desarrollarán por cada objetivo, de cada estudio, como lo son las encuestas realizadas a clientes de retail, las entrevistas a profundidad a profesionales que trabajan en empresas presentes en el mercado del Retail colombiano, la investigación de las practicas de las empresas de Retail más representativas de este mercado a nivel mundial y las encuestas de los profesionales para ubicar el sector en la Matriz de ubicación estratégica (Restrepo M. , 2013)

7.1 Desarrollo de estudio de mercado a clientes de retail por objetivo.

A continuación se realizará el análisis de los resultados encontrados por cada uno de los objetivos de la investigación de mercados realizada a los clientes de Retail.

7.1.1 Conclusiones generales.

Las siguientes conclusiones no responden a ningún objetivo específico si no se pueden extraer del análisis de la información del estudio.

7.1.1.1 Barrio donde vive el encuestado.

Para validar la representatividad del estudio de la población de la ciudad de Bogotá, se incluyó dentro de las variables demográficas la pregunta “barrio donde vive el encuestado” para validar que existiera representatividad de todos los niveles socioeconómicos de la ciudad en la encuesta.

Los encuestados mencionaron 183 barrios, de estos los que representan el 40% de los encuestados fueron los siguientes:

Tabla 11 Frecuencia de barrio donde habita.

Barrio					
Barrios	Barrio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	Fontibon	13	3,186	3,186	3,186
2	Mazuren	13	3,186	3,186	6,373
3	Barrio Unidos	12	2,941	2,941	9,314
4	Niza	12	2,941	2,941	12,255
5		11	2,696	2,696	14,951
6	Ciudadela Colsubsidio	10	2,451	2,451	17,402
7	Suba	10	2,451	2,451	19,853
8	Ponte Vedra	9	2,206	2,206	22,059
9	Engativa	9	2,206	2,206	24,265
10	Chapinero	7	1,716	1,716	25,980
11	Usme	7	1,716	1,716	27,696
12	Kennedy	7	1,716	1,716	29,412
13	Alameda Norte	7	1,716	1,716	31,127
14	Soacha	6	1,471	1,471	32,598
15	Alamos	6	1,471	1,471	34,069
16	Puente Aranda	6	1,471	1,471	35,539
17	Cedritos	6	1,471	1,471	37,010
18	Calatrava	5	1,225	1,225	38,235
19	Colina Campestre	5	1,225	1,225	39,461
20	Normandia	5	1,225	1,225	40,686

Fuente: Equipo de Investigación, Directora Marta Lucia Restrepo, Asistente José Manuel Ovalle

7.1.1.2 Personas afiliadas a un plan de administración de clientes.

Se aplicó una pregunta filtro para separara los encuestados en dos grupos, los que están afiliados a una plan de administración de clientes¹² y los que no lo están.

De un total de 408 encuestas realizadas, 289 personas respondieron que si hacen parte de este tipo de planes, valor que representa el 71 % de los encuestados, al extrapolar este resultado a la población, según proyecciones (DANE, 2011) , se podría suponer que las en la ciudad de Bogotá existen aproximadamente 5.470.478 personas que hacen parte de un plan de administración de clientes con un margen de error estimado del 5%.

Se podría clasifica a Bogotá como un mercado sensible a este tipo de iniciativas, este mercado es muy representativo no solo en el país sino en la región no solo por su tamaño sino por su concentración geográfica variable que se puede tomar como atractivo representativo del mercado (A.T. Kearney, 2011)

7.1.2 Conclusiones por objetivos.

Como se describió en la metodología del estudio se analizó las preguntas que responden a cada objetivo de forma que se puede concluir de forma individual por cada uno de los objetivos.

¹² De cara a las personas encuestadas los planes de administración de clientes se pueden entender por varios nombres como planes de puntos, planes de fidelidad entre otros.

7.1.2.1 Objetivo: entender el perfil del cliente y el sector del retail desde la óptica del cliente.

Este objetivo se desarrollo en las preguntas que se analizan a continuación

7.1.2.1.1 Variable: clasificación demográfica y psicográfica

Las variables demográficas y psicográficas indagadas en la encuesta fueron las siguientes:

- Género
- Edad
- Educación
- Tamaño de la familia

El perfil demográfico del encuestado que marco una mayor frecuencia fue el siguiente:

Tabla 12 Perfil demográfico de encuestados

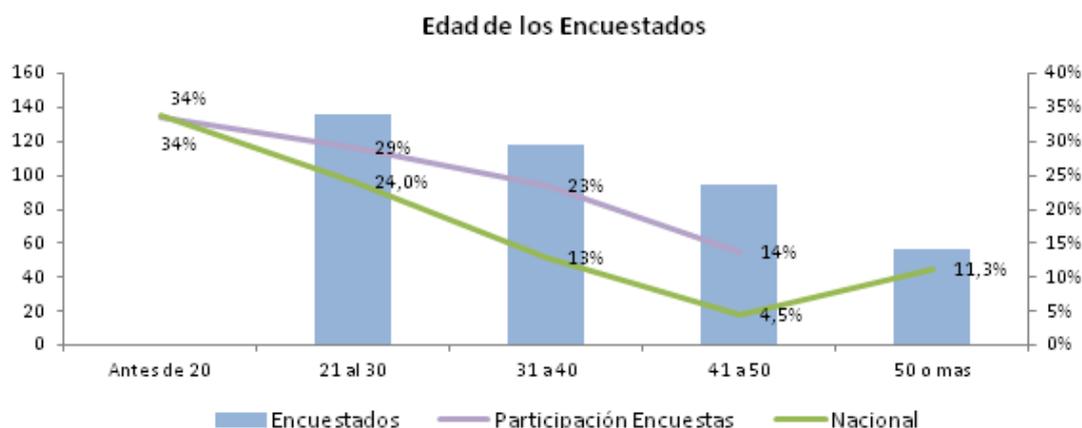
Variable	Perfil General
Genero	Femenino
Edad	de 21 a 30 años
Educación	Profesional
Familia	de 2 a 3 personas

Fuente: Elaboración propia

De cada diez personas encuestadas aproximadamente 6 fueron mujeres y 4 hombres. En relación con los comportamientos de la participación de estas variables según el total del país, y las proyecciones de población del DANE donde el 49% de la población es masculina y el 51% restante femenina (DANE, 2011), es posible concluir que la encuesta es representativa en relación con la población Colombiana.

Si bien el rol de la mujer ha sufrido cambios estructurales dentro de la familia, en relación con las rutinas de compra de artículos, el género femenino sigue ejerciendo un rol más importante que el masculino en relación a los procesos de compra (Velásquez, 2011).

En relación con las edades de los encuestados, se presentó la siguiente información:



Gráfica 8 Edad de encuestados

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados corresponden a edades entre 21 y 30 años grupo que representa según las proyecciones del DANE el 24% de la población nacional (DANE, 2011). Si bien la lógica y las experiencias personales pueden indicar que a

mayor edad, mayor es la predisposición al cambio porque se presenta mayor arraigo de los hábitos y costumbres, no hay evidencia concluyente de la relación entre la edad y las iniciativas de administración de clientes (Molina, Saura, & Garcia, 2010)

Como se evidencia en múltiples estudios del comportamiento humano por ejemplo el estudio de “si la edad y el género influyen la inteligencia” no existe una correlación directa del comportamiento de las personas en la sociedad, con la edad de una única forma, es decir en un mercado que a cierta edad las personas son económicamente activas y manifiestan unas necesidades determinadas, en otro contexto una persona de la misma edad, no tendrá las mismas necesidades (Ozad, 2014), pero si se pueden evidenciar patrones de compra por la edad de los clientes, como se manifiesta en estudios de comportamiento de compras por internet (Martinez Moreno & Ruiz, 2014).

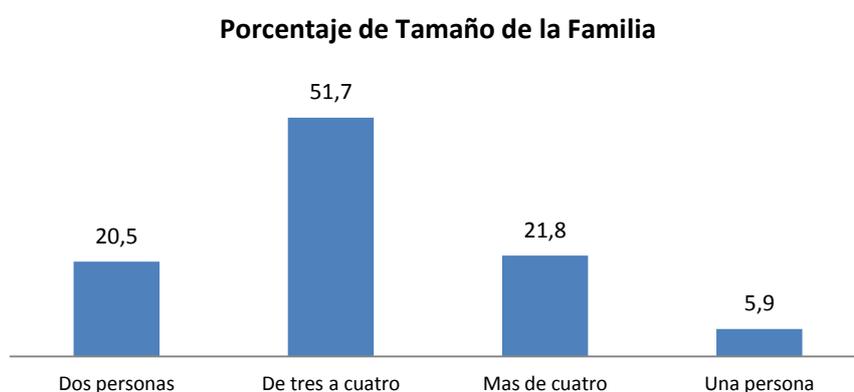
Aproximadamente el sesenta por ciento de los encuestados están entre los 20 y 40 años, población que se puede considerar activa económicamente y objetivo de empresas de retail por su capacidad económica y necesidades.

La indagación del nivel de educación de los encuestados arrojó que de cada 10 encuestados 3 son bachilleres, igual cantidad son profesionales, 2 tienen algún posgrado, y 1 tiene otro tipo de educación, Si tomamos los que declaran ser profesionales y tener estudios a nivel de postgrado se obtiene que el 50% de los encuestados tiene este tipo de educación.

Dentro del mercado laboral Colombiano la educación es uno de los determinantes más importantes de la situación laboral, basándose en el estudio de relación entre calidad de educación y mercado laboral (Departamento Nacional de Planeación, 2003), se puede entender como las personas laboralmente activas debido a

escasa disponibilidad de tiempo, valoran servicios agregados como la entrega a domicilio y ahorros de tiempo en sus procesos de compra.

Debido a la tendencia de la población de crear nuevos núcleos familiares como parejas homosexuales o personas que viven con otros integrantes de sus familias, se preguntó el tamaño de la familia del encuestado, con el objeto de definir cuál es la estructura familiar, el resultado se presenta a continuación:



Gráfica 9 Tamaño de la familia de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica, el núcleo familiar de la mayoría de los encuestados está compuesto por máximo cuatro personas, lo que supone unidades de consumo compuestas por máximo 4 personas, esto podría confirmar la tesis que la sociedad sigue siendo en su mayoría tradicional pues estas cuatro personas podrían ser un padre una madre y dos hijos (Leon Campero & Velasco, 2000).

Es posible interpretar que a mayor tamaño del hogar mayor será la gestión necesaria para la administración de los artículos que este requiere, así se concluye que los valores agregados que la administración de clientes, puede ofrecer a estas familias

tiene un importante potencial, pues como se afirma en el libro de Marta Restrepo, 2006 los procesos basados en el cliente tienen una amplia probabilidad de éxito.

Después de realizar una caracterización de las personas afiliadas a planes de administración de clientes, se realizó el mismo análisis de las personas que declararon no pertenecer a estos planes, con el objetivo de analizar y determinar las variables demográficas que presenten un cambio y así poder definir los rasgos que puedan definir una afinidad con los planes de administración de clientes.

Este comportamiento se resume a continuación

Tabla 13 Comparación de perfiles según experiencias con planes de administración de clientes

Variable	Está afiliado	No Está Afiliado
Genero	Femenino	Femenino
Edad	De 31 a 40	De 21 a 30
Educación	Profesional	Bachiller
Familia	De 3 a 4 personas	De 3 a 4 personas

Fuente: Elaboración propia.

Al comparar las características demográficas de las personas que hacen parte de un plan de administración de clientes versus los que no, se pueden observar cambios en las variables edad y educación.

7.1.2.2 Objetivo: top of mind de empresas de retail general y por categoría:

7.1.2.2.1 Variable: top of mind de almacenes

A los encuestados se les preguntó cuál era su empresa de retail favorita, lo que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 14 Almacén de retail favorito

Almacén Favorito

Empresa	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No responde	145	35,5	35,5
Éxito	107	26,2	61,8
Carrefour	39	9,6	71,3
Olimpica	28	6,9	78,2
Colsubsidio	25	6,1	84,3
Carulla	24	5,9	90,2
Falabella	12	2,9	93,1
Alkosto	4	1,0	94,1
Cafam	3	,7	94,9
Homecenter	3	,7	95,6
Lapolar	2	,5	96,1
Fedco	2	,5	96,6
Makro	2	,5	97,1
Ninguno	2	,5	97,5
Surtimax	2	,5	98,0
Locatel	1	,2	98,3
Pepeganga	1	,2	98,5
Codensa	1	,2	98,8
Sprint	1	,2	99,0
Color siete y su octava marquilla	1	,2	99,3
Supercliente	1	,2	99,5
LA 14	1	,2	99,8
Compensar	1	,2	100,0
Total	408	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Existe una alta concentración en el favoritismo de las empresas de retail entre Almacenes Éxito y Carrefour cuya frecuencia acumulada es del 60%, en la mente de los encuestados se encuentran 22 empresas, entre las que cuales aparece con la menor

frecuencia Compensar y La 14, situación que representa un alto coeficientes de Concentración¹³ (Martensa, Dooleyb, & Kimc, 2006).

Buscando profundizar en cada una de las categorías más representativas del retail se dividió el mercado así:

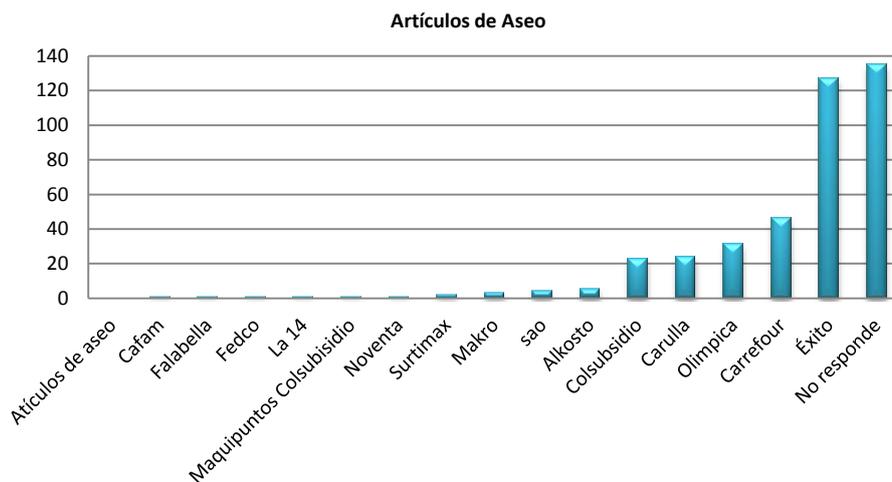
1. Artículos de aseo y o alimentos crudos para cocinar en el hogar.
2. Prendas de vestir.
3. Artículos de tecnología como computadores, televisores, o equipos de reproducción de música o de procesamiento de datos.
4. Artículos relacionados con el hogar, algún producto o herramientas para un arreglo locativo en el hogar.
5. Medicamentos o productos farmacéuticos.

Los resultados de la medición por categoría se resumen a continuación:

7.1.2.2.2 Variable: artículos de aseo.

En relación con los artículos de aseo los almacenes que están en la mente de los encuestados son los siguientes:

¹³ Medida de la participación del mercado acumulada de las 3 primeras empresas en cuanto a la participación del mercado total de las compañías de retail. (Martensa, Dooleyb, & Kimc, 2006)

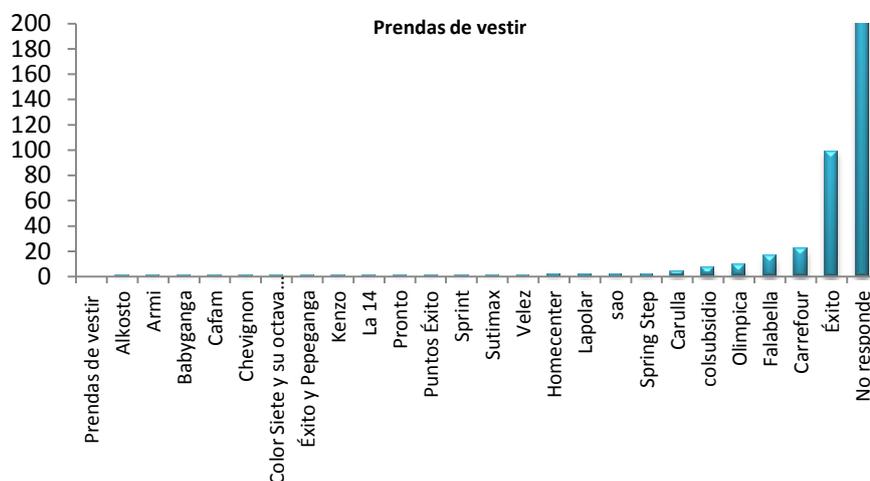


Gráfica 10 Almacenes por artículos de aseo o alimentos

Fuente: Elaboración propia

El valor de mayor frecuencia es el Éxito seguido por Carrefour, Olímpica y Carulla, en esta categoría se encontraron 16 almacenes diferentes, la participación está concentrada en grandes empresas de retail y no se reconocen pequeños establecimientos, para esta categoría.

7.1.2.2.3 Variable: prendas de vestir



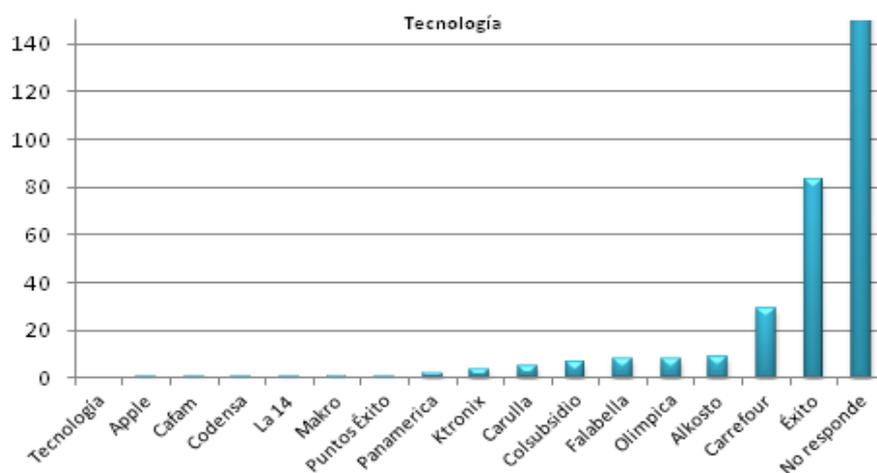
Gráfica 11 Almacenes por prendas de vestir

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el comportamiento de la compra de artículos de moda, de la población, se presentan 24 empresas de las cuales sigue siendo la más importante Almacenes Éxito; no obstante aparecen ampliando la categoría empresas multinacionales de comercialización de moda como Color Siete, la Polar y Falabella, estas últimas dos compañías han desarrollado barreras de salida a sus clientes desde la implementación de nuevos sistemas de creación de valor, paralelamente a su actividad de retail ha introducido en el país el retail financiero¹⁴.

¹⁴ Todo aquel medio de pago que permita a las empresas de retail ofrecer financiamiento a sus clientes y generar por este márgenes adicionales relacionados con los intereses que se cobran por la financiación. (Peru-Retail, 2013)

7.1.2.2.4 Variable: artículos de tecnología como computadores, televisores o equipos de reproducción de música o procesamiento de datos.

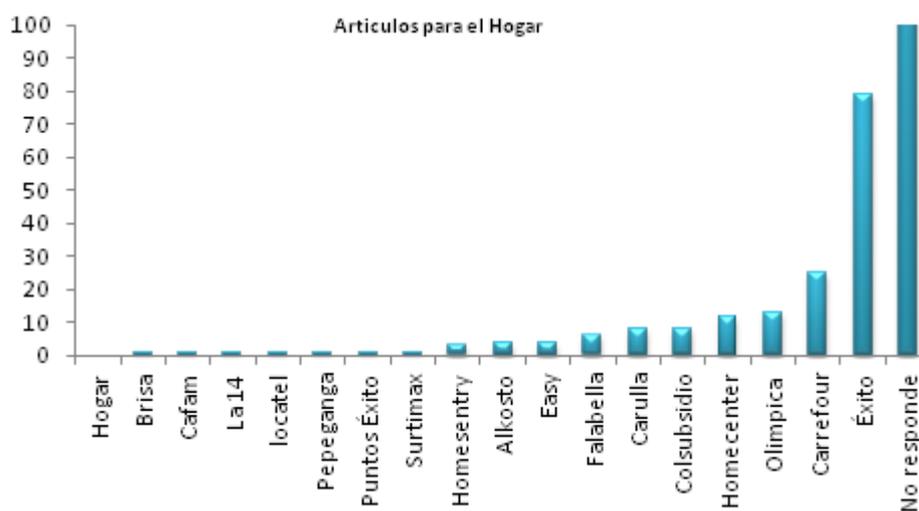


Gráfica 12 Almacenes por artículos de tecnología

Fuente: Elaboración propia

En esta categoría los encuestados reconocen 15 empresas donde el Éxito sigue siendo la más valorada, de la misma forma que en tiendas de moda aparecen nuevos jugadores como Ktronix y Panamericana, para esta categoría la mayoría de las empresas reconocidas son distribuidores de una amplia variedad de marcas, es relevante la aparición de Apple pues esta es una tienda que solo distribuye la marca que le da el nombre y son tiendas orientadas a crear experiencias de los clientes con los productos modelo orientado a la administración de clientes (Restrepo M. L., 2011).

7.1.2.2.5 Variable: artículos relacionados con el hogar o algún producto y o herramienta para un arreglo locativo.



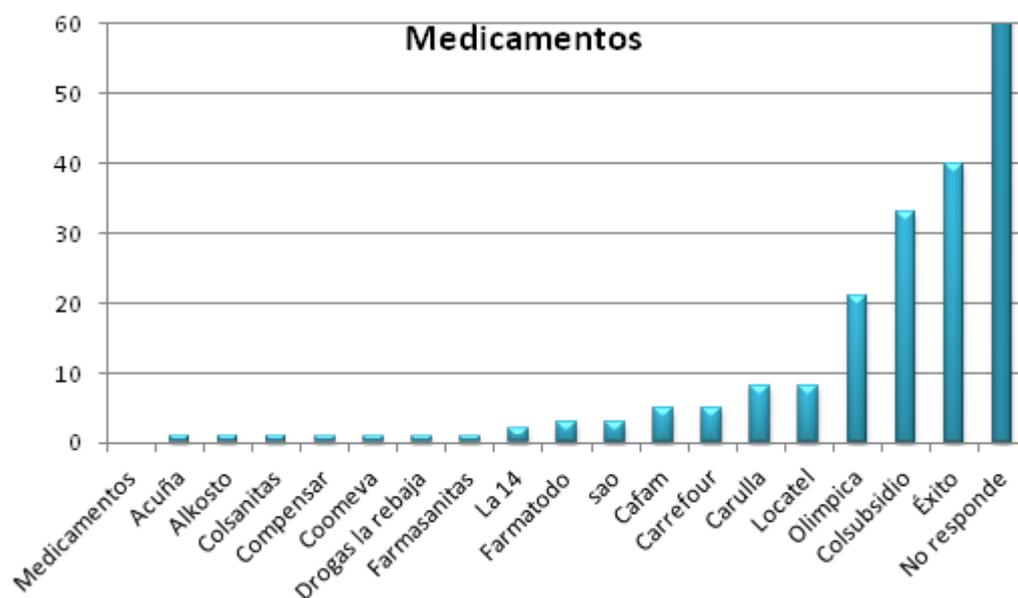
Gráfica 13 Almacenes por artículos para el hogar

Fuente: Elaboración propia

En esta categoría se nombraron 17 empresas en las que siguen siendo las de mayor frecuencia Almacenes Éxito, seguidos por Carrefour y Olímpica.

Homecenter, aparece como la cuarta compañía de mayor frecuencia, ha desarrollado un plan de administración de clientes muy publicitado en el mercado Colombiano, pero no está orientado a los clientes regulares del retail sino a contratistas de la construcción, el nombre del programa es “El constructor”, y consiste en toda una oferta de valor diferente a este tipo de clientes, que incluye desde productos diferentes hasta capacitación y arriendo de herramientas (Homecenter, 2013).

7.1.2.2.6 Variable: medicamentos o productos farmacéuticos.



Gráfica 14 Almacenes por medicamentos

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente el Éxito marca la mayor frecuencia en esta categoría la de Medicamentos, los encuestados nombraron 17 empresas como las más destacadas.

Este mercado ha sido uno de los que más cambios ha sufrido, principalmente por el ingreso al país de empresas multinacionales como Farmatodo y Locatel, empresas que ingresaron a cambiar el modelo de negocio y a invertir importantes sumas en la experiencia de compra indicadores de un modelo robusto de administración de clientes (Restrepo M. L., 2006). Como se señala en el artículo del diario La Republica 2014 sobre el cambio de imagen de la red de tiendas de Coopidrogas antes de estas empresas el mercado de comercialización de farmacéuticos, era un mercado de pequeñas droguerías basadas en un servicio personalizado limitado.

7.1.2.2.7 Conclusiones del objetivo: top of mind empresas de retail general y por categoría.

Al cruzar las empresas mencionadas por los encuestados con las posiciones en que estos las mencionan es posible observar el siguiente comportamiento:

Tabla 15 Conclusiones top of mind empresas de retail por categorías

Empresa	General	Aseo	Moda	Tecnología	Hogar	Medicamentos	Posición
Almacenes Éxito	1	1	1	1	1	1	1
Carrefour	2	2	2	2	2	6	3
Olimpica	3	3	4	4	3	3	4
Colsubsidio	4	5	5	6	5	2	5
Carulla	5	4	6	7	6	5	6 ¹⁵
Falabella	6		3	5	7		6
Homecenter	9				4		7
Alkosto	7			3	9	16	9
Locatel	15					4	10

Fuente: Elaboración propia.

La mejor posición es la primera, como se evidenció con los resultados Almacenes Éxito, es la empresa que mejor posición tiene en la mente de los encuestados de forma espontánea o general y por cada una de las categorías antes estudiadas, lo que lo ubica como líder del sector del retail en Colombia.

Según los resultados obtenidos, es posible concluir que los Colombianos adquieren los productos que necesitan en el mismo lugar, esto debe a las compañías como Éxito y Carrefour que se han orientado a ofrecer más categorías de productos, de

¹⁵ Es posible que la posición se repita pues es un agregado de todas las categorías.

la misma forma aparecen empresas dedicadas o posicionadas en una sola categoría como lo es Falabella, Homecenter y Locatel.

7.1.2.3 Objetivo: conocer el comportamiento de los clientes frente a los planes de administración de clientes.

Este objetivo se divide en las siguientes preguntas:

7.1.2.3.1 Variable: top of mind de planes de administración de clientes

Como se evidenció según los resultados obtenidos en el estudio los almacenes favoritos por los encuestados, son Éxito y Carrefour que reunieron el 60% de la frecuencia seguidos por Olímpica, Colsubsidio, Carulla y Falabella, por esta razón es posible afirmar que el plan de administración de clientes que está en el top of mind es el correspondiente al Éxito.

El plan de administración de clientes del Éxito se conoce como Puntos Exito, que se diseñó para premiar la fidelidad de sus clientes (Almacenes Éxito, 2010), este plan tiene varios beneficios que se pueden dividir en categorías como:

- Publicaciones.
- Empresas de mantenimiento de carros.
- Gimnasios y spas.
- Restaurantes.
- Recreación.

- Capacitación.

Adicional a los beneficios la compañía desarrolló una alianza con el Banco Bancolombia para crear la “tarjeta Éxito”, para la que se diseñan promociones especiales con alta frecuencia.

7.1.2.4 Objetivo: entender la tasa de uso de los planes de administración de clientes.

Al analizar la tasa de uso de estas iniciativas, es posible entender si estos hacen parte de las rutinas de compra de los colombianos. Para esto se evaluaron las siguientes variables:

7.1.2.4.1 Variable: tiempo de medio de afiliación.

Al indagar sobre el tiempo que los clientes han sido socios de un plan de administración de clientes se presentó el siguiente comportamiento:

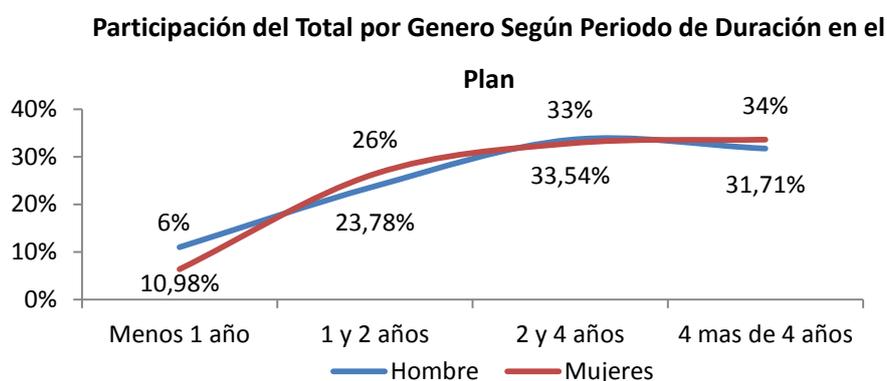
Tabla 16 Duración en el plan de administración de clientes

Periodo de permanencia en el plan	Participación
2 a 4 años	33,2%
Más de 4 años	32,5%
1 a 2 años	25,8%
Menos de un año	8,5%

Fuente: Elaboración propia

Como se presenta en la anterior tabla, de cada 10 personas afiliadas a planes de administración de clientes mínimo 6 tendrán vigente 2 años con el plan y solo una tendrá vigente el plan menos de 1 año, lo que permite concluir que los afiliados son estables en los planes de administración de cliente.

Si se cruza el periodo de afiliación de estos planes con el género es posible observar el siguiente comportamiento:



Gráfica 15 Periodo de duración en plan de administración de clientes y genero

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los hombres, hacen parte de este tipo de planes de 2 a 4 años y la mayoría de las mujeres más de 4 años, lo que puede indicar que las mujeres tienen un comportamiento más estable frente a estas iniciativas.

7.1.2.4.2 Variable: portabilidad de la tarjeta o documento que los acredita como miembro.

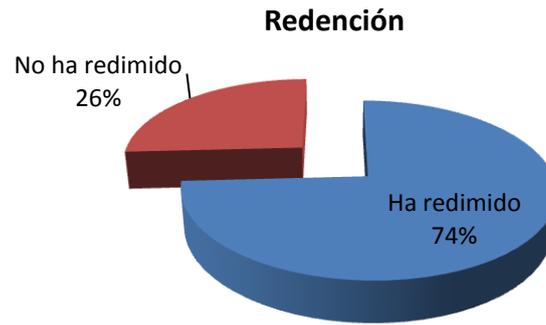
Si bien la tecnología ha avanzado en este campo, hasta el punto que los afiliados con el número de documento de identidad pueden acreditarse como miembros de este tipo de planes, es una práctica común de la mayoría de las empresas, entregar un documento a los clientes, con un código de barras que identifica a la persona como cliente y le permite acumular puntos por sus compras, estas iniciativas tienen un reto en la portabilidad, lo que significa que efectivamente la persona cargue consigo este documento.

Aproximadamente el 70% de los encuestados que hacen parte de un plan de administración de clientes llevan el documento que los acredita como clientes, beneficiarios del programa, surge una pregunta, de si el 30% restante no carga este documento porque se identifica con su cédula al momento de comprar o si no lo carga porque no lo utiliza.

7.1.2.4.3 Variable: redención.

El proceso de redención de beneficios cierra el ciclo comercial de los planes de administración de clientes y es uno de los retos más importantes de las empresas ya que es cuando se deben cumplir las promesas que han generado previamente.

Se puede entender este proceso como la variable crítica pues de la experiencia que el cliente tenga en la redención dependerá en gran medida la recomendación o no.



Gráfica 16 Comportamiento de redención

Fuente: Elaboración propia

De cada diez personas siete declaran haber redimido en alguna ocasión los puntos acumulados.

Como se demostró existe una relación entre la disposición a estas iniciativas de marketing relacional y la edad de las personas, al analizar el comportamiento de la redención contra la edad de los encuestados es posible observar el siguiente comportamiento:

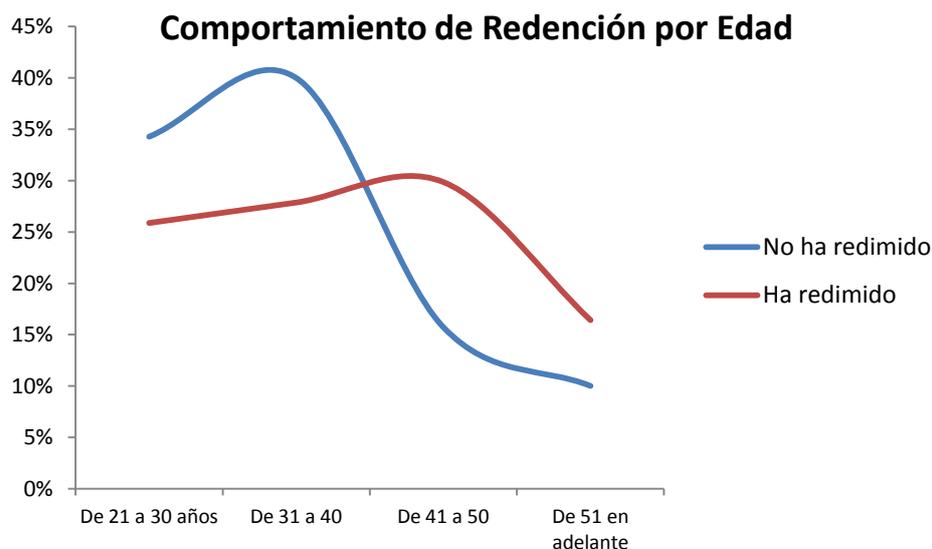


Ilustración 2 Comportamiento de la redención por edad

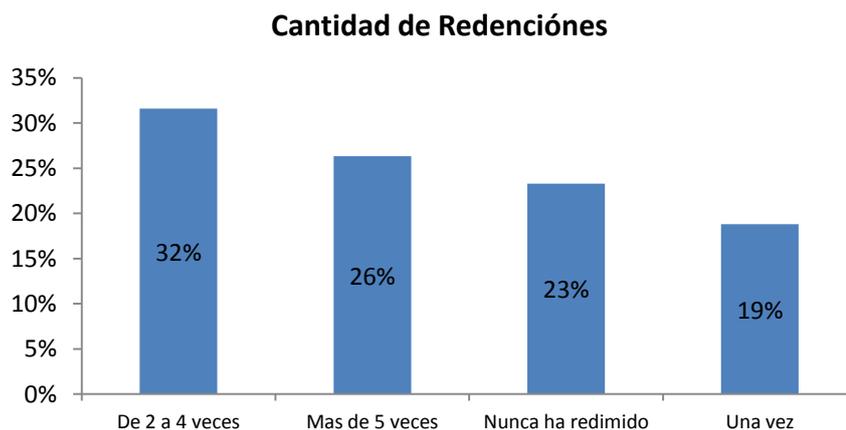
Fuente: Elaboración propia

La tendencia en el comportamiento de redención varía según la edad de la siguiente forma, para los menores de 40 años la mayoría no ha redimido, mientras que los mayores de esta edad en su mayoría si han realizado redenciones, lo que plantea un comportamiento diferente debido a la edad de los clientes.

Las compañías enfrentan un reto importante, ya que es necesario profundizar el análisis de los dos comportamientos para entenderlos y diseñar planes de acuerdo a las necesidades de los clientes según variables como edad, para aumentar la efectividad de la redención, práctica que se puede conocer como micro segmentación utilizada en la administración de clientes (Restrepo M. L., 2011)

7.1.2.4.4 Variable: cantidad de redenciones.

Los procesos de redención pueden verse motivados por campañas puntuales que realizan las empresas generadoras de estos planes, como la creación de promociones que entregan más puntos de los habituales, buscando que las personas aumenten sus compras para lograr un beneficio, descuento o premio atractivo.



Gráfica 17 Cantidad de redenciones

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica 18 la mayoría de las personas han redimido o utilizado sus beneficios de dos a cuatro veces, al relacionar este valor con la antigüedad acumulada se puede asumir que la mayoría de personas han realizado dos redenciones y de igual manera la mayoría de las personas llevan dos años como mínimo afiliados a este plan lo que daría un tasa de redención estimada de una redención por año.

7.1.2.4.5 Variable: uso de beneficios.

Como se evidenció con el plan de puntos de Almacenes Éxito la mayoría de estos planes no solo permiten acumular puntos, adicionalmente entregan a sus clientes beneficios como descuentos en otras categorías diferentes al retail, por ejemplo entretenimiento y turismo.

Frente a la indagación de si las personas utilizan los beneficios diferentes a puntos, se encontró que el 78% de los encuestados declaran haber utilizado los

beneficios, porcentaje que representa un 22% de desperdicio es decir se puede estimar que este porcentaje de las personas no utilizan los beneficios.

7.1.2.4.6 Conclusiones del objetivo sobre el comportamiento de los clientes frente a los planes de administración de clientes.

La mayoría de las personas que hacen parte de un plan de administración de clientes, tienen una antigüedad mínima de 2 años, mientras que los que hacen parte de estos planes, por lo menos por un año son los que menos frecuencia presentaron, lo se puede entender como un comportamiento estable de los clientes con este tipo de iniciativas o una alta percepción de valor de los clientes lo que hace que la relación sea duradera. Se concluye que esta es una barrera importante para las empresas que pretendan entrar el mercado, ya que entre más tiempo la persona haga parte de este tipo de planes, mas presente estará este en su rutina de compra y mayor será la resistencia al cambio.

Frente a la rutina de compra siete de cada diez personas, portan el documento que los acredita como clientes, lo que significa una alta propensión al uso de estos planes, la misma relación se presenta con el comportamiento de la redención de puntos, lo que significa un 30% de desperdicio en las promesas que se hacen a los clientes pero que ellos no reclaman, sería interesante que las empresas invitaran a sus afiliados a redimir, situación que le agregaría valor a la experiencia.

La mayoría de los clientes han redimido sus puntos de 2 a 4 veces, lo que desde el punto de vista de la duración de las personas en los planes, podría entenderse como

una tasa de redención de una vez por año, aparte de la redención de los puntos aproximadamente el 80% de las personas han utilizado beneficios diferentes a puntos.

Estos hallazgos permiten concluir que siete de cada 10 personas tienen comportamientos que indican un importante uso de estos planes y muestra que si bien la mayoría de las personas redimen sus puntos sería atractivo que las empresas motivaran a las personas a pedir sus premios, con el objeto de aumentar las experiencias positivas con la marca y el plan de administración de clientes.

7.1.2.5 Objetivo: entender si los planes de administración de clientes hacen parte del proceso de compra.

Para entender como los planes de administración de clientes, entran dentro del proceso de compra, este se dividió en las fases¹⁶ que se describen en el estudio de “Participación y Dominio de los miembros del Hogar en el proceso de compra y sus implicaciones en la mercadotecnia” el proceso comienza, por la identificación de la necesidad, momento en el que interactúa el consumidor con agentes como lo son las empresas de retail o proveedores de estas, se utiliza la publicidad como un vehículo informativo, como bien se describe en el análisis de la publicidad en la compra de alimentos (Ramirez & Gallardo, 2011).

La forma como los planes de administración de clientes intervienen sobre el proceso de compra, se evidenció que tiene una influencia en este proceso incluso desde antes que la necesidad de realizar la compra se presente, creando una motivación que le permitirá al cliente saber dónde y cómo satisfacer la necesidad una vez esta exista, basando este conocimiento en la conciencia de buenas experiencias previas y la y tener una motivación paralela para satisfacer la necesidad de una forma propuesta.

Buscando validar el modelo antes descrito se indagó sobre la tasa de uso de los planes de administración de clientes para concluir si estos hacen o no parte del proceso de compra.

Es posible afirmar que el 63% de las personas que declararon conocer el código que los identifica como clientes, lo utilizan regularmente, frente a la pregunta de si portaban el documento que los acredita como clientes, siete de cada 10 personas

¹⁶ Las fases descritas en el estudio son las siguientes ; presentación de la necesidad búsqueda de información, decisión de compra, utilización del producto y resultados.

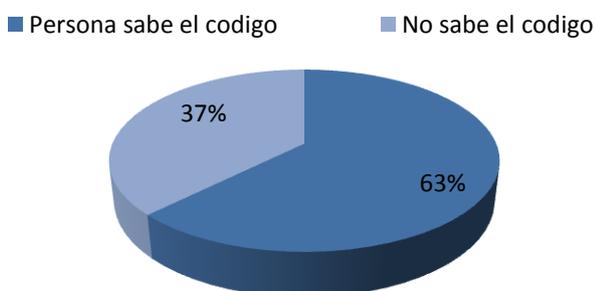
afirmaron que los llevan consigo, situación que aumenta la probabilidad de que estos planes hagan parte del proceso de compra ya sea desde su motivación inicial, o desde el proceso de acumulación de puntos que se da al final de la compra.

7.1.2.6 Objetivo: profundizar en el conocimiento que tienen los afiliados de los planes a los que están afiliados.

Este conocimiento se desagregó en algunas variables, con el objeto de profundizar en cada una y después concluir de forma general:

7.1.2.6.1 Variable: conocimiento del código que lo identifica como afiliado:

Conocimiento del código que lo identifica como afiliado



Gráfica 18 Conocimiento del código que lo identifica como afiliado

Fuente: Elaboración propia

El 63% de los afiliados memorizan el número que los identifica como tal y que les permite reclamar beneficios, esto significa que el 37% de las personas que no lo memorizan por no utilizarlo o que lo lleva consigo como un documento o también que

se pueden identificar como afiliados con su número de cédula, en consecuencia no necesitan aprenderse.

7.1.2.6.2 Variable: conocimiento de cantidad de puntos acumulados.

Seis de cada diez personas declararon no saber cuántos puntos tienen acumulados, lo que plantea la hipótesis, de que, conocer su estado de cuenta es importante únicamente en el momento que se está pensando realizar una redención.

De la misma forma se puede interpretar este desconocimiento como un voto de confianza o como una manifestación de desinterés, esto último plantearía una oportunidad de los planes en lograr un posicionamiento, que permita incluir el racional de la meta de los puntos en la mente de sus afiliados, lo que mejoraría significativamente la tasa de afiliación y de recomendación.

7.1.2.6.3 Variable: planes de acumulación de puntos.

Según las declaraciones de los encuestados el 90% de los planes son de acumulación de puntos, lo que significa que 90% de los planes de administración son utilizados como estrategias comerciales y les permiten a los clientes acumular puntos o tener ahorros para compras futuras, es decir se premia la recompra.

Con esto en mente se puede afirmar que el mercado está acostumbrado a utilizar estos planes solo para acumular puntos o con la motivación de generar ahorros en sus compras futuras.

7.1.2.6.4 Variable: conocimiento de los beneficios.

Los planes de administración de clientes, adicional a permitir el análisis y almacenamiento de la información sobre el comportamiento de los clientes, son utilizados para ampliar la oferta de valor de las empresas a sus clientes frecuentes, buscando crear una bolsa de beneficios.

Aproximadamente el 70% de los encuestados declaran no conocer sus beneficios, por lo tanto el uso de estos será muy escaso, situación que puede confirmar la hipótesis que plantea que para el mercado el principal motivador de participar en este tipo de prácticas son los descuentos.

7.1.2.6.5 Variable: cuáles son los beneficios que ofrece el plan de administración:

A las personas que declararon conocer los beneficios diferentes a puntos, se les pidió que nombraran cuales eran los 3 primeros beneficios que su plan de administración de clientes les ofrece, al tabular estas respuestas para su análisis, se dividieron en las siguientes categorías:

1. Descuentos, ofertas, entendido como un beneficio único para los afiliados.

2. Puntos, que podrán ser canjeados por artículos o descuentos ya sea de la misma categoría a la que pertenece el generador del plan o de otra.
3. Promociones de portafolio de productos, la posibilidad exclusiva para los tarjeta habientes de comprar artículos en promoción.
4. Regalos como sorteos o bonos o artículos que buscan premiar la recompra o fidelidad.
5. Viajes, la posibilidad de cambiar los puntos acumulados por millas o bonos de aerolíneas
6. Recreación, la posibilidad de participar en actividades con este fin como conciertos o cine
7. Personalización, es decir los afiliados a estos planes reciben un trato diferente.
8. Premios, una recompensa por lograr cierto nivel de compras en artículos bonos o experiencias.
9. Solo compran afiliados, hace referencia a las empresas que son tipo club y solo permiten que compren las personas que son parte del club
10. Medio de pago, cuando la tarjeta se puede utilizar como tarjeta crédito o débito.
11. Carrera, hace referencia al plan tu carrera desarrollado en años pasados por Carrefour
12. Facilidad, simplificación del proceso de compra.

La frecuencia por categoría de primer beneficio recordado por los encuestados fue la siguiente:

Tabla 17 Frecuencia por categoría primer beneficio

Categoría	Frecuencia	Participación
Descuentos	138	55,2%
Puntos	62	24,8%
Promociones	24	9,6%
Regalos	13	5,2%
Viajes	4	1,6%
Recreación	2	0,8%
Personalización	2	0,8%
Solo compran afiliados	1	0,4%
Medio de pago	1	0,4%
Facilidad	1	0,4%
Carrera	1	0,4%
Premios	1	0,4%
Total general	250	

Frecuencia: Elaboración propia

Los beneficio más recordados son descuentos, puntos y promociones y los que menos hacen parte del awareness¹⁷ de este tipo de beneficios son premios, el plan Tu carrera y la facilidad.

Las segundas categorías de beneficios nombrados por los encuestados fueron los siguientes:

¹⁷ Se refiere a la percepción y conocimiento, es una medida de posicionamiento.

Tabla 18 Frecuencia por categoría segundo beneficio

Categoría	Frecuencia	Participación
Descuentos	45	26%
Promociones	40	23%
Puntos	30	17%
Regalos	29	17%
Premios	18	10%
Viajes	4	2%
Carrera	2	1%
Personalizado	2	1%
Medio de pago	1	1%
Facilidad	1	1%
Total general	172	

Fuente: Elaboración propia

Nuevamente es evidente que entre lo más valorado están los descuentos y promociones.

Los últimos beneficios nombrados por los encuestados

Tabla 19 Frecuencia por categoría tercer beneficio

Categoría	Frecuencia	Participación
Regalos	24	29%
Promociones	16	20%
Descuentos	16	20%
Puntos	15	18%
Facilidad	4	5%
Premios	3	4%
Personalizado	2	2%
Viajes	1	1%
Medio pago	1	1%
Total general	82	

Fuente Elaboración propia

En resumen la frecuencia por categoría es la siguiente:

Tabla 20 Frecuencia por categoría total beneficio

Categoría	Frecuencia	Participación
Descuentos	199	39%
Puntos	107	21%
Promociones	80	16%
Regalos	66	13%
Premios	22	4%
Viajes	9	2%
Personalización	6	1%
Facilidad	6	1%
Carrera	3	1%
Medio de pago	3	1%
Recreación	2	0%
Solo compran afiliados	1	0%
Total general	504	

Fuente Elaboración propia.

El análisis de estos beneficios nombrados por los clientes, presenta una validación importante de que el mercado concibe estos planes solo con la finalidad de tener un descuento futuro o una retribución por su fidelidad.

7.1.2.6.6 Conclusiones objetivo: sobre el conocimiento que tienen los afiliados de los planes a los que están afiliados.

En relación al conocimiento del código que los acredita como clientes el 63% de los encuestados menciona conocer el código lo que supone una interacción importante con el plan de puntos.

La mayoría de los planes de administración de clientes permiten que estos acumulen puntos, al indagar si las personas encuestadas tienen conocimiento de cuantos puntos tienen acumulados, seis de cada diez personas mencionaron no conocer los puntos que tienen acumulados, entonces se plantea la pregunta de si este conocimiento solo se maneja cuando se busca realizar una redención.

La mayoría de los clientes menciona no conocer los beneficios diferentes a puntos, se puede interpretar que las empresas generadoras de estos planes necesitan crear estrategias de comunicación orientadas a sus afiliados, que busquen posicionar los beneficios tanto desde la comunicación el uso de los mismos, los afiliados que conocen los beneficios mencionan una amplia gama de categorías de estos, no obstante los beneficios más nombrados son los que se relacionan con ahorros en compras futuras.

En relación con el comportamiento de las variables antes descritas, es posible concluir que los planes de administración de clientes, en el mercado Colombiano están en una de las primeras etapas de desarrollo donde el valor que se asocia a estos son solo promociones y descuentos, situación que plantea una amplia oportunidad de desarrollo de este mercado, y desde el interés manifestado en el conocimiento de los planes existe una oportunidad importante de generar un mayor conocimiento de los planes.

7.1.2.7 Objetivo: indagar si los planes crean lazos de fidelidad.

El objetivo principal de las empresas que realizan inversiones en este tipo de planes de administración de clientes es buscar la lealtad de los clientes (Rehman, 2010), buscando la opinión de los clientes frente a esta premisa desde la óptica del Net Promoter Score (Morgan, 2006) se diseñaron las siguientes variables.

7.1.2.7.1 Variable: ¿recomendaría el plan de administración del cliente al cual está afiliado?

Desde la óptica del Net Promoter Score (Morgan, 2006), la alta satisfacción conlleva a la recomendación lo que se podría interpretar como una manifestación de la fidelidad, por esta razón una de las formas de medir la posible fidelidad de los clientes es entendiendo si estos recomendarían los planes a los que están afiliados.



Gráfica 19 Recomendación de planes de los que está afiliado

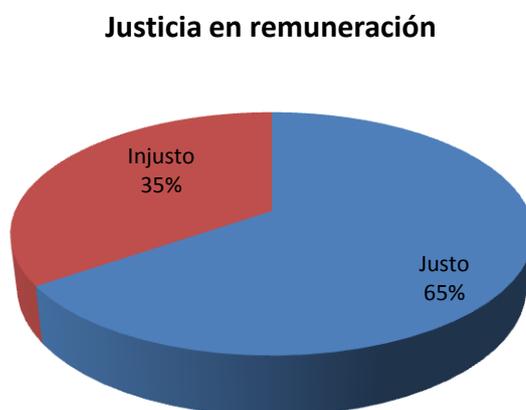
Se podría estimar una alta probabilidad en que estos planes, efectivamente estén creando lazos de lealtad en los clientes y que 8 de cada 10 personas recomendarían el plan al que están afiliados.

7.1.2.8 Objetivo: indagar sobre el nivel de satisfacción que producen

Al indagar si los clientes están satisfechos con este tipo de aplicaciones del marketing relacional, será posible encontrar oportunidades de mejora para las compañías presentes en el mercado o posibles espacios en este que nuevas empresas puedan llenar, utilizándolo como una estrategia de creación de posición propia en el mercado.

7.1.2.8.1 Variable: considera que la retribución recibida por su lealtad es justa

Se le preguntó a los encuestados si consideraban que la retribución que recibían era justa y el comportamiento fue el siguiente:



Gráfica 20 Justicia en la remuneración de la lealtad

Fuente: Elaboración propia

Por el contexto del mercado donde la motivación económica es la principal, se hace evidente como la mayoría de las personas cuando se les habla de justicia en este contexto piensa en la relación costo beneficio, pero como la relación con los planes de administración de clientes no tienen un valor objetivo, sino netamente subjetivo es claro que la respuesta a esta pregunta se puede interpretar como si están o no satisfechos con lo que reciben como bonificación económica a su lealtad, como se muestra en la gráfica 21 se podría estimar que el promedio de satisfacción es medio alto, pero existe una oportunidad importante en el 35% de las personas que manifiestan que la remuneración es injusta.

7.1.2.8.2 Variable: percepción de valor

La oferta de valor de estos planes se ha ampliado de solo entregar descuentos y premios a la búsqueda por aumentar su calidad de vida (Rehman, 2010).

Este es uno de los puntos en los que es necesario profundizar debido a la naturaleza del mercado Colombiano, se indagó por medio de la encuestas si las personas sentían que el plan al que pertenecían les agrega valor a su vida, encontrando los siguientes resultados.



Gráfica 21 Percepción de mejor calidad de vida por medio de los planes de administración de clientes

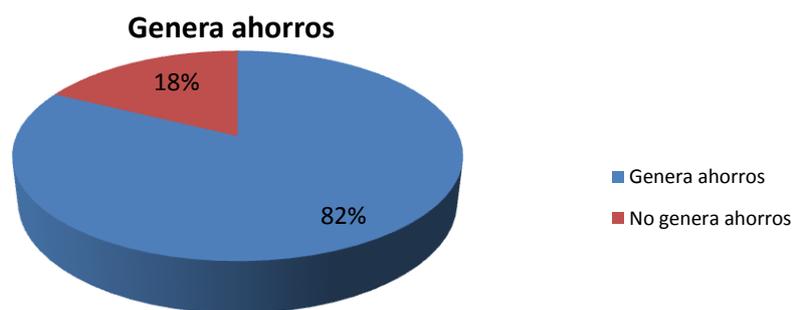
Fuente: Elaboración propia

La frontera entre aportar o no a la calidad de vida, es muy cercana, debido a la asociación del valor que el mercado asigna a estos planes y lo que esperan de ellos.

Como se explicó anteriormente estos planes se relacionan en la mayoría de casos con descuentos y se podría entender desde la óptica de las preguntas anteriores las personas consideran que los descuentos y promociones no son una importante fuente de valor o de suficiente valor.

7.1.2.8.3 Variable: el plan le genera ahorros

Buscando profundizar sobre la percepción y el valor que los clientes dan a estas aplicaciones del marketing relacional, se preguntó de forma directa, si el estar afiliado a estos planes les genera ahorro de dinero.



Gráfica 22 Generación de ahorro de planes de administración de clientes

Fuente: Elaboración propia

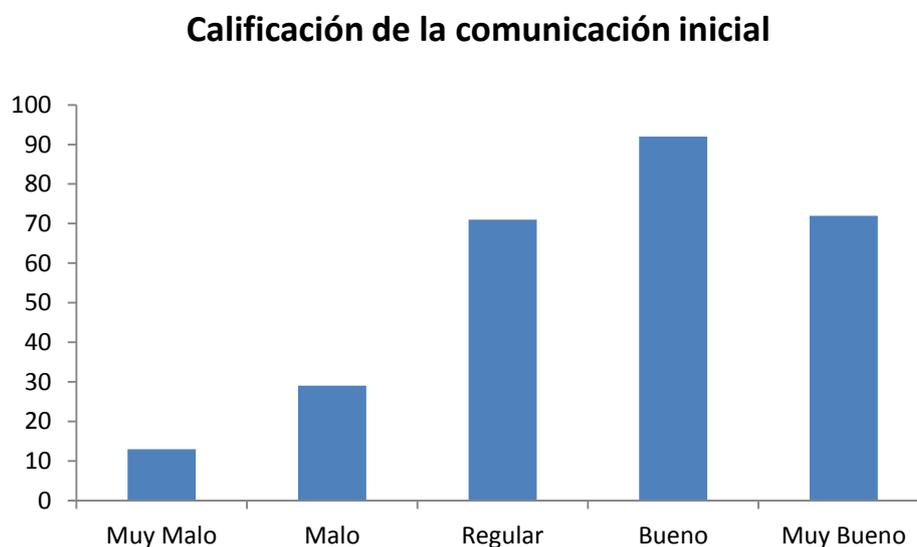
El 82 % de las personas validan la hipótesis, en la que estos planes son vistos como una fuente de ahorro. Esta variable es bien valorada por el mercado colombiano, como se analizó anteriormente se está en una etapa en la que los objetos y servicios de definen principalmente por el valor económico que se paga por ellos, situación que se puede ver como una oportunidad para realizar ofertas de valor diferentes y articular nuevas necesidades (Osterwalder, 2011).

7.1.2.8.4 Variable: calificación del plan al cual pertenece.

Buscando entender el nivel de satisfacción general, se dividió la experiencia de los clientes en subprocesos y se pidió a cada cliente que los evaluara según una escala de 1 a 5 siendo 1 la más baja calificación representando insatisfacción y 5 el más alto representando el grado superior de satisfacción.

7.1.2.8.4.1 Sub-Variable: inducción al plan

Es el proceso inicial cuando al cliente se le explican los parámetros del plan y se solicitan sus datos personales, por lo general este proceso termina con la creación de un código que lo identifica como cliente, se pidió a los encuestados que calificaran la calidad de la comunicación que recibieron en el momento de la inscripción, el resultado fue el siguiente:



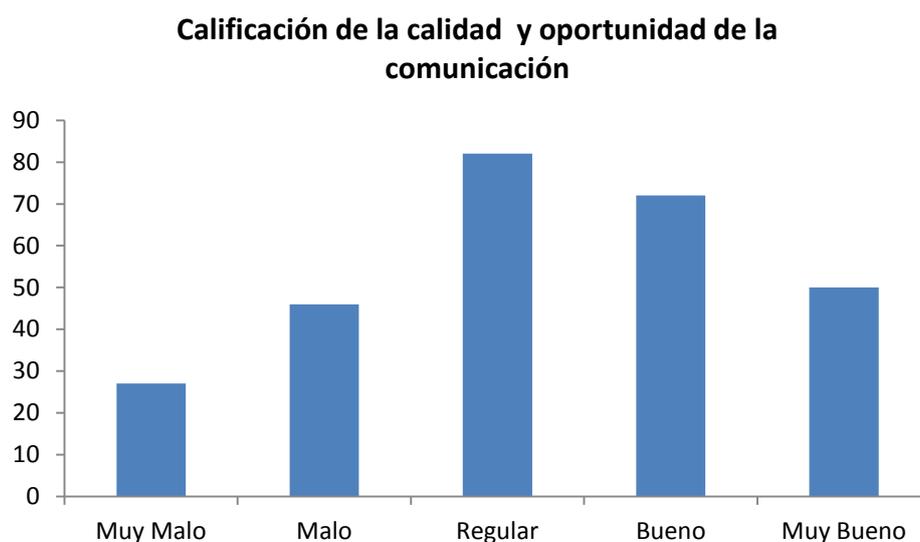
Gráfica 23 Calificación de la comunicación inicial del plan de administración de clientes

Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente el 33% de las personas calificaron este proceso solo como bueno y el 60% aproximadamente entre bueno y muy bueno, el 25% está indeciso y el 15% restante califica el plan entre malo y muy malo.

7.1.2.8.4.2 Sub-Variable: calidad y oportunidad de la comunicación periódica.

Si bien la comunicación, no es un proceso al cual los clientes le dan mucha importancia por su propia naturaleza informativa y abundante (Martinez Moreno & Ruiz, 2014), para que estos planes sigan vigentes en la rutina de los clientes, es necesario una constante y oportuna comunicación, mas aun en el entorno actual donde la misma persona recibe múltiples y abundantes comunicaciones publicitarias, buscando entender cuál es el comportamiento de estas comunicaciones vistas desde el cliente se pidió a los encuestados que clasificaran este proceso con la escala antes descrita.



Gráfica 24 Calificación de la calidad y oportunidad de comunicación

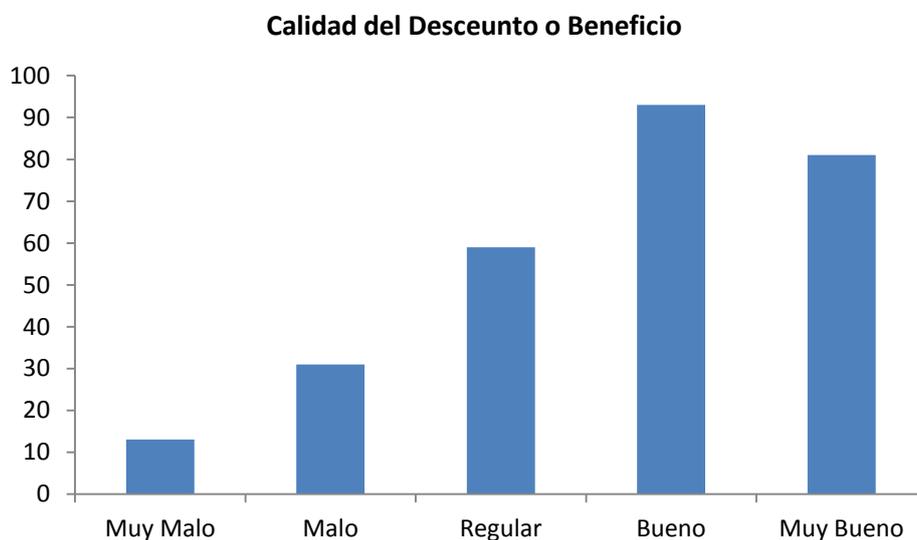
Fuente: Elaboración propia

La indecisión frente a esta pregunta representa la mayoría es decir el 30%, el cuadrante alto correspondiente a bueno y muy bueno el 40% y malo y muy malo el 25% adicional.

Esto plantea una oportunidad importante para los generadores de estos planes, pues la tecnología permite automatizar la comunicaciones , el reto importante para las empresas radica en la búsqueda de una comunicación oportuna ofreciendo información relevante en el momento adecuado (Restrepo M. L., 2006)

7.1.2.8.4.3 Sub-Variable: Calidad en el descuento y beneficio

A lo largo del análisis de las encuestas, se ha desarrollado la tesis que el valor principal que reciben las personas que hacen parte de este tipo de iniciativas es de tipo económico, se pidió a los encuestados que calificaran la calidad del descuento o de los beneficios que reciben con la misma escala de la pregunta anterior encontrando el siguiente comportamiento:



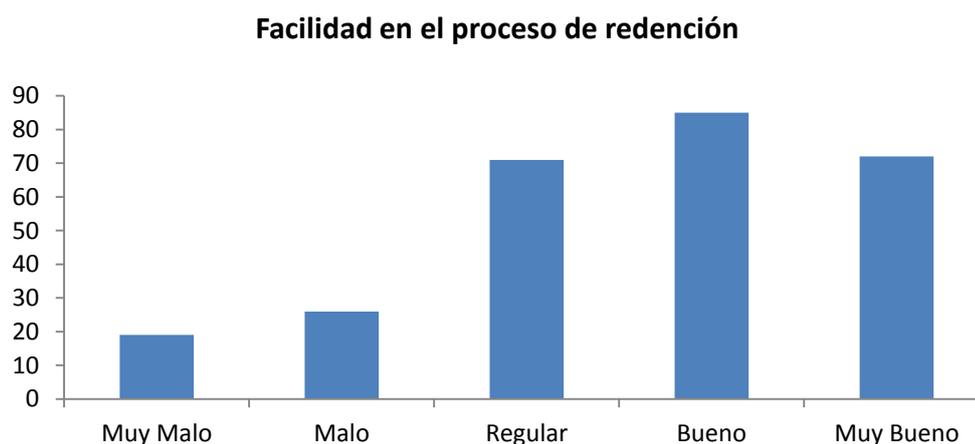
Gráfica 25 Calificación de calidad de descuento o beneficio de plan de administración de clientes

Fuente: Elaboración propia

El 62% de las personas califican este ítem como bueno y muy bueno mientras que el 21% están indecisos y el 20% restante lo ven como malo y muy malo, esta alta calificación positiva plantea una barrera de entrada a posibles competidores.

7.1.2.8.4.4 Sub-Variable: facilidad en los procesos de redención.

La redención, dentro del proceso de administración de clientes es una parte esencial, la calificación de este se realizó según los parámetros antes descritos encontrando el siguiente comportamiento:



Gráfica 26 Calificación de la facilidad en el proceso de redención

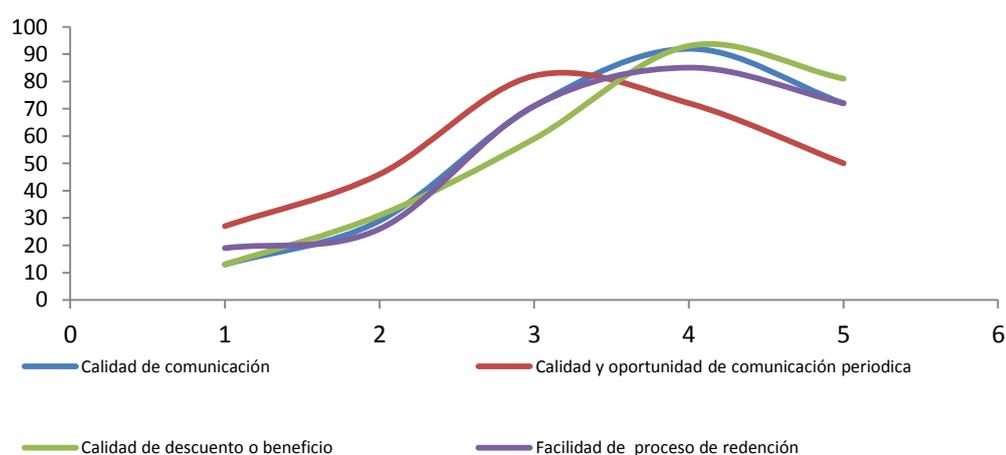
Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de esta calificación es muy parecido a los demás mostrando como la mayoría de las personas califican estos procesos como buenos y muy buenos pero de la misma forma mostrando un alto índice de indecisión.

7.1.2.8.5 Conclusiones objetivo: sobre el nivel de satisfacción que producen.

Analizando las respuestas en forma conjunta de los subprocesos antes descritos, se demuestra la valoración económica que el mercado otorga a estos planes, se considera que existe justicia en la remuneración que las personas reciben pero también se fortalece la tesis, en la que el mercado está en una de las primeras etapas donde estos planes solo tiene un valor económico para los clientes.

Al cruzar las calificaciones de los procesos en los que se puede descomponer la experiencia de un cliente de hacer parte de un plan de puntos se observa el siguiente comportamiento.



Gráfica 27 Calificaciones totales de procesos de plan de administración de clientes

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver el único proceso que tiene una valoración diferente por parte de los consumidores es el referente a la comunicación periódica donde radica la oportunidad más fácil de aprovechar de los planes de administración de clientes.

7.1.2.9 Objetivo: conocer la aplicación de los frentes de gestión de la administración de los clientes desde el punto de vista de los clientes

Para desarrollar este objetivo se diseñaron las siguientes variables.

7.1.2.9.1 Variable: verificar si reciben comunicación:

Como se ha explicado con anterioridad una de las herramientas que permiten estas iniciativas de administración de clientes, es la generación de una comunicación en una primera etapa unidireccional pero que debe evolucionar con la creación de capacidades dentro de la compañía en una comunicación bidireccional (Restrepo M. L., 2006), para entender como los clientes interactúan con las compañías desde el frente de gestión de la comunicación se realizaron las siguientes preguntas:

7.1.2.9.1.1 Sub-Variable: recibe información periódica del plan de administración de clientes al que pertenece.

Es necesario validar desde la óptica del receptor de esta comunicación, si recibe o no estos mensajes, lo que no necesariamente significará, que las empresas generadoras de estos planes no creen mensajes para sus clientes, La respuesta de esta pregunta debe ser interpretada desde la posible valoración que las personas le dan a estos mensajes , un ejemplo de este ejercicio de interpretación es el siguiente, con la última actualización del programa de email “www.gmail.com” los mails se califican

automáticamente en promocionales , sociales y personales, situación que crea un filtro adicional a la comunicación, puede existir el caso en que una empresa intente comunicarse con un cliente, pero que este mensaje no tenga la lecturabilidad esperada.

De las 289 personas que mencionaron hacer parte de un plan de administración de clientes, el 40% declaró que recibe información del cual hace parte como cliente, al extrapolar este resultado al favoritismo expresado por los encuestados de los formatos de Almacenes Éxito, podríamos deducir que aproximadamente el 50% de los afiliados a planes con esta compañía reciben información periódica.

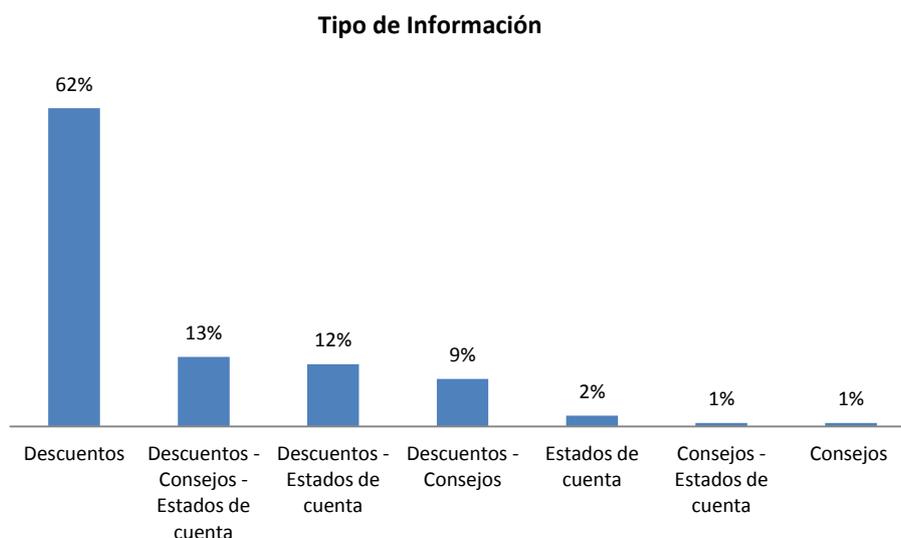
Una variable importante a analizar es la atención que le prestan las personas a la información que reciben, por la naturaleza de la comunicación que puede ser por correo directo y/o digital, pero se podría tratar como desperdicio , para profundizar más sobre este comportamiento y cruzando esta variable con las demás estudiadas se puede encontrar el siguiente comportamiento:

7.1.2.9.1.2 Sub-Variable: tipo de información que recibe.

Al analizar la finalidad de la información que las empresas de retail envían a los afiliados, sus clientes se encontraron las siguientes categorías:

1. Información promocional: se refiere a promociones o descuentos que se envían como catálogos o mensajes específicos que pueden ser en calendarios promocionales.

2. Consejo o información específica de cómo se deben utilizar los productos que la persona ha comprado, normalmente este tipo de información se envía a forma de asesoría.
3. Estados de cuenta periódicos de cantidad de puntos acumulados, esta información se envía normalmente de forma digital.



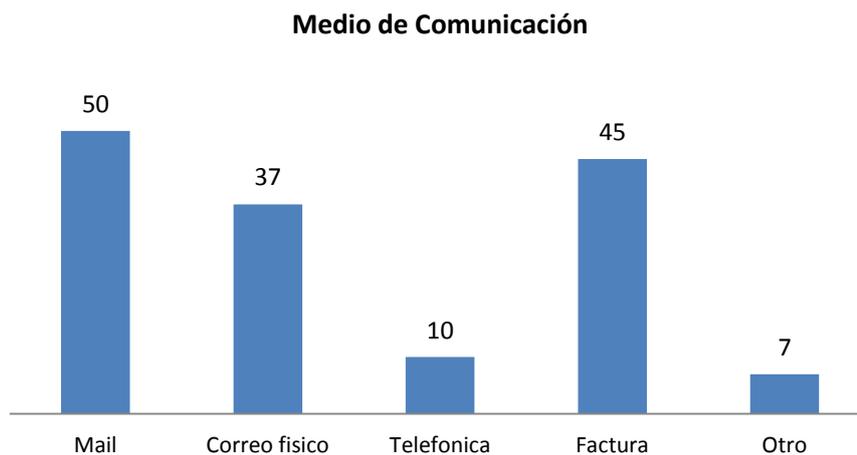
Gráfica 28 Tipo de Información que se recibe de las empresas de retail

Fuente: Elaboración propia

Se valida nuevamente la hipótesis que la finalidad de estos planes son desde el punto de vista de los clientes la consecución de descuentos.

7.1.2.9.1.3 Sub-VARIABLES: medio por el cual se comunica la empresa de retail.

Los medios más utilizados por las empresas de Retail para comunicarse con sus clientes que hacen parte de un plan de administración de clientes son los siguientes;



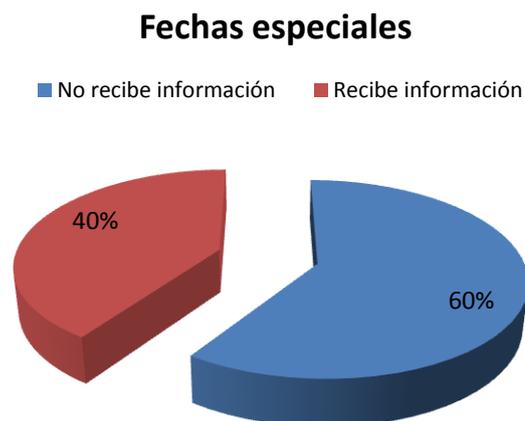
Gráfica 29 Medio de comunicación de empresa con sus clientes

Fuente: Elaboración propia

Siendo el correo electrónico el medio más utilizado pero seguido por la factura y a continuación el correo físico.

7.1.2.9.2 Variable: Comunicaciones en fechas especiales.

Las comunicación en momentos como cumpleaños o el día del amor y la amistad o en los calendarios promocionales de las empresas, son prácticas de la mayoría de planes de administración de clientes, que permiten acercar a las compañías con sus clientes y aumentar la presencia de la marca en la vida de los mismos.



Gráfica 30 Comunicación en fechas especiales

Fuente: Elaboración propia

Se evidenció como 6 de cada diez personas declaran no recibir este tipo de información, lo que plantea una importante oportunidad a las empresas, esta comunicación se puede automatizar desde la utilización de tecnología.

7.1.2.9.2.1 Conclusiones objetivo: conocer la aplicación de los frentes de gestión de la administración de los clientes desde el punto de vista de los clientes.

El 40% de las personas informaron recibir comunicaciones periódicas del plan de administración de clientes al que están afiliados, teniendo en cuenta que el almacén favorito es Éxito una hipótesis que vale la pena validar es si las personas se estaban refiriendo al plan de administración de clientes de esta empresa, de ser así esta compañía no está enviando mensajes con contenido relevante para los clientes.

Los afiliados a planes de clientes afirmaron que la información que más reciben son descuentos, esto significa que este tipo de información es la más valorada o la que las personas más recuerdan, puede que las empresas estén generando otro tipo de contenido pero este no se está teniendo en cuenta, por esta razón el tipo de comunicación que mas recuerdan son los descuentos.

El medio más utilizado por las empresas es el correo electrónico, resulta económico pero que cuenta con filtros que dificultan la comunicación.

En relación a las comunicaciones en los contextos donde se pueden afianzar las relaciones con los clientes como en el cumpleaños del cliente, es posible afirmar que los clientes no tienen presentes recibir este tipo de comunicación.

7.1.2.10 Objetivo: personalización de la oferta de valor.

Gracias a los planes de administración de clientes, se puede almacenar y procesar la información, lo que permite crear ofertas de valor para cada cliente personalizadas ya sea por el portafolio de productos o por el contexto en el que los compra, lo que permite una micro segmentación relevante para los clientes (Restrepo M. L., 2006)

Para validar si este tipo de prácticas se aplican en el mercado Colombiano, se preguntó a los encuestados si recibían o no, ofertas diseñadas especialmente para ellos es decir con artículos que normalmente compran y el resultado fue el siguiente:



Gráfica 31 Personalización de la oferta de valor

Fuente: Elaboración propia

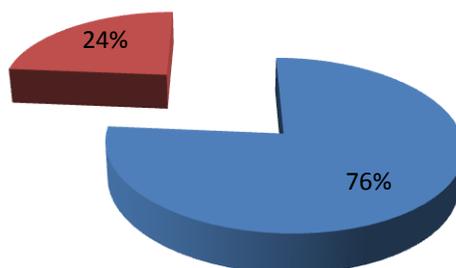
Como se puede observar esta pregunta confirma la tesis referente a, que los planes de administración de clientes están en una etapa donde solo se enfocan en generar descuentos y recompra, lo que demuestra una oportunidad, que con la experiencia de las multinacionales en mercados donde esta práctica es común se podría capitalizar, implementando un sistema de personalización y utilizarlo como mecanismo para la penetración de mercado (Rehmaan, 2010).

7.1.2.11 Objetivo: interacción con empresas de retail.

Para la comprensión de si las empresas están buscando crear una comunicación bidireccional con los clientes se les preguntó a los encuestados si han intentado comunicarse con empresas de retail:

Comunicación con empresas de retail

■ No ha intenta ■ Ha intentado comunicarse



Gráfica 32 Comunicación con empresas de retail

Fuente: Elaboración propia

Como es evidente, el mercado no ha buscado generar la comunicación con las empresas de las que son clientes, lo que afirma que el mercado está en un momento en que su relación con las empresas de retail no es propositiva, esto plantea grandes oportunidades pero de la misma forma riesgos pues para cambiar las costumbres del mercado se necesitan amplias inversiones y constancia hasta generar un cambio.

7.2 Empresas internacionales y nacionales.

El análisis de las prácticas de las compañías internacionales en su mayoría multinacionales de Retail y de las compañías nacionales se resume a continuación.

7.2.1.1 Compañías internacionales.

Dentro del estudio se analizaron las siguientes empresas.

7.2.1.1.1 Wal- Mart

Este gigante del retail americano está realizando inversiones estructurales en el mercado, buscando incorporar innovación a todos sus procesos, como se evidencia en la creación de un fondo para la innovación en el que invirtió 10 millones de dólares (Pr Newswire, 2014), este comportamiento da una aproximación al enfoque de la estrategia general de la compañía y por consiguiente a la estrategia de administración de clientes

La premisa actual de la compañía es “save money, live better” (Wal-Mart, 2014), “ahorra dinero, vive mejor”, esta declaración de su estrategia de posicionamiento como de precios bajos que busca agregar valor a la vida de sus clientes, manifiesta un poderoso enfoque en el cliente.

En abril del año 2013 el representante de la compañía Ravi Jariwala, en una entrevista mencionó que el objetivo de la estrategia de esta compañía es hacer la vida más fácil a los clientes pero siempre cumpliendo su promesa de precios bajos.

Actualmente están desarrollando estrategias basadas en tecnología que permiten combinar sus activos tanto digitales como físicos , un ejemplo de esto es una aplicación se encuentra en versión beta¹⁸, la cual permite que las personas en las tiendas, escaneen los códigos de los productos que desean comprar y estos les sean enviados a su casa posteriormente, lo que simplifica el proceso de compra y puede ser una herramienta importante para los clientes de esta compañía (Loyalty 360, 2013).

Otra iniciativa que hoy es completamente operacional es una aplicación que permite buscar las promociones de los artículos ya comprados, funciona de la siguiente forma, cuando la persona realiza la compra, carga la factura en la aplicación y esta busca si alguno de los artículos que compró se encuentra en oferta, de ser así, el cliente recibe un bono por el valor del descuento de forma digital , este bono lo puede redimir en su siguiente compra (Wal-Mart, 2014)

Otras iniciativas de esta compañía que combinan la tecnología con las tiendas son “Ship-to-store”, el cliente compra en línea cuando la mercancía, esta llega a la tienda que él eligió, se le envía un correo electrónico, que contiene un código que abre un locker en la tienda donde estarán los artículos que ordenó, permitiendo disminuir los costos de envío y simplificar el proceso de compra (Wal-Mart, 2014).

Estas tecnologías le permiten a la empresa innovar muy rápido en la relación con sus clientes, pues mientras que crear infraestructura física, es un proceso costoso y

¹⁸ Versión Beta, hace referencia a la fase de los programas de software cuando se están buscando los problemas antes de lanzarlos al mercado.

demorado, la implementación de herramientas tecnológicas toma menor tiempo y representa un menor costo.

Una de las fortalezas de esta compañía según su CEO Lee Scot es el conocimiento de las particularidades de sus clientes lo que permite que la comunicación y la oferta de valor sea diseñada especialmente para el cliente objetivo (Yurcan, 2013), dicho proceso para el mercadeo relacional se evidencia como una fortaleza en el frente de gestión de la información (Restrepo M. L., 2011)

Como se menciona uno de los pilares de la administración de clientes de esta compañía, es incrementar la oferta de valor en puntos relevantes para los clientes como los son tiempo y puntos de contacto, para lo que está utilizando como vehículo la tecnología, esto significa que la compañía busca crear un valor más allá del económico.

La estrategia de penetración de mercado de Walmart es posicionarse como una empresa de precios bajos, pero una vez gana una posición importante en el mercado por medio de iniciativas como las que se describieron anteriormente buscan mejorar sus márgenes basándose en la investigación del mercado orientada a encontrar los puntos donde puede agregar valor adicional a la compra de productos básicos y cobrar por ellos (Stankeviciute, 2012)

Frente a la estrategia de expansión, el comportamiento observado es que primero buscan entrar a un mercado con pocas tiendas, como fase inicial, en una segunda etapa busca comprar un competidor que le brinde una presencia relevante y conocimiento del mercado, estrategia que ejecutó en China en el 2006, una de las principales debilidades del proceso de expansión de esta compañía es la implementación de las metodologías desarrolladas en Estados Unidos, lo que generó una brecha con las culturas locales, sin

embargo esta debilidad fue detectada en el año 2006, a la fecha se podría intuir que este tipo de malas prácticas se han solucionado. (Chan, 2011).

Otro de los comportamientos relevantes de esta compañía desde la óptica del mercadeo relacional que manifiestan su orientación estratégica hacia los clientes, es declaración, de entrar en las tiendas de barrio con formatos más pequeños, como se menciona en sus objetivo del año 2014 que consiste en crear 150 tiendas de barrio (Tuttle, 2014).

7.2.1.1.2 Tesco.

Fue la primera compañía en crear un plan de administración de clientes en el Reino unido, según el libro publicado por ellos compañía, se declara que el análisis de la información de este programa de administración de clientes fue la clave para lograr el primer lugar en esta industria, en el libro se explica cómo las decisiones de la compañía desde el lanzamiento de productos hasta la definición de estructuras logísticas, se tomaban utilizando como insumo la información de compras de los clientes frecuentes y como esta misma información permitía crear mediciones de todas las actuaciones de la compañía, lo que permitió la creación de campañas digitales de mayor éxito en Europa. (Wiley, 2003)

Desde esta óptica es evidente como la compañía ha desarrollado un sistema de comunicación con sus clientes y de análisis de la información estructura base para la administración de clientes (Restrepo M. L., 2006)

Tesco es conocida en el mundo del retail por sus desarrollos tecnológicos, para los que crea alianzas con compañías como Oracle, lo que le ha permitido aumentar sus canales de comercialización y mejorar la experiencia de sus clientes, frente expuesto en el marketing relaciona (Restrepo M. L., 2011).

Dentro de las tecnologías que utilizan regularmente, se encuentran las plataformas de análisis de bases de datos, lo que entrega insumos para la generación de ofertas de valor segmentadas (Baldwin, 2013), esta práctica dentro del marketing relacional estaría ubicada dentro del frente estratégico de gestión de la información (Restrepo M. L., 2006)

En cuanto al desarrollo de tecnologías, la compañía está aprovechando los beneficios de la nube, desde el punto de vista de la creación y administración de experiencias digitales multiplataforma.

Algunos de los avances tecnológicos de la compañía en temas de marketing relacional son los siguientes:

- Automatización de almacenaje, que permite mejorar la experiencia de los clientes en tiempos y costos de entrega.
- Vitrinas digitales en aeropuertos y estaciones de trenes, crea nuevos momentos de uso y mejora los procesos de compra simplificándolos.
- Desarrollo de estrategias de comunicación basadas en las compras de las personas, genera una segmentación por contexto que reduce significativamente el desperdicio en las campañas de comunicación
- Pantallas de interacción donde los clientes pueden recibir contenido diseñado especialmente para ellos.

- Micro entrega , envió de unidades a una alta velocidad a los clientes lo que acerca la marca con el mercado, se presenta como el aliado que esta cuando lo necesitas
- Desarrollo de contenidos para canastas de productos, como recetas y consejos de cómo utilizarlos.

A manera de conclusión se observa como la estrategia de esta compañía está en la integración de canales, teniendo en cuenta el estudio de las oportunidades que se pueden ofrecer a los clientes para mejorar su experiencia y crear valor desde la simplicidad y la disponibilidad de los productos y servicios que necesita en el momento en que los necesita.

Otro de los frentes de acción de la compañía en la administración de clientes es la creación de experiencias relevantes para sus clientes, creando ofertas de valor ampliadas como se evidencia en su tienda “Homeplus de Manchister” la estrategia de océano azul les permitió crear en Corea tiendas integradas con la cultura y ofrecer a sus clientes una experiencia de compra mucho más apropiada que la de su competencia (Jin-Hyuk, 2010).

Una de las aplicaciones más utilizadas de los programas de lealtad de esta compañía es la acumulación de datos para su análisis, como se evidenció en el estudio del impacto de las promociones en las compras, estudio que se realizó con 1,4 millones de datos de compradores de las tiendas Tesco alrededor del mundo, se profundizo sobre el comportamiento de las personas frente a las promociones de comida, lo que permitió crear un modelo de proyección comercial que permite sensibilizar las decisiones promocionales de la compañía (Felgate, 2012)

7.2.1.1.3 Carrefour.

Esta compañía francesa ha desarrollado dentro de sus capacidades, el análisis de los hábitos de consumo de sus clientes, desde una óptica de experimentación como lo muestra el estudio de hábitos de consumo de las tienda de Hangzhou en China (Rodriguez, 2009)

De la misma forma que varias compañías de esta industria, su posicionamiento estratégico inicial fue bajos precios, logrando escala , pero la diferencia principal de la estrategia de expansión, fue la creación de franquicias (Shiue, 2006), lo que le permitió exportar rápidamente su marca y crear nuevas tiendas en alianza con socios estratégicos que aportaran conocimiento sobre los mercados locales, permitiendo acciones locales, lo que desde el mercadeo relacional se ve como la personalización de la oferta de valor o las primeras etapas de la micro segmentación (Restrepo M. L., 2011)

Carrefour cuenta con una alianza con la compañía IBM, donde Carrefour entrega la información de sus tiendas e IBM desde sus motores de procesamiento de datos analiza esta información, esto ha permitido la creación de nuevas aplicaciones de la tecnología en servicio a clientes, (IMB, 2010).

Otro de los aliados de esta compañía es Pricer empresa que desarrolla tecnología a la medida, con ellos implementaron en una de sus tiendas en Francia, la integración de herramientas tecnológicas con experiencias físicas , utilizando tecnología para lograr que la navegación dentro de la tienda sea orientada, buscando así mejorar la experiencia del cliente en cuanto a los tiempos de búsqueda de artículos y mejorando la experiencia de compra

Otra iniciativa que está desarrollando Carrefour es la creación de listas de compra por medio de aplicaciones que permiten no solo ordenar el comprador sino comparar y analizar promociones y características de los productos (Pricer, 2014).

La compañía está utilizando la tecnología para enriquecer la experiencia de compra y procesamiento de datos, con el objetivo de modificar su oferta de valor para cada cliente.

7.2.1.1.4 Pao de Acucar.

Compañía brasilera del grupo Casino, desde la óptica del marketing relacional y los planes de administración de clientes se evidencia como la compañía no se queda atrás en la implementación de estos planes como un mecanismo de incentivar la fidelidad.

El plan de administración de clientes de esta compañía se llama “Programa más”, en portugués “Programa Mais”, se orienta a identificar a los clientes fieles y entregarles beneficios como ofertas exclusivas y acumulación de puntos, que se pueden redimir por descuentos o nuevos productos, estrategias de venta cruzada y de búsqueda de aumento de share of pocket, la orientación comercial de este plan es tan evidente que inclusive se publica la política de creación de puntos donde 1 real es equivalente a 1 punto (Pao Acucar, 2014).

Quincenalmente se señalan en las góndolas de las tiendas de la compañía 150 productos exclusivos para los afiliados a este plan, sobre ellos se crean estrategias de comunicación y se busca que las personas adquieran los productos desde la utilidad de

los mismo o por la motivación de aumentar sus puntos, ya que estas ofertas entregan más puntos, de los que las compras entregarían normalmente (Pao Acucar, 2014).

Dentro de las prácticas más utilizadas por la compañía están las tarjetas de obsequios donde las personas una vez acumulan un número determinado de puntos, se les entrega una tarjeta que se raspa y aparece el premio.

Como se analiza desde la información disponible de los planes de esta empresa en internet la iniciativa es netamente transaccional, por lo que se puede concluir que la compañía interpreta el mercado como en una etapa donde se valora netamente el valor económico de este tipo de iniciativas de administración de clientes.

7.2.1.1.5 Falabella.

Dentro de los negocios de la compañía Falabella está el banco Falabella, que nació de la oportunidad, que buscaba al plan de administración de clientes incluirle la funcionalidad de ser un medio de pago (Falabella, 2014).

La iniciativa se convirtió en una unidad de negocio que incluso se ofrece en otros comercios diferentes a Falabella, en Colombia aproximadamente 8.000 establecimiento reciben este medio de pago (Falabella, 2014).

Igual que los demás planes de administración de clientes este permite acumular puntos por comprar, para después ser redimidos en un catalogo específico de artículos promocionales.

La orientación de esta compañía es el aprovechamiento de las fortalezas de las tiendas para crear un negocio adicional, no se puede interpretar la información disponible como si esta compañía invirtiera en crear lazos con sus clientes desde la óptica del mercadeo relacional.

7.2.1.1.6 Zara.

Esta compañía es reconocida por su orientación al mercado y por las fortalezas que ha creado para desde esta orientación mantener una constante comunicación y actuación que utiliza al cliente como punto de partida (Tinsley, 2010)

La agilidad le permite escuchar a los cliente y reaccionar máximo en 10 días (Swinscoe, 2011) velocidad que es valorada por los clientes sobre todo en la industria de la moda.

La compañía estructura su oferta de valor desde la óptica del cliente, lo que define el enfoque de cómo se interpreta al mercadeo relacional como una herramienta que busca entender al cliente como la fuente de valor.

7.2.1.1.7 Target.

Esta compañía cuenta con un departamento de análisis de información desde el cual, se crean parámetros insumos para las estrategias de comunicación y de estructuración de promociones como nuevas ofertas de valor a sus clientes, este se

entiende como la gestión del frente de la información del marketing relacional (Restrepo M. L., 2011).

La responsabilidad de este departamento es convertir la información de múltiples fuentes, entre las ventas de las tiendas, como el comportamiento de compra de cada cliente en insights que puedan influenciar las estrategias de la compañía permitiendo que sean una respuesta a los comportamientos y las necesidades de los clientes.

Uno de los proyectos que más renombre tiene dentro de la organización es un proyecto de análisis de la influencia de los precios en las compras, para el que se utilizó la información extraída de los cliente frecuentes (Target, 2018).

Esta compañía utiliza la información de las compras para comprender el mercado y sobre esto definir sus estrategias, como es evidente está en una etapa en la que toman decisiones basándose en el procesamiento de la información de los clientes.

7.2.1.1.8 Costco.

Compañía Cash and Carry, se basa en la experiencia de sus clientes para crecer ya que no invierte en publicidad, el foco estratégico es crear experiencias estandarizadas, donde se entrega al cliente lo que se promete ni más ni menos, esto permite administrar las expectativas como lo menciona su CEO Jim Senegal (Walters, 2012)

La práctica utilizada por esta compañía es la identificación de sus clientes su obligación de afiliarse a un club para poder comprar en sus almacenes, esta práctica

restrictiva a diferencia de los demás planes de administración de clientes, siendo selectiva en la creación de clientes, lo que para esta compañía se convierte en un activo estratégico (Corona, 2012)

La segmentación que realiza la compañía es muy conocida y valorada por su clientes pues parte de una estrategia de nicho, donde el portafolio de los artículos que comercializa tienen características específicas como presentación, tamaño y precio, que son solo para un segmento de mercado, lo que crea una diferenciación natural en la que la compañía no debe invertir para comunicar.

7.2.1.1.9 Walgreen.

Compañía de retail Americana dentro de su portafolio esta la comercialización de medicamentos, artículos que tienen altos índices de recompra, la compañía ha trabajado en crear alianzas con los stakeholders de la categoría como lo son las entidades de salud de Estados Unidos, su alianza consiste en compartir información de las necesidades de los clientes para suplirlos de los medicamentos que necesitan a un menor costo y con condiciones de conveniencia adecuadas (Martin, 2014)

Una de las principales fortalezas de la compañía parte del diseño de la experiencia de sus clientes, la que se desarrolla a continuación :

1. Ordenar un pedido, se desarrolló una aplicación que permite guardar la lista de los artículos o medicamentos que se compran regularmente, lo que ahorra tiempo y guardar en la red el nombre de los medicamentos que la persona necesita y las cantidades que le son prescritas por los doctores.

2. Dentro de la administración de la recompra, la compañía envía un correo electrónico informado a los clientes, cuando sus medicamentos están por terminarse, esto representa una ayuda para la administración de los medicamentos.
3. Medios de pago, la compañía guarda la información de los pagos para no pedir al cliente la información en el momento de la compra (Tincher, 2014).

La compañía desde el conocimiento de las necesidades de sus consumidores ha logrado ampliar la oferta de valor al punto en el que no solo venden productos sino se convierten en un prestador de servicios, lo que crea una nueva categoría y una barrera de salida desde la ampliación de su modelo de negocio inicial (Osterwalder, 2011)

7.2.1.1.10 Best Buy.

Este distribuidor de tecnología creó una estrategia de innovación basada en el cliente, su posicionamiento es guiado por el concepto de “Hacer la vida divertida y fácil” (Walden, 2006), se basa en la creación de valor para los clientes uno de los pilares del mercadeo relacional (Restrepo M. L., 2006)

Esta compañía tiene una visión diferente de las ventas, para ellos los clientes están al mando de la venta, el departamento comercial solo debe estar presente para asesorar y acompañar al cliente en la decisión que vaya a tomar, este concepto los llevó a eliminar las comisiones de los vendedores y explorar un mercadeo desde el cliente buscando entregarle la información adecuada en el momento adecuado, las tiendas de esta compañía tienen una segmentación por tipo de cliente que permite una micro

segmentación por interés, , como parte de la estrategia salieron del concepto de tiendas y crearon laboratorios de aprendizaje para la empresa y para los clientes lo que fue acogido por el mercado y les permitió liderar la categoría (Walden, 2006)

La compañía está implementando un enfoque multicanal buscando enriquecer la experiencia de los clientes , el enfoque está basado en encontrar necesidades de clientes que no están atendidas y diseñar experiencias diferentes como modelos de negocio innovadores (Osterwalder, 2011), lo que se evidencia en Geek squad iniciativa que se creó desde los insights de los consumidores que no lograban una buena experiencia con la tecnología y que consiste en un grupo de personas que apoyan al cliente en la compra y capacitación de tecnología.

7.2.1.1.11 Ikea.

Esta compañía basa su estrategia en la excelencia en el servicio al cliente y los valores que respaldan esta estrategia.

La capacidad de la compañía de ser excelencia en el servicio se ha desarrollado desde la innovación en el modelo de negocio que como se explica en el trabajo de innovación en modelos de negocio de Alexander Osterwalder esto puede entenderse como una barrera de salida a los clientes (Osterwalder, 2011).

Ikea es una compañía de retail que se ve a sí misma como una compañía de servicios no está enfocada a la comercialización de productos sino en la solución de problemas de la vida real a través de productos, esta forma de definirse le plantea un enfoque basado en la administración de clientes , que comienza por el entendimiento de

las necesidades de los mismos y termina con el acompañamiento en la toma de la decisión .

En algunas compañías el mercadeo relacional está en su ADN y es una forma de pensar que guía sus actuaciones tanto estratégicas como tácticas.

7.2.1.2 Compañías con presencia en el mercado nacional.

En relación con las compañías que tienen una presencia comercial en el mercado colombiano los principales hallazgos fueron los siguientes:

7.2.1.2.1 Conclusiones por objetivo.

Para responder al objetivo principal del estudio se crearon los principales objetivos específicos

7.2.1.2.1.1 Definición de rol de la gestión de clientes en las compañías.

En cuanto a la definición del rol se dividió este objetivo por preguntas como se mostro anteriormente

La primera pregunta busca entender si dentro de las compañías representadas por los encuestados existe una declaración formal de plan de clientes o no.

La dificultad de los encuestados para entender el significado de un plan de clientes, evidencia una primera conclusión, demostrando que estos profesionales y las compañías que representan no entienden la necesidad de un plan de marketing relacional.

Las respuesta de esta pregunta generaron una división del grupo de los encuestados en dos subgrupos. Un primer grupo no sabe que significa una estrategia de administración de clientes y para el segundo grupo los planes de administración de clientes se relacionan con el área de servicio al cliente.

Buscando entender si el cliente es considerado en algún propósito estratégico como la misión, visión u objetivos de la compañía se preguntó a los entrevistados si en estas declaraciones de la estrategia de su compañía se tenía en cuenta o se mencionaba al cliente, a lo que la mayoría de los encuestados respondió no tener conocimiento.

En cuanto a la posible posición del organigrama que pudiera existir en las compañías para la administración de los clientes se identificaron dos corrientes muy marcadas, una en la que la empresa reconoce la necesidad de encargar a un rol específico la administración de los clientes y otras en la que esta necesidad no se ha evidenciado y los frentes de gestión de marketing relaciona (Restrepo M. L., 2011)l, se dividen en varios cargos.

Ahora bien en las compañías que existe el cargo de Gerente de Cliente o el equivalente, está subordinado al área de Mercadeo o Comercial, lo que significa que el mercadeo del cliente se ve como una herramienta, mas no como un recurso estratégico, como se evidencia en el documento Definind de CCO, el área encargada de administrar el activo más valioso de las compañía deber ser una área de reporte a la gerencia general pues esta debe ser la encargada de definir la compañía de cara al

cliente, para asegurar el mayor valor posible de este para la compañía (Chief Customer Officer, 2012)

Se indagó sobre las prácticas de mercadeo relacional tales como la micro segmentación y la personalización de la oferta de valor encontrando lo siguiente:

Si bien el proceso de realizar micro segmentación no es una técnica nueva, es un proceso para el cual se necesitan sistemas que permitan procesar grandes cantidades de información, buscando encontrar patrones de comportamiento (Restrepo M. L., 2011), estos procesos no son viables si no existe una disciplina organizacional orientada al procesamiento de la información, situación que se comprobó en el 50% de los encuestados, la parte de los encuestados reconoce que dentro de sus empresas existe una área encargada de procesar la información y esta entrega insumos a las áreas de mercadeo y comercial quienes la utilizan para realizar planes orientados a pequeños segmentos.

En las empresas que se realizan procesos de micro segmentación se toman como procesos periódicos, situación necesaria para estos procesos pues al ser de contexto tiende a desactualizarse (Restrepo M. L., 2011).

La personalización de la oferta de valor no es una práctica generalizada para este sector, de diez personas entrevistadas seis declaran que dentro de sus compañías se entiende este proceso como una fuente de valor para el cliente, como se puede deducir este proceso parte del levantamiento y análisis de la información y las empresas que no profundizan en estas prácticas no ven la necesidad de crear diferentes ofertas de valor a diferentes segmentos de clientes (Cano, 2012).

En relación con los planes de administración de clientes, se informa en la mayoría de empresas que estas herramientas son utilizadas pero con el objetivo de

defender su mercado, uno de los encuestados recalcó como estas inversiones serían más rentables en descuentos para disminuir el precio de venta, lo que nos indica que estas empresas están en un nivel de desarrollo donde interpretan que el mercado lo único que valora son las variables relacionadas con el precio.

Se declara como fortaleza de las empresas en relación con los clientes comportamientos como:

- Escucha de los clientes
- Reacción frente a los cambios de la demanda
- Programas de fidelidad.

Si se interpretan como actividades tácticas estas actividades pueden verse como fortalezas pero no son sostenible en el tiempo ya que como se ha estudiado en diferentes casos sobre todo en el marketing relacional de los bancos, si el mercadeo relacional se aborda como una herramienta y no como una filosofía organizacional el resultado más probable es el fracaso (Becker, Greve, & Albers, 2010)

7.2.1.2.1.2 Estrategia de administración de clientes en nuevos mercados:

La mayoría de los profesionales corroboran la tesis que afirma que a los departamentos de mercadeo de cada país de las empresas multinacionales solo se les permite definir la ejecución de estrategias corporativas, que en su mayoría se crean con metodologías de mercados desarrollados y dentro de la estrategia de penetración de un mercado no se adaptan a sus particularidades, lo que se conoce como Miopía de

marketing que define la estrategia desde el producto o servicio que comercializa mas no de la necesidad que satisface (Levitt, 2011) y el desconocimiento de esta necesidad crea vacios estructurales en las estrategias que se buscan solucionar llevando los argumentos de valor al precio.

Se evidencio como los análisis que se realizan de las practicas de la competencia son solo a un nivel local, no se profundiza en tendencias del segmento ni de otros mercados, situación que demuestra la amenaza que enfrentan estas compañías al no monitorear el mercado en búsqueda de las acciones de los competidores potenciales.

7.2.1.2.1.3 Experiencias en cuanto a la administración de clientes.

Buscando profundizar sobre las mediciones del marketing relacional, se indagó sobre los indicadores basados en los clientes que utilizan las compañías encontrando que el comportamiento de estas empresas frente a las mediciones de los clientes, está en una etapa de desarrollo donde se llevan mediciones evidentes como por ejemplo: número de facturas, número de clientes atendidos , frecuencias de visitas, pero no se hace un análisis importante de los costos de atracción ni de mantenimiento de clientes, situación que no permite medir la efectividad de las estrategias y no permite que la compañía recorra la curva de aprendizaje en relación con el mercadeo relacional.

Al no tener indicadores es imposible crear estrategias para mejorar estos índices, en la mayoría de las compañías dentro de los procesos de análisis de información se incluye el PYG por producto, segmento o tienda.

Al preguntar a los entrevistados sobre la medición del NET PROMOTER SCORE, la mayoría de ellos no conocen este indicador, en consecuencia las compañías que representan no lo miden, una de las personas entrevistadas menciona que dentro de sus mediciones de marca existe una, que analiza la evolución de la marca desde una metodología desarrollada por la compañía, comportamiento que evidencia la preocupación de esta empresa por medir su gestión, pero presenta una gran desventaja pues al tener una metodología propia no se puede comparar con el mercado ni con las compañías del mismo sector a nivel internacional.

En relación con las métricas se evidenció el claro rezago que tiene esta industria en cuanto a las métricas de los clientes situación que debería prender las alertas de estas empresas pues como ya se ha demostrado en estudios como el de “Impacto financiero de las métricas de clientes”, existe una alta correlación entre los resultados económicos de una compañía y las métricas del cliente pues este se puede utilizar como una palanca de valor a un muy bajo costo (Gupta, 2006)

Otra de las importantes actividades del marketing relacional en la creación de vínculos emocionales con los clientes (Restrepo M. L., 2011). Frente a la oportunidad de crear vínculos emocionales con los clientes, la mayoría de los encuestados manifestaron que la compañía que representan no hace este tipo de inversiones, que orientan más a una comunicación emotiva pero como se ha demostrado la comunicación no es suficiente para crear y mantener un vínculo (Rossiter, 2012)

Frente a las inversiones que estas iniciativas significan para las compañías, todos los profesionales entrevistados reconocen que las estrategias de administración de clientes son una fuente de ventajas competitivas, por otra parte si bien los profesionales no consideran que en su compañía exista una estrategia de cliente, todos consideran

que estos planes son rentables en el largo plazo pues crean nuevos territorios de marca y nuevas experiencias para sus clientes.

7.2.1.2.1.4 Opinión de entrevistados sobre el marketing relacional en Colombia.

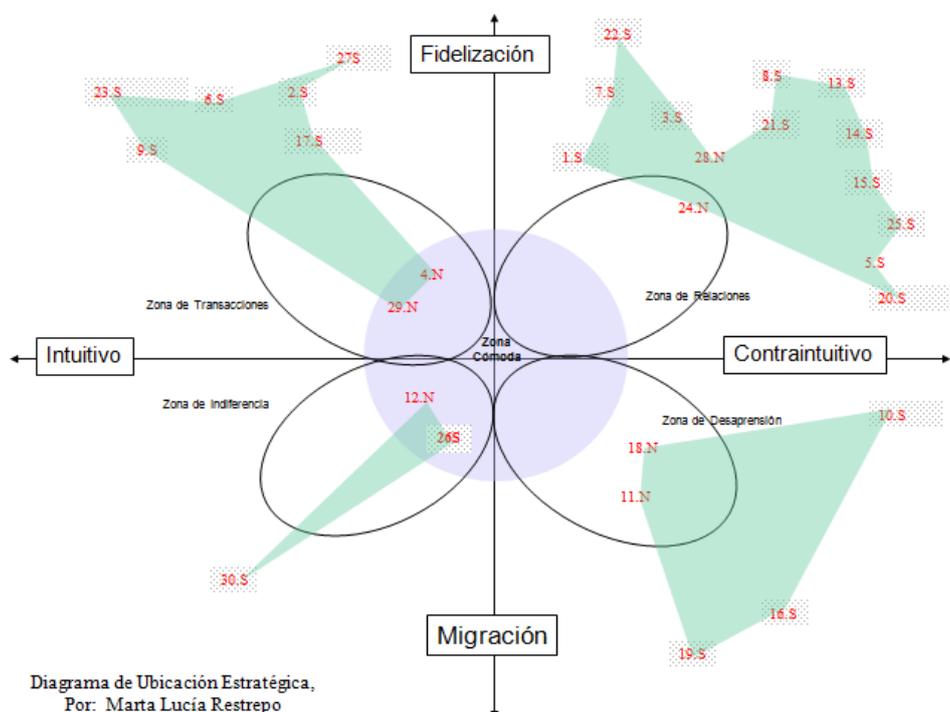
El interés de las empresas en el mercadeo relacional, todavía es muy incipiente, por medio de estas entrevistas fue posible evidenciar como todos los profesionales encuestados consideran que el mercado relacional es una necesidad, pero de la misma forma reconocen que en el mercado Colombiano todavía no existen ni las herramientas ni la conciencia suficiente en el contexto empresarial necesaria para desarrollar estas iniciativas.

La mayoría de los encuestados presentan una dificultad importante al momento de entender que es y para sirven las métricas de cliente, situación que planea una duda sobre la importancia de estas en el mercado Colombiano y una importante oportunidad en cuanto a la educación de los profesionales, si bien el mercadeo se ha considerado una ciencia en crecimiento en el mundo ya existen métricas para volverla lo suficientemente objetiva como para que los profesionales presentes en el mercado no las conozcan.

7.3 Matriz de ubicación estratégica del sector retail en Colombia.

Se aplicó el test de ubicación estrategia, desarrollado por Marta Restrepo, el que anexa a 177 profesionales, de primera y segunda línea de la industria de retail, de las cuales 145 fueron validas para la investigación

Una vez procesadas las encuestas esto permitió definir la ubicación del sector retail en Bogotá de la siguiente forma:



Gráfica 33 Matriz de ubicación estratégica sector retail.

Como se evidencia desde las respuestas de los encuestados, la mayoría de prácticas de este sector, están enmarcadas dentro de la zona de relaciones, situación que manifiesta una importante implementación de herramientas del marketing relacional, y permite concluir que las prácticas de la administración del cliente no son ajenas a este sector.

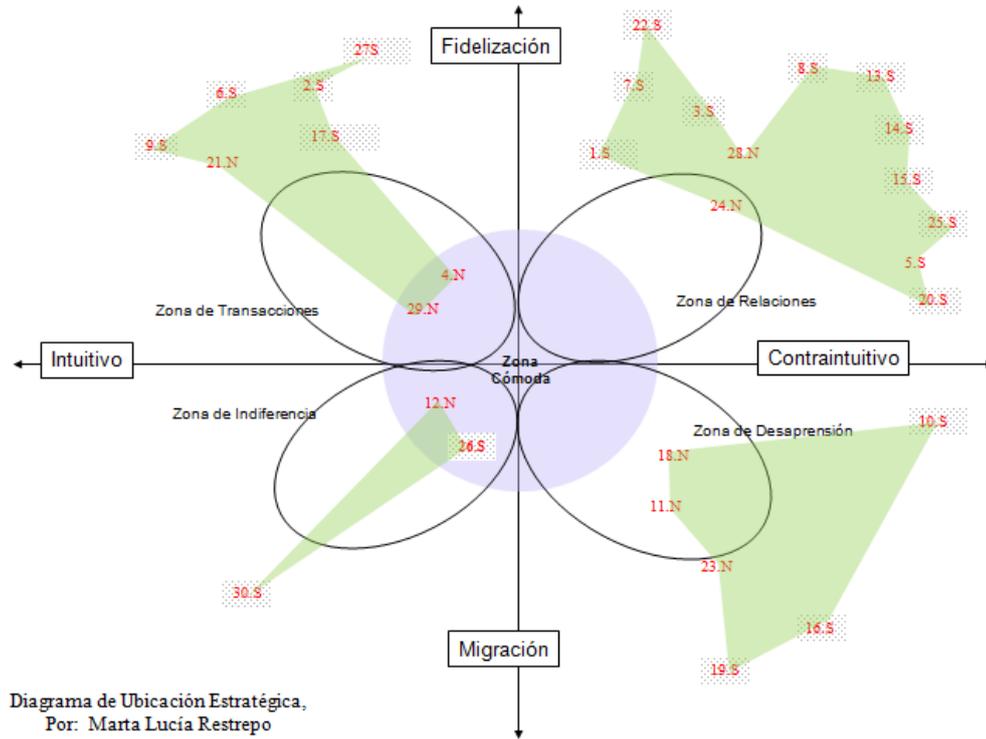
Si bien la zona dominante es la zona de relaciones se evidencian prácticas transaccionales en el sector como lo son la falta de inversiones en generar conocimiento del cliente, relaciones con los clientes definidas por la magnitud del canal de distribución (Restrepo M. , 2013).

Dentro de las prácticas del sector que permiten inferir indiferencia con el cliente, están la delegación del proceso comercial a los vendedores, otro tipo de acciones que evidencian des atención donde existen importantes oportunidades de mejora como la, falta de análisis de información de los clientes, acciones que demuestran miopía de marketing (Levitt, 2011).

A manera de conclusión se puede entender como los profesionales manifiestan desde su percepción que el sector realiza prácticas orientadas al cliente, pero según el análisis es necesario profundizar en estas prácticas y definir las desde la estrategia.

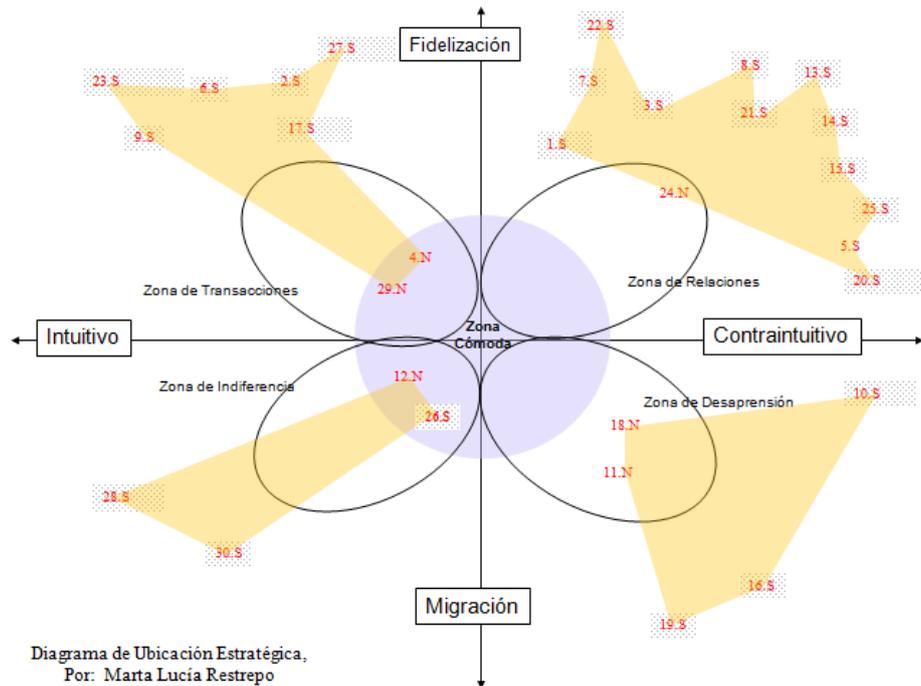
Buscando analizar si las percepciones de los profesionales cambian por su rol dentro de las organizaciones se segmentó la información por tipo y rol dentro de las organizaciones, los resultados se presentan a continuación.

MUE por cargos relacionados con la ejecución del punto de venta, como lo son Administrador de punto de venta, estos representaron 78 encuestas donde el comportamiento fue el siguiente:



Gráfica 34 Matriz de ubicación estratégica roles encargados de la ejecución en el punto de venta

La MUE de los roles estratégicos de las compañías, 67 encuestados presentó el siguiente comportamiento:



Gráfica 35 Matriz de ubicación estratégica roles estratégicos

Se evidencian diferencias en las prácticas de Indiferencia y desaprensión, pero la diferencia que más llama la atención es la siguiente, los roles encargados de la ejecución manifiestan que los clientes valen más que solo los valores de la factura, lo que es una fortaleza en relación con las prácticas del mercadeo relacional, pero los roles estratégicos reconocen el valor del cliente como la compra que realiza situación que plantea una importante oportunidad para las compañías en cuanto a la definición de valor estratégico del cliente.

8 Conclusiones

El siguiente apartado compila los principales hallazgos de este proceso de indagación, cuyas conclusiones se encuentran soportadas en los capítulos anteriores. Solo se busca en esta sección destacar los componentes de mayor atracción alrededor del objeto de investigación de este documento y concluir sobre la pregunta que se plantea.

8.1 Conclusiones de estudio de clientes

Desde la óptica de los clientes, los principales hallazgos de la investigación indican que dentro de las costumbres de los compradores está la utilización de las prácticas de administración de clientes como los planes de puntos, con una orientación netamente económica, donde los clientes han sido educados por las compañías, para que acumulen puntos con sus compras y con estos puedan reclamar premios y/o descuentos, una vez cumplan las metas propuestas entendidas como cantidad de puntos.

El mercado se encuentra en un buen momento en relación con la cantidad de clientes disponibles y dispuestos a tener dentro de sus procesos de compra la interacción con planes de marketing relacional. Desde el análisis de la pirámide poblacional, se demostró cómo es un momento clave para este mercado, ya que para el año 2013 se alcanzó la mayor masa poblacional en la edad indicada para valorar estas iniciativas, de cara a la penetración de mercados que no tengan experiencias con planes de administración de clientes, esto se ve a tasas marginales que podrían capitalizarse desde

la micro segmentación y la personalización de la oferta de valor prácticas de la administración de clientes (Restrepo M. L., 2011).

En relación con las características del mercado, es claro como se asemeja a otros en el mundo y puede tener las mismas necesidades, como escasez de tiempo, situación que desde el diseño e implementación de nuevos modelos de negocio puede generar océanos azules (Osterwalder, 2011), donde las compañías pueden agregar valor a estos clientes diferente al económico, mejorando su calidad de vida.

La concentración del poder de las compañías de retail es una variable importante como se analizo, pues esto indica, que estas compañías están en la posición de proponer nuevas ofertas de valor. Desde el punto de vista del cliente se ve como dicha concentración puede haber propiciado la creación de clientes estables y en cierta medida fieles.

A la luz de las costumbres es indiscutible como este tipo de planes tienen una utilización significativa, no obstante se evidencia como existen oportunidades claras en la concepción de estos planes y en la estructuración de las estrategias de administración de clientes, en este mercado las empresas implementan los sistemas de administración de clientes con la motivación de seguir una tendencia o de defender su mercado; sin embargo no se profundiza sobre las prácticas mencionadas.

El hallazgo más relevante de la investigación es como las compañías no involucran al cliente en su planeación estratégica, relegando un agente tan importante para el presente y futuro de una compañía solo a estrategias tácticas,

En relación a los frentes de gestión, los clientes manifestaron que no existe un interés por escucharlos, tampoco se crean ofertas de valor personalizadas y el análisis de

información que se realiza no es profundo; situación que genera un gran vacío que puede ser aprovechado por un agente externo.

El reto principal de la gestión de clientes, está en definir nuevos modelos de creación de valor que demuestren al mercado como estas iniciativas pueden mejorar la calidad de vida y de esta forma lograr lazos perdurables y profundos de fidelidad, objetivo de la administración de clientes (Restrepo M. L., 2011)

8.2 Empresas de retail del mundo y presentes en el mercado nacional.

El análisis de los modelos y estrategias de administración de clientes de las empresas más representativas de este sector en el mundo, demostró como el cliente está presente en la estrategia de la compañía tanto en sus aplicaciones como en sus declaraciones.

En las compañías más representativas del retail en el mundo, el cliente hace parte de su ADN siendo el protagonista de su estrategia, lo que se prueba en las declaraciones de posicionamiento con frases como “hacer la vida de los clientes más fáciles, crear una mejor vida”, la estrategia de estas compañías está orientada a la satisfacción del consumidor y las iniciativas analizadas demuestran el compromiso financiero que tienen con esta meta.

Transversalmente en las empresas, se observa como realizan grandes inversiones en motores de procesamiento y análisis de información, frente de administración de clientes manifestación de que están en la zona de relaciones de la MUE (Restrepo M. L., 2011). Otro de los focos de acciones estratégicas es la

experiencia de compra, a través del análisis de la tecnología que están desarrollando se ve como las grandes compañías están buscando crear valor diferente al económico para sus clientes, principalmente dándole herramientas que les permiten simplificar sus procesos de compra.

Otro comportamiento utilizado en las compañías, es la definición estratégica de diferenciarse por bajos precios, estrategia que es transversal a todas las compañías estudiadas, así esto deja de ser una fuente de posicionamiento y se convierte en un requisito de la categoría.

En cada uno de los mercados en los que estas compañías se desarrollan, es claro como acompañan de múltiples servicios su oferta de valor, tendiendo a salir de la categoría que los define, creando nuevos territorios de marca, estrategia de innovación en modelos de negocio (Osterwalder, 2011).

Una de las fortalezas de las compañías que representa una amenaza importante para las empresas del mercado nacional es la experiencia que tienen en el diseño, creación y administración de procesos orientados al mercado, algunas de ellas son las creadoras de las tendencias lo que significa una importante capacidad estratégica, de escuchar y reaccionar frente a los requerimientos de los clientes.

El análisis permitió dimensionar la magnitud de la amenaza que según los puntos desarrollados es muy relevante, desde la definición estratégica de las compañías estudiadas.

La otra fuente de información, fue el análisis de las empresas con presencia en el mercado, análisis que permitió entender el rezago que existe en materia de mercadeo relacional, mientras en las empresas internacionales el cliente está en una posición

privilegiada en la agenda estratégica, los profesionales de las empresas nacionales no tienen claridad si existe o no una definición estratégica de cara al cliente.

La disparidad principal de las dos prácticas en relación con el mercadeo relacional, es la ubicación del cliente dentro de la filosofía de la compañía, mientras que para las compañías globales de retail está en su ADN, para las empresas presentes en el mercado nacional las prácticas de administración de clientes son actividades operativas, esto se evidencia desde los cuatro frentes de gestión de la administración de clientes, información, producto, servicio y comunicación (Restrepo M. L., 2011)

Es preocupante como en el mercado del retail se evidencia la miopía del marketing desde la implementación de estrategias diseñadas en otros mercados, otro punto de comparación son las métricas de cliente, pues en el mercado nacional todavía no se ve la necesidad de medir las actuaciones lo que no permite una correcta administración del conocimiento de la compañía.

8.3 Matriz de ubicación estratégica

Si bien una importante cantidad de las prácticas del sector se orientan a modelos de relacionamiento con el cliente, es posible ver como en Bogotá existen prácticas marcadas como de desaperción y transaccionales, esto ilustra que si bien existen prácticas, el cliente no ha llegado a la definición estratégica de las compañías, estas siguen orientadas a administrar procesos más que clientes.

El sector del retail, se desarrolla en un contexto de hipercompetencia, donde el cliente es el activo más valioso, las empresas del sector en Bogotá no son conscientes de

la situación, como lo manifiestan los profesionales de este sector, existen prácticas que generan oportunidades como la falta de análisis de información, poco conocimiento de variables comerciales, que están arraigadas en la cultura de las compañías, situación que se debe analizar pues demuestra vulnerabilidad.

Se demostró la existencia de una diferencia importante entre las concepciones de los diferentes roles de la organización lo que genera una oportunidad de mejora en el interior de las compañías.

8.4 Conclusiones generales

Respondiendo el objetivo de este estudio se concluye que el mercado Colombiano, representa un tamaño importante para las compañías de retail y que en sus costumbres existe un entorno adecuado para las prácticas de administración de clientes, no obstante el mercado está en una etapa en la que se enfatiza en la valoración de las dimensiones económicas de los planes como descuentos y premios.

Se demostró, como las empresas deben ofrecer iniciativas que tengan no solo potencial económico sino alternativas que logren mejorar la calidad de vida de los clientes, proceso en el que las empresas multinacionales demuestran gran experiencia y desarrollo.

Es evidente como la posición del cliente dentro de la definición estratégica de las compañías multinacionales, puede representar una amenaza significativa, si estas deciden entrar al mercado, lo que supone importantes oportunidades, en las empresas existentes en el mercado.

Salta a la vista como las compañías nacionales, identifican la necesidad de trabajar en aspectos del mercadeo relacional, pero desde una óptica táctica, lo que representa una debilidad importante en relación con las empresas más representativas de este sector en el mundo.

Se podría estimar desde las conclusiones de las indagaciones antes descritas que las compañías multinacionales de entrar el mercado Bogotano con modelos sofisticados de administración de clientes debería primero realizar importantes planes de sensibilización con el mercado, buscando que este pueda valorar ofertas de valor diferentes a precio, pero desde la presunción que estas compañías tienen la experiencia

de haber crecido junto con otros mercados, esto podría representar una importante amenaza a los jugadores presentes en el mercado.

9 Bibliografía

Business Monitor International. (2010). *Mexico Food & Drink Report 2010*.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo Colombia. (Enero de 2013).

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=5501>. Obtenido de

<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=5501>:

www.mincomercio.gov.co

A.T. Kearney. (2011). *Retail Global Expansion: A Portfolio of Opportunities*.

Alfonzo, C. S. (2010). Marcas propias una estrategia para aumentar las ventas.

Debates IESA , 70-71.

Almacenes Éxito. (2010). <http://www.exito.com>. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de <http://www.exito.com>: <http://www.exito.com/puntosexito/>

Almacenes Exito. (Abril de 2014). www.grupoexito.com.co. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de www.grupoexito.com.co:

<http://www.grupoexito.com.co/index.php/sobre-el-grupo-exito>

Baldwin, C. (26 de Septiembre de 2013). www.computerweekly.com.

Recuperado el 20 de Abril de 2014, de www.computerweekly.com:

<http://www.computerweekly.com/news/2240206111/Oracle-OpenWorld-2013-Tesco-takes-a-multi-channel-approach-to-customer-experience>

Becker, J., Greve, G., & Albers, S. (2010). Left Behind Expectations how to prevent CRM implementations. *New Strategies* .

Cano, L. Z. (2012). Estudio de Caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas .

Carniglia, J. (2013). *www.americaretail.com*. Obtenido de <http://americaretail.com/opinion/el-retail-chileno-hoy-y-sus-perspectivas-para-2013>

Castillo, J. M. (4 de Enero de 2013). *www.larepublica.co*. Obtenido de www.larepublica.co/empresas/alto-yvig%C3%ADa-plus-services-se-benefician-con-retail-chileno_28470

Chan, A. (2011). *Walmart in China*.

Chief Customer Officer. (2012). *www.chiefcustomerofficer.com*.

Corona, R. (2012). Is Costco Better than Wal-mart.

DANE. (2011). *Encuesta a Anual del Comercio*. Bogota.

DANE. (2011). *Estimación y proyección depoblacion nacional, departamental y municipal por sexo, grupos quincenales de edad y edades simples de o a 26 años 1985-220*. Bogota.

DANE. (2007). *Piramide Poblacion DANE Bogota*. Bogota.

Deloitte. (2014). *Global Powers of Retailing Retailing Beyond Begins*.

Departamento Nacional de Planeación. (2003). Una Mirada Al Mercado Laboral Colombiano. *Boletines de divulgación economica* .

El País. (Marzo de 2011). La tienda de barrio, un negocio que sigue siendo rey en Cali. *Diario El Pais* .

Encarnacion, M. A. (2005). *Políticas de Marketing*. Madrid: McGraw-Hill.

Falabella. (2014). *www.falabella.com.co*. Recuperado el 23 de Abril de 2014, de www.falabella.com.co: www.falabella.com.co

Fedesarrollo . (2012). *Prospectiva Economica*.

Felgate, M. (2012). Using supermarket loyalty card data to analyse the impact of promotions. *International Journal of Market Research* , pág. 54.

Fenalco Presidencia Nacional. (2010). *Fenalco Presidencia Nacional*. Recuperado el 24 de Marzo de 2014, de Sitio Web de Fenalco Presidencia Nacional: <http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos%20del%20consumidor%20colombiano>

Fondo Monetario Internacional. (2012). *Perspectivas de la economía mundial Hacer frente a los altos niveles de deuda y al lento crecimiento*. Washington, D.C.: International Monetary Fund, Publication Services .

Guerra, H. S. (2012). Panorama del Negocio Minorista en Colombia. *Pensamiento y Gestion* , 115-141.

Gupta, S. (2006). Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science* .

Herrera, C. (2012). *Gestion del Conocimiento del Consumidor*. Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Homecenter. (Noviembre de 2013). *Constructor*. Recuperado el Noviembre de 2013, de

<http://www.constructor.com.co/constructor/?gclid=CNX5vrvSur4CFaXHtAodEkAAH>

Q

Howard, E. (2010). Internationalisation studies al the Oxford institute of retail management. *The retail digest* , 18-25.

IMB. (2010). *www.ibm.com*.

Jin-Hyuk, K. (2010). *Tesco Homeplus: Adding Creativity to the Discount Retail Store Business*.

La Republica. (29 de Abril de 2014). Inicio de cambio de imagen de Coopidrogas. *La Republica* .

Leon Campero, S., & Velasco, P. (2000). *Participación y dominio de los miembros del hogar en el proceso de compra y sus implicaciones en la mercadotecnia*.

Levitt, T. (2011). Miopia del Marketing. *Harvard Business Review América Latina* .

Loyalty 360. (22 de Abril de 2013). *Walmart continues to upgrade customer experience*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Lyalty360: www.loyalty360.org

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.

Martensa, B., Dooleyb, F., & Kimc, S. (2006). The effect of entry by Wal-Mart supercenters on retail. *2006 America Agricultural Economics Association* .

Martin, A. (2014). Publi-private partnership.

Martinez Moreno, O. C., & Ruiz, J. G. (2014). Factores del comportamiento del consumidor que influyen en la compra. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* , 9.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2013).

<https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=167>. Obtenido de

<https://www.mincomercio.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=167>:

<https://www.mincomercio.gov.co>

Molina, M., Saura, I., & Garcia, H. (2010). El efecto Moderador de la edad en la relación entre el valor percibido , las TIC del minorista y la lealtad del cliente.

Moliner, G. B. (2011). El efecto de la satisfaccion del cliente en la lealtad aplicacion en establecimientos minoristas.

Morgan, N. A. (2006). *The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance*.

Mosquera, M. E. (16 de Octubre de 2012). Los estudios organizacionales un complemento para el estudio social. *Los estudios organizacionales un complemento para el estudio social* . Medellin, Colombia.

Osterwalder, A. (2011). *Generacion de Modelos de Negocio*. Grupo Planeta.

Oxford Business Group. (6 de Noviembre de 2012).

www.oxfordbusinessgroup.com. Obtenido de

http://oxfordbusinessgroup.com/economic_updates/colombia-escenario-para-el-crecimiento-del-sector-minorista

Ozad, I. P. (2014). Do age and gender influence multiple intelligences? *Social Behavior and Personality* , 2.

Pao Acucar. (2014). *www.paodeacucarmais.com.br*. Recuperado el 23 de Abril de 2014, de *www.paodeacucarmais.com.br*:

<https://www.paodeacucarmais.com.br/HomeLogoff.aspx>

Parra, J. H. (2012). *Estadística Aplicada al Marketing*. Bogota.

Peru-Retail. (2013). *http://www.peru-retail.com/noticias/la-evolucion-del-retail-desde-el-principio-de-los-tiempos.html*. Obtenido de <http://www.peru-retail.com/noticias/la-evolucion-del-retail-desde-el-principio-de-los-tiempos.html>

Portafolio. (26 de Abril de 2011). *www.portafolio.co*. Recuperado el 30 de Abril de 2014, de *www.portafolio.co*:

<http://www.portafolio.co/columnistas/%25C2%25BFsaturacion-centros-comerciales>

Pr Newswire. (2014). Walmart Foundation and the U.S. Conference of Mayors Launch \$10 Million U.S. Manufacturing Innovation Fund.

Pricer. (2014). *www.pricer.com*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de *www.pricer.com*: <http://www.pricer.com/es/>

Principal Financial Group. (2012). *Informe Mensual Fondo Mutuo*.

Ramirez, G., & Gallardo, S. (2011). *Efecto de la publicidad de alimentos anunciados en la televisión sobre la preferencia y el consumo de alimentos*. Tijuana.

Rehman, R. F. (2010). *A comparison of loyalty programs of two lifestyle retail stores using the net-promoter score method*. New Delhi.

Restrepo, M. (2013). *Hacia la construcción y consolidación del Kapital Cliente*.

Restrepo, M. L. (2011). *La calidad del cliente paradigma del marketing*. Bogota.

- Restrepo, M. L. (2006). *Mercadeo Relacional, hable directo con su cliente*.
Bogota: Cargraphics.
- Rodriguez, C. H. (2009). *Explorando los Hábitos de Consumo de los Compradores del Carrefour en Hangzhou, China*.
- Rossiter, J. (2012). Emotional Branding Pays Off. *Journal of advertising research* .
- Rytel, T. (Febrero 2009). *Emotional Marketing concept : The new marketing shift in the postmodern era*. Vilnius Lithuania: International Business Scholl at Vilnius University, SAuletekio al. 22 LT-10225 Vilnius Lithuania.
- Shibo Li, B. S. (2011). Cross-Selling The Righth Product to the Righth Costumer at the Righth Time. *Journal of Marketing Research* , 683-700.
- Shiue, Y.-C. (2006). *Carrefour's Global Reach*.
- Stankeviciute, E. (2012). *Pursuing a cost leadership strategy and business sustainability objectives: Walmart Case Study*.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2011). *Estudio Economico del sector Retail en Colombia*.
- Swinscoe, A. (21 de Diciembre de 2011). www.adrianswinscoe.com.
Recuperado el 23 de Abril de 2014, de www.adrianswinscoe.com:
<http://www.adrianswinscoe.com/customer-focus-in-action-why-zara-stores-became-a-customer-magnet/>

Target. (18 de Abril de 2018). *www.target.com*. Recuperado el 23 de Abril de 2014, de *www.target.com*: <https://corporate.target.com/discover/article/Meet-the-Target-Analytics-Network>

Tesco. (2013). *Tescopl.c*. Obtenido de <http://www.tescopl.c.com/index.asp?pageid=187&mediastart=11&mediaid=314>

Tincher, J. (2014). *www.heartofthecustomer.com*. Recuperado el 23 de Abril de 2014, de *www.heartofthecustomer.com*: <http://www.heartofthecustomer.com/walgreens-nails-the-pharmacy-customer-experience/>

Ting Zhu, V. S. (2009). Market Structure and Competition in the Retail Discount Industry . *Journal of Marketing Research* , 453-466.

Tinsley, D. (2010). How Coach, H-P. Zara, and Ford Profited from a Comprehensive Application of Market Orientation.

Tuttle, B. (2014). Walmart´s Big Push to Go Small -- and Destroy Your Neighborhood Dollar Store.

Un sabor para ganar. (2011). Recuperado el 20 de noviembre de 2011, de <http://www.papasmargarita.com/movil/?opcion=terminos>

Velásquez, S. P. (2011). *Revista de información Basica*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r8/articulo4.html

Walden, J. (2006). Best Buy Customer-Centric Innovation.

Wal-Mart. (2014). *Wal-Mart*. (Wal-Mart, Editor, Wal-Mart, Productor, & Wal-Mart) Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Wal-Mart: www.walmart.com

Wal-Mart. (Enero de 2013). *www.goodies.co*. Obtenido de *www.goodies.co*

Walmart. (2012). *www.walmartfacts.com*. Obtenido de <http://corporate.walmart.com/our-story/locations>

Walters, J. (1 de Mayo de 2012). *www.360connext.com*. Recuperado el 23 de Abril de 2014, de *www.360connext.com*: <http://360connext.com/customer-experience-success-costco/>

Wiley, J. (2003). Scoring Points: How Tesco is winning customer loyalty.

Wright, J. (2010). Retail, una vision internacional. *Dinero.com* .

Yurcan, B. (8 de Noviembre de 2013). *banktech*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de *banktech*: <http://www.banktech.com/business-intelligence/customer-experience-lessons-from-walmart/240163722>

10 Anexos

10.1 Encuesta realizada a clientes:

Proyecto No.200ª – KC- CESA

Encuesta _____

Encuestador _____

Fecha: Día ____ Mes ____ Año 2013

1. Nombre del encuestado _____

Marque con una X según la respuesta del encuestado o escriba según corresponda.

2. Género: ____ Masculino ____ Femenino

3. Barrio donde vive _____

4. Edad: ____ 21 a 30 años ____ 31 a 40 años ____ 41 a 50 años ____ Más de 50 años

5. Nivel de estudios: ____ Bachiller ____ Profesional (Universidad) ____ Postgrado ____ Otro

6. ¿Con cuántas personas vive?: ____ Usted y otro persona ____ De 3 a 4 personas, incluido usted
____ Más de 4 personas ____ Solo

7. ¿Está usted afiliado a algún plan de fidelidad o de puntos, en los almacenes de venta al por menor de los que es cliente habitual? : ____ SI ____ NO

8. Según la categoría de productos que se menciona a continuación, mencione con que almacén está usted afiliado a un plan de puntos, máximo tres por categoría.

Escribir en cada casilla según el encuestado responda la pregunta y en el orden que el encuestado mencione.

CATEGORIA	PLAN DE PUNTOS O ALMACEN		
Artículos de aseo, o alimentos crudos para cocinar en su hogar.			
Prendas de vestir.			

Artículos de tecnología como computadores, televisores, o equipos de reproducción de música o de procesamiento de datos.			
Artículo relacionado con su casa, algún producto o herramienta para un arreglo locativo en su hogar.			
Medicamentos o productos farmacéuticos.			

9. ¿Cuál es su preferido? : _____

A continuación profundizaremos en su experiencia con este plan de fidelidad, por favor marque con una X o escriba las respuestas del encuestado según, corresponda intentando ser los más fiel posible con la respuesta del encuestado.

10. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a este plan de fidelidad?

_____ Menos de un año. _____ Entre 1 y 2 años. _____ Entre 2 y 4 años. _____ Más de 4 años.

11. ¿Carga usted la tarjeta que lo acredita como miembro de este plan de fidelidad? :

_____ SI _____ NO

12. ¿Sabe usted qué número o código lo identifica en este plan, por ejemplo su número de cliente?:

_____ SI _____ NO

13. ¿Este plan de fidelidad es un plan de puntos, es decir con cada compra acumula puntos?

_____ SI _____ NO

Si responde NO pasar a la pregunta # 17 de lo contrario pasar a la pregunta # 14

14. ¿Sabe usted la cantidad de puntos que tiene acumulados en este plan? _____ SI _____ NO

15. ¿Ha redimido los puntos de este plan? _____SI _____NO

16. ¿En cuántas ocasiones ha redimido los puntos de este plan de fidelidad, durante el tiempo que lleva con esta tarjeta?

_____ Nunca _____ Una vez _____ De 2 a 4 veces _____ Más de 5 veces

17. ¿Tiene usted presente los beneficios diferentes a puntos que recibe, al pertenecer a este plan de fidelidad?

_____ SI _____ NO

18. Mencione los beneficios que recuerde del plan de fidelidad máximo 3:

Esta es una pregunta abierta por favor, escribir los beneficios en el orden que el encuestado lo mencione

1. _____

2. _____

3. _____

19. ¿Ha utilizado alguno de los beneficios mencionados en este plan?: _____SI _____NO

20. ¿Cuál de estos beneficios ha utilizado señale según su respuesta a la pregunta 18 1. 2. 3.

21. ¿En cuantas ocasiones ha utilizado los beneficios de este plan?

_____ 1 sola vez _____ De 2 a 4 veces _____ Más de 5 veces

22. ¿Recibe usted información periódica de su plan de fidelidad o plan de puntos? _____SI _____NO

23. La información que recibe es de tipo:

24. ¿Por cuál de los siguientes canales recibe esta información?

_____Mail. _____Correo físico en su casa u oficina. _____Telefónicamente. _____ Tirilla de factura. _____Otro.

¿Cuál? _____

25. ¿Recibe usted comunicaciones personalizadas, en fechas como su cumpleaños, día de madre, día del padre?

_____SI _____NO

27. ¿Recomendaría a algún amigo o familiar, inscribirse en el plan de fidelidad al cual usted pertenece?

_____SI _____NO

28. ¿Cree usted que este programa de fidelidad premia su lealtad de manera justa? _____SI _____NO

29. ¿Siente usted que este plan le agrega valor y mejora su calidad de vida? _____SI _____NO

30. ¿Este plan de fidelidad le genera a usted algún ahorro, en dinero?: _____SI _____NO

31. Califíque de 1 a 5 los aspectos que se relacionan a continuación, referentes al plan de fidelidad al cual pertenece teniendo en cuenta la siguiente escala:

Siendo 1, el más bajo 5 el más alto

- a. Claridad en la comunicación inicial sobre el plan de fidelidad, es decir al momento de inscribirse _____
- b. Calidad y oportunidad de la comunicación que recibe sobre sus puntos o beneficios acumulados _____
- c. Calidad del descuento o beneficio que le ofrecen _____
- d. Facilidad en los procesos de redención _____

32. ¿En alguna ocasión ha comprado algún artículo motivado por los puntos o beneficios que este le pueda representar en el plan de fidelidad? _____SI _____NO

33. ¿En alguna ocasión ha intentado comunicarse con cualquier empresa de Retail, ya sea por una queja, sugerencia o solicitud de información? _____SI _____NO

Si responde que si por favor continuar con la pregunta #34 de lo contrario Agradecer al encuestado y terminar la encuesta.

34. ¿Qué medio de comunicación utilizó para comunicarse?

- _____ Buzón de sugerencias _____ Mail _____ Queja con un supervisor (en el punto de venta)
- _____ Carta física _____ Pagina Web de la empresa _____ Redes sociales de la empresa
- _____ Telefónicamente (línea 018000)

35. Califíque de 1 a 5 los aspectos que se relacionan a continuación, del proceso de comunicación utilizado con la empresa de Retail, por medio de la siguiente escala:

Siendo 1, el más bajo 5 el más alto

- a. Facilidad de la comunicación: _____
- b. Calidad de la respuesta: _____
- c. Tiempo entre su comunicación y la respuesta _____
- d. Solución de la situación que genero la comunicación _____

10.2 Test de Ubicación estratégica

Propiedad intelectual Marta Lucía Restrepo

Énfasis en investigación está orientado hacia la búsqueda de diferenciación en productos? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El análisis de mercadeo está orientado a tener información que indique fundamentalmente la evolución del ciclo de vida de los productos? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿En el plan de investigación se considera el supuesto: Los clientes tienen la información? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿En los 2 últimos años, el presupuesto de investigación ha destinado una participación del 30% o más para conocer lo que opinan los clientes? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El plan de mercadeo se fundamenta en la investigación sobre el perfil del cliente? (entre otras) Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar las razones del desempeño comercial? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La investigación de mercados está concentrada en evaluar la potencialidad de los clientes actuales de la organización? Si ____ No ____ No Aplica ____
No Sabe/No Responde ____

¿La investigación de mercados está diseñada de tal manera que la organización conoce coincidentemente los principales resultados de sus tácticas de mercadeo? Si ____ No ____
No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La distancia entre el cliente final y su organización está determinada por el canal de distribución? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La organización planea su estrategia de comunicación con énfasis en el canal de distribución? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El presupuesto de mercadeo contempla un rubro mayor al 40% para acercar y conocer el canal de distribución y el modelo de relación que adopta con los clientes finales? Si ____ No ____
No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El presupuesto de mercadeo en la cuenta de comunicación masiva invierte más del 60% en medios masivos? Sí ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La estrategia de comunicación establece inversión en programas de fidelización de consumidores? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿Existe en la organización un equipo de trabajo concentrado actualmente en el diseño y desarrollo de un modelo de información gerencial sobre clientes? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La organización maneja una estructura única de base de datos? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La organización tiene bases de datos desagregadas por áreas de gestión?

Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La información de bases de datos está relacionada con la identificación de clientes? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿Existe el cargo de análisis de información de clientes dentro de la gestión de mercadeo? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de clientes para los productos?
Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La esencia de la estrategia de mercadeo está en la consecución de productos para los clientes?
Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La política comercial permite tratar a cada cliente de manera diferente? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿Los programas de capacitación incluyen énfasis en valor del cliente? Si ____
No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La comunicación con los clientes está segmentada? Si ____ No ____ No Aplica ____ No
Sabe/No Responde ____

¿La información de los clientes está ubicada en "islas" dentro de la organización? Si ____ No ____
No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El cliente se encuentra en la agenda de la alta gerencia? Si ____ No ____
No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿Se ha implementado un programa de reentrenamiento para todos los funcionarios orientado
hacia el cliente? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El equipo comercial se evalúa por el cumplimiento del presupuesto como principal variable?
Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿La calidad del cliente se mide por su nivel de facturación esencialmente?
Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿El manejo de la imagen y del producto se realiza fundamentalmente a través de la publicidad
masiva? Si ____ No ____ No Aplica ____ No Sabe/No Responde ____

¿Vender es actividad de los vendedores? Si ____ No ____ No Aplica ____
No Sabe/No Responde ____