

**PROYECTO DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO
EN LA LÍNEA DE HOGAR Y ENTRETENIMIENTO
PARA ALMACENES YEL PASTO
COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2007- 2009**

**BETTY CECILIA DELGADO ENRÍQUEZ
WILLIAM RENÉ MUÑOZ GUEVARA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS “FACEA”
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROYECTO DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO
EN LA LÍNEA DE HOGAR Y ENTRETENIMIENTO
PARA ALMACENES YEL PASTO
COMPENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2007- 2009**

**BETTY CECILIA DELGADO ENRÍQUEZ
WILLIAM RENÉ MUÑOZ GUEVARA**

Informe Final

Trabajo presentado para optar el Título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Dr. CARLOS ARTURO RAMÍREZ GÓMEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS "FACEA"
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1 del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Asesor del Proyecto

San Juan de Pasto, 12 de Marzo de 2008

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como fundamento el diseño de nuevas estrategias de mercadeo para mejorar la participación en el mercado de la línea de hogar y entretenimiento en Almacenes YEL de la ciudad de San Juan de Pasto, las cuales contarán con una planeación, implementación y evaluación para determinar el impacto en los consumidores y clientes finales.

Con el diseño de nuevas estrategias de mercado se definirá la metodología a emplear para la realizar su implementación y seguimiento de las mismas, las cuales contemplaran los objetivo y alcance de las estrategias, la programación y requisitos para su desarrollo, la revisión de los criterios de mercadeo y preparación de los procesos de implementación, la forma de realizar las estrategias en el entorno, la detección y registros de los hallazgos, el análisis de la información y elaboración del informe de impacto de las estrategias, la identificación de oportunidades de mejora, la construcción de planes de acción y la forma de hacerles seguimiento, y por ultimo el manejo y archivo de los documentos y registros generados.

Mediante la implementación de un mercadeo estratégico podemos orientar nuestros esfuerzos hacia su entendimiento operacional. Podríamos decir que a diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico permitirá la selección del mercado como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades de los consumidores y clientes finales.

ABSTRACT

the present degree work has like foundation the design of new marketing strategies to improve the participation in the market of the home line and entertainment in warehouses yel of the city of san juan of grass, which will have a planeati3n, implementation and evaluation to determine the impact in the consumers and final clients.

with the design of new market strategies will be defined the methodology to use for carrying out their implementation and pursuit of the same ones, which contemplated the objective and reach of the strategies, the programming and requirements for their development, the revision of the marketing approaches and preparation of the implementation processes, the form of carrying out the strategies in the environment, the detection and registrations of the discoveries, the analysis of the information and elaboration of the report of impact of the strategies, the identification of opportunities of improvement, the construction of action plans and the form of making them pursuit, and for i finish the handling and file of the documents and generated registrations.

by means of the implementation of a strategic marketing we can guide our efforts toward their operational understanding. we could say that contrary to an operational marketing, the strategic one is bound to the long term for what their responsibility will always be tied at the highest levels in the organization. fundamentally the strategic marketing will allow the selection of the market as goal of the organization and the creation and maintenance of the marketing mixture that it satisfies the necessities of the consumers and final clients.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	13
1.1 TÍTULO	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Formulación del problema	14
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.1.1 Dimensiones del proyecto	17
4.1.3 Matriz DOFA (teoría)	20
4.1.4 Matriz de la Gran Estrategia	21
4.1.5 Matriz de la Política Direccional	22
4.1.6 Matriz de Boston Consulting Grup (BCG)	22
4.1.7 Estrategias Corporativas o de Negocios	23
4.1.8 Tipos de Estrategias Corporativas	23
4.1.9 Estrategias para Expandir el Mercado Servido	29
4.1.10 Estrategias para Captar Clientes de los Competidores	30
4.1.11 Estrategias para Conservar y Expandir la Demanda	31
4.1.12 Estrategias Operativas	32
4.2 MARCO CONCEPTUAL	35
4.3 MARCO ESPACIAL	38
4.4 MARCO TEMPORAL	38

5. METODOLOGÍA	39
5.1 ENCUESTAS DE EXPLORACIÓN	39
5.2 OBSERVACIÓN DIRECTA DE LA COMPETENCIA	39
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	40
6.1 HORIZONTE DEL TIEMPO	40
6.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	40
6.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN	40
6.4 SITUACIÓN ACTUAL	41
6.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	42
6.6 NUESTRA FILOSOFÍA CORPORATIVA	42
6.6.1 Misión	42
6.6.2 Visión	43
6.6.3 Valores Corporativos	43
6.6.4 Presentación de la Línea	44
6.7 DIAGNÓSTICO CORPORATIVO	45
6.7.1 Evaluación de las Variables Externas	45
6.7.2 Variables de Evaluación Interna	47
6.7.3 Variables del Perfil Competitivo (MPC)	49
6.7.4 Matriz DOFA (desarrollo)	52
6.7.5 Estrategias Funcionales	54
6.7.6 Formulación Estratégica	56
6.7.6.1 Matriz Interna - Externa	56
6.7.6.2 Matriz de Boston Consulting Grup (BCG)	57
6.7.6.3 Matriz de la Gran Estrategia	58
6.7.6.4 Matriz Política Direccional (MPD)	59
6.7.6.5 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	60
6.7.7 Definición de Estrategias	61
6.7.7.1 Selección de Estrategias	61
6.7.7.2 Operativización de la Estrategia	62
6.7.8 Estrategias de Mercado	64

6.7.8.1 Selección de la Estrategia	64
6.7.8.2 Operativización de la Estrategia	65
7. CONCLUSIONES	67
8. RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Matriz de Factores Externos (MEFE)	47
Figura 2. Matriz de Factores Internos (MEFI)	49
Figura 3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	51
Figura 4. Matriz DOFA	53
Figura 5. Matriz Interna – Externa (IE)	56
Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia	58
Figura 7. Matriz de la Política Direccional (MPD)	59
Figura 8. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	60

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Operativización de Estrategia	72
Anexo B. Operativización de Estrategia	73
Anexo C. Operativización de Estrategia	74

INTRODUCCIÓN

El Mercadeo es la columna vertebral de la ventas en cualquier tipo de organización, mediante el diseño de nuevas estrategias, se pretende mejorar el nivel de recordación de nuestras marcas en el subconsciente de nuestros consumidores y clientes, para obtener mejores resultados con el mercadeo se debe diseñar mecanismos para mejorar el Mercadeo Estratégico y Mercadeo Táctico Operativo para luego proponer las directrices para formular otros planes de mercadeo debidamente estructurado.

Las directrices para la formulación del plan propuesto incluirán la definición de la Misión o razón de ser propuesta para Almacenes YEL, propuesta de sus objetivos y metas de mercadeo, diseño de la cartera de negocios, planificación de la estrategia de crecimiento, los segmentos de mercado propuestos, las estrategias de posicionamiento y para lograr ventajas competitivas además de las estrategias táctico operativas propuestas para productos, precio, canales de distribución y promoción. Para la realización del presente trabajo fue necesario la información proporcionada por estudios previos realizados hacia el interior de la organización, la información obtenida por parte de la gerencia de mercadeo de Almacenes YEL, asimismo el criterio y juicio de los investigadores del presente estudio, a partir de nuestra experiencia y conocimiento acumulado que posee de la referida empresa.

En la realización del proyecto se deberá tener muy bien estructurada la Planeación Estratégica, ya que esta es la que permite a una organización ser más proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

El diseño de nuevas estrategias orientadas hacia el mercado mejorarán los proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Otra parte fundamental del diseño de nuevas estrategias es contribuir a que la organización seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. TITULO.

Proyecto Diseño de Estrategias de Mercadeo en la Línea de Hogar y Entretenimiento para Almacenes YEL.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La UEN (unidad estratégica de negocio) de hogar y entretenimiento de Almacenes YEL, presenta un descenso en su volumen de ventas en un 25% comparado con las ventas del 2006. El periodo de análisis es de Octubre 2006 a Octubre del 2007 presenta un comportamiento de gastos alto, al igual que se han presentado el ingreso de nuevas competidores con portafolio de productos bastante agresivos, en todos los casos superando en variedad y calidad a los de Almacenes YEL.

A esto le podemos sumar el bajo poder adquisitivo de la población de Pasto, la cual ha registrado muchas veces una elevada tasa de desempleo, lo anterior resulta importante por dos características: la primera, por ser una Ciudad fronteriza y depender en gran medida del comercio con el Ecuador; la segunda, por el poco desarrollo regional con respecto de algunas ciudades importantes Colombianas, otro factor que incide es la movilidad hacia el sector informal.

El planteamiento del problema, se realizo con base en la identificación de eventos mediante la observación y entrevistas que permitieron identificar los síntomas y las causas de la perdida en ventas.

Uno de los factores que incidió en el problema fue:

- La entrada de nuevas competencias, para lo cual la empresa parecía estar preparada pero no se conto con que la persona encargada del direccionamiento de estas dos GEN (grupo estratégico de negocios), estaba próxima a Jubilarse.
- El ingreso de una persona nueva a manejar las dos GEN (grupo estratégico de negocios) , sin experiencia en el mercado.
- Poco sentido de pertenencia de las personas encargadas de manejar cada un de las GEN. (grupo estratégico de negocios) Estas personas no pensaron en las incidencias de la entrada de nuevos competidores.

1.2.1 Formulación del Problema

¿Qué estrategias de mercadeo se pueden implementar en la línea de hogar y entretenimiento de Almacenes YEL para incrementar las ventas y el reposicionamiento de la línea?

2 JUSTIFICACIÓN

Mediante las diferentes estrategias de mercadeo como las operacionales, funcionales y de negocio que se identifiquen para implementar en la línea de hogar y entretenimiento durante el periodo de investigación se determinara la viabilidad de su ejecución realizando un seguimiento continuo cuantitativo a las variables sujetas de mejoramiento, encaminadas al reposicionamiento de la línea y al incremento de las ventas.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar Estrategias de Mercadeo, que permitan mejorar la participación en ventas de la línea de Hogar y Entretenimiento a nivel interno y externo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer e identificar aspectos internos y externos de la línea de Hogar y Entretenimiento.
- Identificar las principales dificultades que presenta la línea en el Almacén.
- Evaluar alternativas para el mejoramiento.
- Formular estrategias que posibiliten el mejoramiento de las ventas de la línea de Hogar y Entretenimiento
- Evaluar y seleccionar las mejores estrategias para implementarlas.
- Diseñar el plan operacional para implementar las estrategias seleccionadas.
- Diseñar los mecanismos de seguimiento y control de las estrategias implementadas hacia el interior y el exterior del Almacén.
- Definir la nueva mezcla de mercado para la línea de hogar y entretenimiento.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Dimensiones del Proyecto

- **Gente y Cultura:** son las personas que realizan las diferentes actividades de Marketing y Mercadeo en Almacenes YEL y su relación con los compañeros, usuarios, proveedores y demás actores del Almacén.
- **Procesos:** son los grupos de actividades que desarrollan y métodos de trabajo que utilizan las personas de Almacenes YEL para cumplir con sus objetivos y funciones.
- **Estructura:** es la forma como se organizan los individuos para trabajar en equipo, sus líderes, la relación de mando y las áreas de trabajo o dependencias.
- **Sistemas de Información y tecnología:** corresponde a la información que requiere y genera la gerencia de Mercadeo para cumplir con sus objetivos, los equipos de cómputo y comunicaciones, los procedimientos de seguridad y contingencia y el software utilizado para realizar cada uno de los procesos.
- **Productos o servicios:** son los resultados de los procesos que desarrollan las personas del Departamento de Mercadeo de acuerdo con los objetivos propuestos en su misión y su visión.

a. Mercadeo

Consiste en actividades, tanto de individuos como de organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

b. Departamento de Mercadeo

Debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

c. Investigación y Análisis

Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

d. Revisión del Negocio

Para poder poner en orden las variables mercadológicas hay que tener claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

e. Revisión del Mercado

Es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.

f. Factores del Entorno

Delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole político, económico, social, tecnológico. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la organización.

g. FODA

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas y conocidas como modelo de Porter. A modo de simple recordatorio entendemos como amenazas y oportunidades las determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.

h. Mezcla de Mercadeo

Posiblemente una de las frases más conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p, PRECIO, PRODUCTO, PROMOCIÓN y PLAZA o distribución.

i. Precio

Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción. Existen distintas estrategias de precios, precios Premium, de penetración, económico, precio de descreme, precio psicológico.

j. Distribución

El proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, internet entre otros.

k. Mezcla Promocional

Se entiende como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.

4.1.2 Estrategia.

Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. El término estrategia proviene del lenguaje militar. Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones" La estrategia es una labor creativa.

Aquí entraríamos en detalle en estos 4 apartados:

a) Políticas de Producto.

Características del producto

- Marcas
- Target o mercado objetivo
- Calidades
- Presentaciones

b) Políticas de Precios

- Condiciones de venta

- Descuentos
- Márgenes
- Punto de equilibrio

c) Políticas de Publicidad y Promoción

- Promociones
- Merchandising
- Plan de medios
- Desarrollo de la campaña publicitaria
- Análisis de la eficacia de los anuncios

Tácticas a utilizar

La táctica es una estrategia de orden más bajo. Acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ¿Cuándo lo debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- Planificación del trabajo y tareas
- Recursos técnicos, económicos y humanos
- Organización

4.1.3 Matriz DOFA.

DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre su organización, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la organización frente a otras organizaciones para determinar fortalezas y debilidades, y realizar una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan para encontrar los factores claves de éxito. De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la organización en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten a la organización (llámese producto, unidad estratégica de negocios, línea de productos, etc.), de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Para su desarrollo se hace necesario seguir los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

4.1.4 Matriz de la Gran Estrategia.

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las

organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

4.1.5 Matriz de Política Direccional (MPD).

La utilidad de este planteamiento depende de la disponibilidad de información de naturaleza comparativa entre competidores. Permite ubicar a la organización en función de: lo atractivo del mercado en que operan y la fortaleza competitiva de la organización en ese mercado (análisis de los competidores). Para determinar el grado de atractividad del mercado se debe tener en cuenta variables como: número de competidores, crecimiento de la demanda, poder adquisitivo, precios, entre otras. Se aconseja tomar en consideración alrededor de 5 variables, las cuales se ponderan de 1 a 4 (1 poco atractivo a 4 altamente atractivo). Se promedia la suma de los puntajes y este valor permite realizar la ubicación en la matriz. Como resultado de la ponderación se obtendrá la ubicación de la organización en uno de los nueve cuadrantes, lo que nos permite determinar como se encuentra la capacidad competitiva de la organización frente al grado de atractividad del mercado.

La planeación de marketing opera en los dos niveles de toma de decisiones: la alta gerencia y la gerencia media. Para cualquiera de ellos el proceso cumple con el desarrollo de estrategias y programas para lograr los objetivos establecidos. "Para el caso de la alta gerencia, son dos las clases de decisiones que se involucran en la planeación del marketing corporativo: la estrategia corporativa y la estrategia de mezcla de productos". La estrategia corporativa será desarrollada más adelante y se deriva del análisis del entorno (amenazas y oportunidades), de la misión y objetivos corporativos, y de un profundo análisis interno (fortalezas y debilidades). Por su parte la estrategia de mezcla de productos, busca identificar productos claves que satisfagan el buen desempeño de la estrategia corporativa. La mezcla de productos debe mirarse a manera de portafolio, en donde se poseen diversos productos cada uno con características y rendimientos distintos.

4.1.6 La Matriz BCG (Boston Consulting Group).

Permite identificar cuatro tipos de productos bajo dos parámetros: tasa de crecimiento del mercado y cuota de mercado relativa. Los tipos de productos son:

- Vacas lecheras: productos que tienen una cuota de mercado relativa fuerte en un mercado de bajo crecimiento. Proporcionan liquidez financiera a la empresa.
- Pesos muertos: productos que tienen una cuota de mercado relativa débil en un mercado de bajo crecimiento. Son productos que consumen cantidad de recursos sin mostrar resultados.
- Dilemas: productos que tienen una cuota de mercado relativa débil en un mercado caracterizado por el alto crecimiento. Son del tipo de productos que prometen, pero que realmente le cuesta a la empresa decidir sobre si mantenerlos o retirarlos, debido a que requerirán de una importante inyección de capital.
- Estrellas: productos que tienen una cuota de mercado relativa alta en un mercado de alto crecimiento. Son líderes en el mercado y son los que relevarán en el futuro a los productos vacas lecheras.

Por su lado, "las estrategias de mercadeo son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto en un determinado mercado objetivo. Además, son el puente entre la estrategia corporativa y el análisis de la situación, por una parte, y los programas de marketing orientados hacia la acción, por la otra". A continuación desarrollaremos cada una de las estrategias que están inmersas dentro del marco de referencia anteriormente descrito, con ejemplos palpables de ellas en nuestro país. Cabe resaltar que cuando se hable de productos se estará haciendo referencia tanto a productos como también a servicios

4.1.7 Estrategias Corporativas o de Negocios.

Las organizaciones tienen dos direcciones fundamentales hacia las cuales encaminarse cuando seleccionan una estrategia corporativa: crecimiento o consolidación. Tradicionalmente, las organizaciones han seguido estrategias de crecimiento, inclusive cuando el crecimiento de las ventas no era el principal objetivo corporativo. En escencia, una estrategia de crecimiento es aquella en la cual el crecimiento de las ventas (usualmente a partir de nuevos productos y mercados) se convierten en un vehículo para alcanzar estabilidad o el aumento de la rentabilidad.

Sin embargo, en los últimos años en organizaciones grandes y pequeñas han comenzado a entenderse que el crecimiento desenfrenado y aleatorio puede crear tantos problemas como los que se resuelven. En consecuencia, se han vuelto cada vez más populares las estrategias de consolidación con las cuales las firmas buscan alcanzar metas corrientes (aumento en las utilidades) a través de mecanismos de no crecimiento.

4.1.8 Tipos de Estrategias Corporativas.

Estrategias de Crecimiento para Mercados Actuales.

- Penetración de Mercado.
- Desarrollo de Producto.
- Integración Vertical.
-

Estrategias de Crecimiento para Nuevos Mercados.

- Desarrollo del Mercado.
- Expansión del Mercado.
- Diversificación.

Estrategias de Consolidación.

- Atrincheramiento.
- Eliminación de Productos.
- Retirarse del Negocio.

- **Penetración del Mercado.**

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Esta es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios. Cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado esta repartido entre la competencia y nuestra empresa, y si del ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para nuestra empresa y sus productos.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta, es que el implementar este tipo de estrategia le sería mucho más fácil y cómodo a una empresa grande, consolidada, de tal manera que le resulte más práctico el aprovechamiento de sus canales de distribución y de una asignación amplia de recursos económicos (considerado

como un recurso escaso). De igual manera, a una empresa grande le resulta más factible la reducción de precios debido a que por economías de escala pueden lograr importantes niveles de disminución de costos, logrando mayor competitividad.

- **Desarrollo del Producto.**

El alcance de esta estrategia es el de la creación de nuevos productos para los mercados existentes; esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores, contrarrestar las ofertas de la competencia y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos. Para lograrlo, se deben desarrollar productos nuevos o mejorados capaces de lograr cautivar a ese nuevo tipo de demanda exigente mediante varias opciones, por ejemplo, la adición de nuevas funciones o características, desarrollo de nuevos modelos, tamaños o presentaciones, mejorar la calidad, expansión de la línea de productos.

A medida que las exigencias de los consumidores aumentan, se va apreciando que el mercado tiende a subdividirse y a tener más segmentos; de hecho, esas nuevas exigencias le permiten a las empresas desarrollar productos específicamente a satisfacer dicha demanda relativa.

- **Desarrollo del Mercado.**

Consiste en llevar productos actuales a nuevos mercados. La administración debe también buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacerse con sus productos actuales. Esta estrategia es factible de usar cuando exista un mercado actual con pocas posibilidades de crecimiento o cuando la estrategia de desarrollo de producto no se pueda alcanzar debido a la presencia de competencia muy poderosa y a una cuota de mercado relativa baja. Una manera de implementar esta estrategia es identificando nuevos usos de los productos para poder, entonces, incluirlo en un nuevo mercado. Otra manera de implementar esta estrategia es mediante la identificación de nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico. También se podría implementar introduciendo los productos en nuevos canales de distribución distintos a los actuales, que le garanticen lograr llegar a más clientes por una vía alterna a la ya conocida. En todo caso y como punto que se desea destacar es que para desarrollar esta estrategia se requiere que la organización cuente con el recurso humano y el capital que necesita para administrar este tipo de operación; también cuando posea capacidad excesiva de producción cuando pueda producir más, es decir, que la capacidad instalada sea mayor a la capacidad operativa.

- **Expansión del Mercado.**

Esta estrategia tiene por objeto llevar productos actuales a nuevas áreas geográficas. Ello implica un esfuerzo grande en distribución y en el marketing propio de la empresa. Actualmente los gerentes de las empresas, visionando un poco más allá, desean no solo alcanzar una expansión a nivel regional, sino que parte de su tiempo y de sus esfuerzos están encaminados a poder alcanzar una expansión hacia el mercado internacional; ello les permitiría ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, reducir costos de producción o simplemente protegerse de la competencia. El mercado internacional ya no es solo un privilegio de las grandes empresas, de hecho muchas compañías pequeñas lo buscan con el fin de crecer o simplemente para sobrevivir. La manera más común y corriente de comenzar es mediante la exportación, que consiste en dar salida a un excedente de producción. A medida que obtienen buenos resultados de este proceso se van afianzando poco a poco en nuevos mercados.

Por ultimo, una estrategia global implica ver al mundo como una aldea, es decir, como un todo o como un gran mercado, y no como una serie de ellos. En este caso las organizaciones diseñan una serie de estrategias que son aplicables a cada uno de los mercados, es decir, los objetivos a conseguir no son regionales sino globales. Del cumplimiento de cada uno de esos objetivos regionales se da cumplimiento al global.

- **Diversificación.**

Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer. Ella consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables. Este tipo de estrategia es muy arriesgada y compleja debido, en cierta parte, por el "salto hacia lo desconocido". Requiere de recursos importantes, tanto financieros como humanos. Existen dos tipos de estrategias de diversificación: concéntrica y pura. La estrategia de diversificación concéntrica busca atraer nuevos grupos de compradores; en esta estrategia la empresa entra en nuevos negocios pero relacionados con sus recursos y capacidades, con el núcleo de sus conocimientos y ventajas competitivas. Se agregan actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes. Debido a que las actividades se complementan el beneficio real de esta estrategia surge a través de la sinergia. En la estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con las actividades tradicionales. La empresa se orienta hacia campos inexplorados lo cual produce mucha incertidumbre respecto al futuro de la misma.

- **Estrategias de Consolidación.**

Cuando no se desea optar por el crecimiento, o cuando este se ha convertido en un problema para la empresa debido a su aleatoriedad o a su desenfreno, las empresas pueden optar por el tipo de estrategias de consolidación, buscando beneficios alternos sin necesidad de crecer. Estas estrategias son de tres tipos:

- **Atrincheramiento.**

Mediante el atrincheramiento, la empresa limita su compromiso a sus productos existentes, optando por retirarse de los mercados más débiles. De hecho, esta estrategia se opone al desarrollo de mercado. El atrincheramiento, al igual que las siguientes dos estrategias, obliga a la empresa a mirar y analizar detenidamente una serie de indicadores financieros, cuyas cifras le darán a la alta dirección lineamientos a seguir y a detectar posibles fallas que puedan ser corregidas. Es importante anotar que una empresa debe tener bien definido su VaR (valor en riesgo), es decir, la cantidad de dinero que esta dispuesta a perder, en un determinado tiempo, antes de cerrar una operación en especial.

- **Eliminación de Productos.**

Esta estrategia se presenta cuando una empresa decide reducir el número de productos que se están ofreciendo en el mercado, debido a que considera que algunos segmentos de mercado son demasiado pequeños o demasiado costosos para seguir con ellos. Se opone a la estrategia de desarrollo del producto.

Sin duda alguna, para una empresa sería más fácil, más eficiente en costos y más deseable producir un producto en un solo tamaño, con iguales especificaciones, de un solo color, etc.. Sin embargo el mercado no es así y las exigencias obligan a las empresas a tener un sólido departamento de I&D en donde se puedan desarrollar constantemente nuevos y variados productos. Es claro que de esta manera resulta mayor la inversión pero es la manera más viable para poder mantenerse en un ambiente caracterizado por la amplia competitividad.

- **Retirarse del Negocio.**

Es salir de uno o varios productos y de un mercado en particular. Al salir de esta manera, es posible que se le este dando una nueva oportunidad en el mercado a productos que, por falta de recursos en general, no han logrado posicionarse de una manera efectiva.

- **Estrategias de Mercadeo.**

Son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o a una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo. La demanda de la empresa es la participación de la compañía en la demanda de mercado. A continuación, estas estrategias, se presentan diseñadas hacia la demanda primaria y hacia la demanda selectiva.

- **Estrategias en la Demanda Primaria.**

La demanda primaria es aquella demanda para una clase de producto. Las estrategias, para este caso, las concentramos en dos grandes grupos: para atraer a los no usuarios y para aumentar la tasa de compra entre los usuarios.

- **Estrategias para Atraer a los no Usuarios.**

Se presentan a continuación:

- **Aumentar la Disposición de Compra.**

Esta estrategia incita, atrae o motiva a los no usuarios a que conozcan el producto y lo consuman. En economías muy desarrolladas esta estrategia no sería importante si los productos están bien establecidos, pero sería vital en un mercado nuevo con una cultura diferente como el nuestro. Una manera de estimular esta estrategia, es demostrando los beneficios que tiene el producto. Los beneficios pueden ser ya conocidos por los usuarios, pero muchas veces no. La elección de un producto en especial puede ser el resultado de otros factores motivacionales, más no por el conocimiento en sí de sus bondades. Otra manera sería mediante el desarrollo de nuevos productos que sean atractivos para ciertos segmentos. La idea es capturar y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales. Por último, también sería factible estimular esta estrategia demostrando o promoviendo nuevos beneficios de los productos existentes.

- **Aumentar la Capacidad de Compra.**

Busca atraer a aquellos clientes potenciales, que por cuestiones económicas o de difícil acceso a los productos aun no los han podido consumir. Es muy posible que en condiciones más favorables se pueda cautivar a un buen grupo de no usuarios. Una manera de conseguir esto es a través de precios bajos, que haga más fácil su adquisición. Otra manera de lograrlo es mediante un sistema de financiación

acorde a las necesidades del grupo. El poder adquirir un producto a crédito con facilidades de pago resultaría novedoso y provechoso tanto para los nuevos usuarios como también para la empresa. Por ultimo podemos anotar, que una mayor disponibilidad del producto también podría hacer efectiva esta estrategia.

Es factible de conseguirlo con más distribuidores, despachos más frecuentes o menores inventarios. Se hace necesario revisar los canales de distribución actuales, realizándoles un análisis y posterior evaluación con el fin de detectar posible fallas susceptibles de corregir.

Estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios son las siguientes:

- **Ampliación del Uso.**

La ampliación del uso se puede conseguir mediante nuevos usos o aumentando la tasa de usos. Hemos visto anteriormente como se puede conseguir un mayor uso mediante nuevos usos, Cuando se aumenta la tasa de usos, implica usar el producto más veces en el tiempo, es decir, si antes se usaba dos o tres veces al día, ahora sería práctico usarlo cuatro o cinco veces.

- **Aumento de los Niveles de Consumo del Producto.**

Esta estrategia supone buscar que los consumidores cada vez que vayan a usar el producto, empleen más cantidades del mismo. Menores precios o empaques con volumen especial pueden llevar a volúmenes promedio mas altos y, posiblemente a un consumo mas rápido de productos. También puede ocurrir que los niveles de consumo se estimulen si cambia la percepción que tienen los compradores de los beneficios de un producto o servicio.

- **Estimular el Reemplazo.**

Básicamente busca influenciar al consumidor a que recompre un producto en especial, sin necesidad de que esté deteriorado o consumido totalmente, es decir, a que lo cambie por otro nuevo antes de tiempo.

- **Demanda Selectiva.**

La demanda selectiva, es aquella demanda dentro del mercado relevante que se inclina por marcas, alternativas o proveedores específicos. Puede influir en el mercado de tres formas: mediante la expansión del mercado servido, mediante la

captación de clientes del competidor y mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de clientes actuales.

4.1.9 Estrategias para Expandir el Mercado Servido.

- **Ampliar la Distribución.**

Es preciso aclarar, antes que todo, que el mercado servido es esa porción del mercado relevante, que las organizaciones escogen para atender y hacia donde está realmente dirigida toda su atención. Cuando se piensa en una estrategia de ampliar la distribución, implica dirigirse hacia nuevos mercados geográficos o detectar nuevos canales de distribución que puedan ser más efectivos y por consiguiente hagan llegar los productos a más personas. Cuando una empresa se dirige hacia un nuevo mercado geográfico es porque considera que está en la capacidad de atenderlo y satisfacerlo, por consiguiente posee los recursos necesarios para lograrlo. Generalmente se necesita de una cantidad considerable de recursos económicos, lo cual hace que las organizaciones, antes de pensar en esta estrategia, hagan un análisis financiero de sus capacidades reales, buscando inicialmente consolidarse en su mercado actual. Ahora, si la empresa está pensando en nuevos canales de distribución, está pensando en llegar a más gente por distintos medios.

- **La Extensión de la Línea de Producto.**

El éxito de esta estrategia se alcanza mediante el desarrollo de nuevos productos. Es posible utilizar una extensión horizontal de línea de producto; esto es, agregar un nuevo producto con diferentes características en un rango similar de precios, remitiéndole a la compañía servir una variedad más amplia de preferencias.

4.1.10 Estrategias para Captar Clientes de los Competidores.

- **Posicionamiento de Confrontación Directa.**

Esta estrategia requiere de grandes esfuerzos de marketing, debido a que con ella una empresa busca detectar a fondo que beneficios ofrece la competencia con el fin de igualarlos, brindando relativamente, los mismos beneficios e intentando además superarla de cualquier manera. Este tipo de estrategia es considerada como agresiva por el grado y por el sinnúmero de reacciones que puede tomar la competencia. Es ideal para usar en mercados saturados y estancados en donde lo esencial es dejar de lado a los competidores. Sin embargo la organización no debe

concentrarse únicamente en la confrontación, puesto que al hacerlo estaría dejando de lado la esencia y el compromiso social que tienen las organizaciones, cual es la satisfacción real de las necesidades. En Colombia este tipo de estrategia de confrontación no es muy común, de hecho existen leyes que regulan la confrontación directa entre dos o más productos o empresas.

- **Posicionamiento Diferenciado.**

Se puede realizar bajo 2 tipos: posicionamiento de beneficio/atributo y posicionamiento orientado hacia el cliente.

En el posicionamiento de beneficio/atributo se hace hincapié en los atributos propios únicos del producto, en las ventajas de los empaques originales o en los beneficios excepcionales. Ahora, en el posicionamiento orientado hacia el cliente las compañías se alejan de sus competidores para servir a clientes especiales en un mercado. Esto requiere conocer muy bien los nichos que actualmente estén insatisfechos, los cuales se encuentran "camuflados", y es ahí donde la inteligencia y el conocimiento que la organización tenga del mercado, influirá mucho en detectarlos y satisfacerlos. En general, estas estrategias implican la mayoría de los casos inversiones importantes en el marketing operativo, sobre todo en publicidad, debido a que hay que dar a conocer en el mercado las cualidades de los productos.

- **Posicionamiento y Brand Equity.**

El Brand Equity (equidad de marca), es el valor agregado que le da una marca al producto por el hecho, de ser reconocida y estar altamente posicionada en la mente del consumidor. Esta favorabilidad permite que el consumidor realice asociaciones de la marca con el producto y que algunos lemas o campañas sean muy exitosos y muy recordados tanto por los usuarios como por los no usuarios. Un fuerte Brand Equity le permite además, a una compañía explotar dicha marca en nuevos productos, con muchos menos recursos, debido a que inicialmente esta inmersa la lealtad de los consumidores a la marca. Sin embargo, considero que no se debe abusar en ello, porque podría ser contraproducente para la empresa y sus productos; como quien dice, "el boomerang puede llegar a devolverse más rápido y golpear más duro que a la velocidad con que fue lanzado". Cabe destacar que con una marca fuerte es mucho más fácil ingresar a nuevos mercados y canales de distribución.

4.1.11 Estrategias para Conservar y Expandir la Demanda Dentro de la Base de Consumidores Actuales.

- **Mantener la Satisfacción.**

Esta ampliamente demostrado que para una empresa es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservar los actuales. De hecho, varios estudios han revelado cómo, del presupuesto de marketing, más del 50%, está dirigido a mantener la base actual de usuarios con que cuenta una empresa. La satisfacción de un cliente es evidenciada en la recompra, lo cual conlleva a una fidelidad que le permite seguir consumiendo indefinidamente el producto o servicio según sea el caso. En todo caso, mantener la satisfacción del cliente debe ser una prioridad para toda organización, independientemente del tipo de industria, del mercado al que sirva o del país o zona geográfica donde opere, debido en gran parte a la fidelidad que le concede a la empresa o producto, y a toda esa cantidad de información que le aporta y que le sirve a la misma compañía, como retroalimentación dentro del proceso de búsqueda y compromiso con la satisfacción hacia sus clientes o usuarios.

- **Marketing de Relación.**

Esta estrategia busca mantener relaciones de largo plazo con los clientes o proveedores, por ejemplo, mediante acuerdos contractuales, en donde se hace necesario que la empresa proporcione algún tipo de ventaja o incentivo hacia la contraparte con el fin de que esta se sienta motivada para la celebración del mismo. Es común que este tipo de acuerdos se realicen con plazos mínimos de un año y que, a manera de "gancho", la empresa le garantice o asegure un precio del producto o descuentos y promociones especiales durante la vigencia del mismo. Por su parte, algunas grandes cadenas de almacenes y tiendas por departamento vienen aplicando el llamado *marketing de frecuencia*, el cual consiste en tener una gigante base de datos de sus clientes y llevar un registro detallado de sus compras, para así conocer sus gustos y preferencias.

- **Productos Complementarios.**

Son productos o servicios que, aunque se pueden usar individualmente, se complementan los unos con los otros y el cliente o usuario así los relaciona, generalmente experimentan un aumento en las ventas cuando los productos relacionados tienen un aumento en el apoyo que reciben. Dicha relación se ve cuando la compra de un artículo conlleva a la compra del segundo o por ejemplo, cuando se venden a manera de accesorios. De cualquier manera la idea es afianzar mucho más la relación con los clientes actuales, para poder venderles productos relacionados o complementarios. El paquete de producto es un

mecanismo que permite armar un kit con una serie de productos relacionados a menor precio, que si estos se consiguieran por separado. Es común ver los famosos "combos" de productos, en donde los clientes pueden adquirir a un precio inferior productos como por ejemplo televisor, Dvd y home theater (teatro en casa) en un solo paquete.

4.1.12 Estrategias Operativas.

- **Integración Vertical.**

Consiste en que una misma empresa se puede convertir en su propio proveedor (integración hacia atrás), o en su propio intermediario o distribuidor (integración hacia adelante). Esta estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad mediante el control de ciertas actividades estratégicamente importantes para ella y deberá ser implementada si el potencial de crecimiento de los mercados finales es alto, debido a la gran implicación de recursos que conlleva. La integración vertical hacia atrás es guiada por la inquietud de la gerencia en asegurar un abastecimiento continuo y seguro de lo que actualmente le están brindando sus proveedores, de tal manera que pueda tener algún tipo de autonomía en cuanto a cantidad, calidad y precio se refiere. El poseer la organización un proveedor importante líder en el mercado le representa problemas a ella misma debido a que puede ser susceptible a cambios en los elementos acabados de mencionar.

Una subida imprevista en el precio puede hacer que se le aumenten los costos y causar graves inconvenientes para mantener, por ejemplo, una estrategia sostenida en el precio. Ahora, si la competencia de ese proveedor solo opera en zonas geográficas distintas a la de la empresa, ella se verá atada al problema en la demora de los despachos. Por último, la escasez de ciertos insumos obligan en cierta manera a controlar esa producción, o por lo menos, intentar controlarla, de tal manera que garantice ese abastecimiento.

Por otro lado, la integración vertical hacia adelante esta encaminada o dirigida hacia el consumidor y tiende a controlar la salida de los productos, sin los cuales la empresa no podría sobrevivir. El tener un contacto directo con el cliente le permite a la empresa conocer más acerca de sus gustos, de sus necesidades, de las nuevas tendencias, etc. De esta manera, lograr llegar de una manera más rápida a ese consumidor final, sin la necesidad de intermediarios, que en últimas pueden no representar los intereses de esa compañía, y dañar todo el esfuerzo realizado al interior de ella.

- **Integración Horizontal.**

Anteriormente vimos la estrategia de integración vertical hacia delante y hacia atrás, y vimos que el objetivo de ellas era mantener algún tipo de control sobre los distribuidores o proveedores. Esta estrategia busca absorber o controlar a quienes en el mercado se encuentren en la misma línea horizontal de la empresa, es decir, a los competidores. Como justificaciones del uso de la estrategia horizontal está la neutralización de algún proveedor en especial, que amenace o que tenga un elevado potencial de amenaza, buscar un mayor control sobre canales de distribución, aumentar el porcentaje de participación en el mercado, alcanzar niveles de economías de escala, etc.

- **Marco Contextual.**

Almacenes YEL, esta ubicado en un sector céntrico de la ciudad de Pasto, en una zona de alta actividad económica, comercial y bancaria entre la calle 18 y la carrera 26. Atiende estratos 3 y 4 su compras son por paquetero, su composición de ventas esta dada por el 30% en horas de la mañana y 70% en la tarde. Las instalaciones del almacén, consta de tres pisos; en el primer piso se encuentra el surtido de mercado y frescos perecederos, en el segundo piso, se encuentra el surtido de textiles y el restaurante al público, en el tercer piso, se encuentra el surtido de hogar y entretenimiento. Adicional al surtido anterior, se encuentran otro tipo de ventas en concesionarios como Calzado, café en preparaciones, pinturas, telefonía celular, productos naturales, juegos como gana gol y baloto.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Marketing.

Es la relación de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del producto al consumidor o usuario. Es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que se satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

Mercadeo.

Es todo lo que se haga para promover una actividad. Desde el momento que se concibe la idea Hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el bien o servicio con regularidad. También es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros; el mercadeo sirve para Crear, Distribuir, Promover y Fijar Precios de Bienes, Servicios e Ideas para facilitar la satisfacción de relaciones de Intercambio en un entorno dinámico.

Mercado.

- Un conjunto de personas, individuales u organizadas.
- Que necesitan un producto o servicio determinado.
- Que desean o pueden desear comprar.
- Que tienen capacidad (económica y legal) para comprar

Mercado Actual.

El que un momento dado demanda un producto determinado.

Mercado Potencial.

Número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que está disponible para todas las empresas de un sector durante un período de tiempo determinado.

Segmentación del Mercado.

Es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Segmentación Predeterminada.

Cuando los criterios de segmentación están previamente establecidas.

Segmentación Óptima.

Si lo que se desea es, precisamente, detectar los segmentos que más se diferencian por sus necesidades y comportamientos de compra.

Agregación del Mercado.

Una sola estrategia de Marketing para todos los compradores a esta modalidad se le ha llamado mercadeo masivo.

Segmentación del Mercado.

El mercadeo masivo se fragmenta cada día mas debido a la especialización de las industrias, los consumidores, luego la 'era de la diversidad'.

Beneficios y Costos de la Segmentación del Mercado.

Equilibra la oferta de la demanda, el marketing se torna más completo. El 'micromarketing' se realiza entonces mediante el proceso de conocimiento del consumidor, bases de datos e investigaciones de mercadeo. Después de tenerlos de clientes se vigilan patrones de compra, se fortalece la lealtad de marca.

Posicionamiento.

Posicionamiento no es lo que haces a un producto, es lo que haces a la mente de la persona. Estas posicionando el producto en la mente del consumidor.

Sistema de Información.

Conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformar en información útil para tomar decisiones de marketing.

El Método de la Encuesta.

Es una técnica estructurada que utiliza la comunicación para recolectar información, directamente de los integrantes de una muestra, mediante la aplicación de un cuestionario.

Mezcla de Productos.

- Es el conjunto de bienes que una empresa ofrece al público.
- Conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un vendedor particular pone a disposición de los compradores.
- La mezcla de productos de una empresa tiene las siguientes dimensiones:

- ❖ Amplitud
- ❖ Longitud
- ❖ Profundidad
- ❖ Consistencia

Amplitud: Se mide por el número de modelos, tamaños y variantes que la integran.

Profundidad: Número de modelos, tamaños y variantes que se ofrece dentro de cada línea de productos.

Longitud: Es el número total de productos fabricados o vendidos. Es la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad.

Extensión de la Línea de Producto: Consiste en el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca.

4.3 MARCO ESPACIAL

El trabajo se realizara en el Departamento de Mercadeo de Almacenes YEL, el cual será responsable por la implementación y seguimiento de las estrategias de mercadeo diseñadas para mejorar las ventas de la línea de hogar y entretenimiento, ya que esta presenta menor participación en la rotación de productos y menores ingresos para la organización.

4.4 MARCO TEMPORAL.

El desarrollo de la investigación se llevara a cabo teniendo en cuenta la penetración de nuevos competidores en el año 2006, época en la cual empezó la disminución de la rotación de nuestros productos y el deceso de las ventas hasta el mes de Diciembre del año 2007.

5. METODOLOGÍA.

El desarrollo de la investigación se llevara a cabo teniendo en cuenta las diferentes variables que nos puedan servir para obtener información necesaria con el propósito de identificar las estrategias para mejorar la línea de hogar y entretenimiento de Almacenes YEL.

5.1 ENCUESTAS DE EXPLORACIÓN.

Este tipo de encuesta será diseñada para clientes y empleados, la cual será la herramienta principal para definir el estado actual de la línea de hogar y entretenimiento para nuestros clientes, esta contara con preguntas de tipo cerrado y claras; que permitirán obtener los deseos y expectativas tanto de los clientes internos como externos de Almacenes YEL. (ver anexo de encuesta).

5.2 OBSERVACIÓN DIRECTA DE LA COMPETENCIA.

Dentro de esta técnica se tendrán en cuenta el tipo de competidor, variedad en los productos que ofrecen, los precios con los cuales llegan a los clientes, garantías, medios de pago, exhibiciones o estanterías con las cuales presentan su variedad y el servicio post venta.

6. DISEÑO ESTRATÉGICO

6.1 HORIZONTE DEL TIEMPO.

Los objetivos del Diseño de Estrategias de Mercadeo para la Línea de Hogar y Entretenimiento de almacenes YEL se desarrollaran en el período comprendido entre los años 2007 a 2009.

6.2 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Almacenes YEL, es una organización que está presente en toda Colombia, servimos con excelencia, a los habitantes de las 32 ciudades donde estamos presentes. Nos inspiran nuestros clientes y nos anima la emoción de ganar.

¿Quiénes somos?: Hoy, luego de un proceso de consolidación y expansión en Colombia, la compañía cuenta con 62 almacenes YEL

Generamos espacios laborales para más de 41.000 personas que directa o indirectamente prestan sus servicios a la compañía. Por nuestros almacenes pasan cada año más de 140 millones de personas. Asimismo, contamos con sedes administrativas en las ciudades de Envigado, Bogotá, Cali y Barranquilla; y centros de distribución en las principales ciudades del país.

Características de nuestra empresa:

- Primera empresa privada nacional por volumen de ventas
- Presencia en 32 ciudades
- Más de 3.479 proveedores, de los cuales 3.074 (más del 85%) son microempresas y PYMES
- Somos la empresa privada que genera más empleo en el país

6.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

El impacto de la integración de mercados debido a las gigantescas inversiones en obras públicas, motivó el lanzamiento de muchas empresas al mercado nacional, muchos comerciantes se convirtieron en industriales de productos cuyo mercado conocían. Los descuentos escasos que concedía la industria al comerciante, lo obligaron a cambiar el concepto de utilidad por el de volumen. Se vislumbra aquí el concepto de CADENA DE

ALMACENES para reducir costos de distribución a través de la expansión de ventas (1932). En esta época la industria manufacturera, se multiplicó a un ritmo promedio de 7.3% entre 1918 y 1931. El sector industrial se constituyó así en el factor esencial de la ampliación de los mercados internos y al mismo tiempo provocó mayores ritmos de expansión en el sector terciario. Las grandes cadenas comerciales, surgieron al impulso de estas corrientes. Es por este periodo y en este contexto, cuando nació y dio sus primeros pasos ALMACENES YEL.

6.4 SITUACIÓN ACTUAL.

- Son almacenes y supermercados cercanos, ubicados generalmente en barrios.
- En estos espacios se ofrecen los artículos de consumo diario como carnes, frutas y verduras; en general, productos frescos. Algunos ofrecen surtido básico en textiles y variedades.

Sus áreas se ajustan para hacer fáciles y ágiles las compras de los clientes. La idea es que puedan hacer su mercado completo, en ambientes agradables y acogedores, Fresco, joven, alegre, vivo. Estos cuatro conceptos son la inspiración que nos permite ofrecer puntos de venta renovados, amigos y acogedores.

En municipios pequeños, ciudades intermedias y grandes capitales, almacenes YEL ofrece espacios comerciales para satisfacer necesidades de compra básicas y ofrecer opciones de calidad a buenos precios. Nuestros puntos de venta son lugares de encuentro para quienes nos visitan, y por esta condición, hemos habilitado zonas especiales para la convivencia y el recreo de los colombianos.

Somos un supermercado integral, con un completo surtido, y un portafolio fortalecido en secciones especializadas como frutas y verduras, panadería, charcutería, comidas preparadas, carnes y pescadería. Nuestra presencia nacional se constituye en la mayor vitrina comercial del país. Miles de colombianos pueden acceder a los productos de nuestros proveedores gracias a esta red de distribución y comercialización.

Debido a la gran cobertura que tiene nuestra Organización, requiere contar con Medios de Comunicación efectivos para que todos los empleados que trabajamos en ella estemos informados y conozcamos su dinámica interna

Son canales para:

- Mantenernos informados sobre procesos, novedades, actividades y acontecimientos que suceden en la organización.
- Compartir los comentarios, apreciaciones, inquietudes o sugerencias de los empleados.
- Hacer parte de la cultura organizacional de la empresa.

6.5 MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

- Revista ALDETALLE: Circula todos los meses, con información para compartir en familia.
- Boletín ESTA SEMANA: Circula todos los miércoles.
- NuestraNET: Es la intranet de la compañía, se puede acceder desde los computadores unidos a la red.
- Carteleras: En todas las sedes
- Videos: Cada vez que hay eventos especiales.
- Emisión 10 Minutos: Todos los viernes al iniciar la jornada laboral.

6.6 NUESTRA FILOSOFÍA CORPORATIVA.

6.6.1 Misión.

En Almacenes YEL S.A. ofrecemos a nuestros clientes la satisfacción de sus necesidades, gustos y preferencias, mediante experiencias de compra memorables y garantía de excelencia en servicio, selección de productos, calidad y precio, todo ello en ambientes modernos y con propuestas de valor diferenciadas por formato comercial. Nos caracteriza el respeto a la dignidad de la persona, la disposición permanente a la evolución y al cambio sin romper con nuestras más sanas tradiciones, y una obsesiva atención al detalle. Somos un equipo humano cimentado en sólidos principios éticos y morales, con un arraigado sentido de pertenencia por la compañía y que cumple su labor con profesionalismo, honestidad y mística. Por considerarnos su más valiosa riqueza, la organización nos ofrece un ambiente digno y acogedor, donde se retribuye equitativamente nuestro esfuerzo y talento individual, y se promueve el crecimiento personal, la formación integral del ser humano y el bienestar de nuestras familias. Con una estructura organizacional sin burocracia, una clara visión de futuro y el cumplimiento riguroso de todas las obligaciones y responsabilidades económicas y sociales, trabajamos para generar una rentabilidad equivalente a la de nuestros comparables de mejor desempeño en el mercado.

La Misión la Cumplimos Pensando en:

Los clientes: Son los inspiradores de nuestro trabajo. Su presencia exige la prestación de un servicio cálido, oportuno, efectivo y dinámico. La plena satisfacción de sus necesidades es la mejor recompensa a nuestro esfuerzo empresarial. Los proveedores constituyen con sus productos, imagen y experiencia, un soporte fundamental para la organización. Orientan todo su esfuerzo y capacidad de servicio a satisfacer las expectativas de los clientes. Con ellos cultivamos relaciones equitativas, que garantizan seriedad y seguridad en el cumplimiento de las obligaciones recíprocas.

Los accionistas: A los accionistas se debe la existencia de la empresa. Personifican la solidez moral y económica de la organización. Con su apoyo y confianza la motivan para el cumplimiento de sus objetivos, y reciben por su inversión una retribución justa. La comunidad: Nos debemos al país donde nacimos y hemos forjado nuestro crecimiento. Cumplimos nuestra labor diaria con sentido social y compromiso con el desarrollo de la nación y la calidad de vida de sus gentes.

6.6.2 Visión.

En el año 2015 cautivamos, por encima de nuestra competencia, la lealtad de los consumidores colombianos, la preferencia de los proveedores y el orgullo de nuestros empleados y accionistas.

6.6.3 Valores Corporativos.

Servicio: Para almacenes YEL, el servicio es una de las estrategias que nos identifican, todos los esfuerzos son enfocados hacia el cliente preocupándonos constantemente con cumplir sus necesidades y expectativas de cada uno de ellos.

Humildad: Cada una de las personas que integra el grupo de administración, ventas, servicios al clientes y las demás dependencias de almacenes YEL son seleccionadas por su alto nivel de humildad, para con ellos como clientes internos y para con los clientes externos porque cada uno de las personas que integran la familia de Almacenes YEL son importantes.

Compromiso: Almacenes YEL tiene un compromiso enorme tanto con sus clientes como con su entorno social, de allí la participación constante en eventos sociales contribuyendo siempre con el desarrollo social, a demás del compromiso de cada una de las personas que trabajan para Almacenes YEL, con sus responsabilidades individuales y colectivas.

Honestidad: Cada una de las personas que pertenecen a la familia de Almacene YEL, son capacitadas constantemente para que el valor de la honestidad se encuentre presente en todas las actividades que ellos realizan, con el propósito también de mejorar su calidad de vida en sus familias y la sociedad.

Responsabilidad: Todos y cada uno de nuestros integrantes del almacén debe realizar sus actividades diarias con un alto grado de responsabilidad, con el fin de generar en nuestros clientes confianza en los diferentes servicios que ofrecemos en nuestras instalaciones.

Amabilidad: Cuando los clientes llagan a nuestras instalaciones las primeras personas que tienen contacto con ellos son los integrantes del grupo de vigilancia, a los cuales se los capacita para tener un comportamiento amable con cada una de las persona que visita y abandona nuestras instalaciones, así mismo todos y cada uno de los empleados debe tener un trato amable y respetuoso en todos y cada uno de los puestos en donde deban tener contacto directo con nuestros clientes.

Respeto: Este valor deberá predominar en todas las áreas de nuestro Almacén ya que por ningún motivo se deberá perder, el trato entre compañeros de trabajo y nuestros clientes siempre deberá ser con el mayor respeto posible para que no afecte el entorno laboral y la deserción de nuestros clientes, a raíz de pensar siempre en la satisfacción plena de nuestros clientes se ha creado un buzón de sugerencias en donde nuestro clientes tienen la libertad de expresar su inconformidad con algún tipo de servicio que prestamos o con algún colaborador.

Disciplina: las personas que trabajan para almacenes YEL, son evaluadas en su comportamiento y cumplimiento de todas y cada una de las reglas implementadas en cada área, si se detecta alguna falta a la disciplina se deberán tomar medidas preventivas con el propósito de corregirlas y si se presentan nuevamente se tomaran medidas correctivas para mantener siempre el mismo nivel del este valor que no se puede bajo ningún punto de vista perder.

6.6.4 Presentación de la Línea

La Línea de Hogar y Entretenimiento es uno de los Grupos Estratégicos de Negocio (GEN) que conforma el portafolio de productos de Almacenes YEL; este a su vez está conformado por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), las cuales agrupan los productos según su uso la Línea de Hogar y Entretenimiento de Almacenes YEL cuenta de nueve unidades estratégicas de negocio (9 UEN) así:

- Casa
- Papelería
- Electrodomésticos

- Fiesta
- Juguetería
- Ferretería
- Deportes
- Digital
- Libros y Revistas

La participación del Grupo Estratégico de Negocio (GEN) de la Línea de Hogar y Entretenimiento del total de las ventas esta entre 15 y el 20%; por lo cual este Grupo Estratégico de Negocio (GEN) genera mayor utilidad aunque no siempre grandes volúmenes de venta, los productos de la línea de hogar y entretenimiento le aportan al negocio diferenciación por la facilidad de los productos importados, de allí que su portafolio de estos productos es bastante fuerte en eventos promocionales, la mayor rotación de estos productos se da en los meses de octubre a diciembre a consecuencia de las fiestas de fin de año. Presta servicios complementarios de atención personalizada al cliente, generando un valor agregado, le genera al almacén oportunidades de posicionamiento por la variedad de productos de moda que maneja, otro de los puntos a resaltar de la línea es la generación de la imagen siempre renovada por el cambio y novedad de productos creando también alto tráfico de clientes

6.7. DIAGNOSTICO CORPORATIVO.

6.7.1 Matriz de Evaluación de las Variables Externas.

Ingreso de Nuevos Operadores del Retail.

Pasto se esta volviendo una ciudad atractiva para el comercio, es por esto que empresas de grandes superficies miran hacia nuestra ciudad para ampliar sus negocios, es el caso de almacenes Éxito S.A, Alkosto con dos almacenes y se perfila la llegada de Carrefour.

Incremento de la Competencia Informal.

Por ser ciudad de frontera facilita la venta de mercancías informal, además la llegada de familias de otras partes del País, las cuales crean su medio de subsistencia con las ventas informales.

Crecimiento de Ventas por Catalogo.

Es una modalidad de mercadeo que ha cogiendo auge en los últimos años, venta puerta a puerta y se ha identificado para el almacén como otro sector de competencia al que hay que darle su debida importancia.

Aumento del Nivel de Desempleo.

Pasto tiene poco acceso a la industria, su economía se basa en la agricultura y el comercio, no hay oportunidades de trabajo. Generando bajo poder adquisitivo en sus habitantes.

Inseguridad en el Centro de la Ciudad.

El mismo desempleo ha generado pobreza y por ende la delincuencia ha crecido, concentrándose en el centro de la ciudad; debido a esta falencia los clientes que se han visto afectados han tomado otros almacenes para realizar sus compras por razones de seguridad.

Tecnología Avanzada.

La tecnología avanza constantemente, encontramos gran variedad de productos nuevos y de alta tecnología.

Publicidad.

La tecnología que se encuentra en nuestros puntos de exhibición, tiene muchas campañas publicitarias en TV, radio, prensa, Internet, revistas las cuales deben ser aprovechadas por nosotros para poder llegar a los clientes con productos y tecnologías que sean demandados por nuestros clientes.

Prestigio de Almacenes YEL.

Almacenes YEL, como marca esta muy bien posicionada en la mente de los nariñenses y en el territorio nacional, por su trayectoria y reconocimiento a lo largo de mucho tiempo en la ciudad.

Ubicación del Almacén.

Por ser ciudad fronteriza, favorece el comercio y el reconocimiento de la marca en el vecino país del Ecuador, obteniendo para el almacén gran volumen de clientes que los visita con gran frecuencia.

Campañas Sociales en la Ciudad.

Almacenes Yel, cumple su obligación social, mediante las campañas de apoyo a los niños de escasos recursos económicos al igual que ayuda a los ancianos desprotegidos.

Ventas Empresariales.

Se tiene convenios con empresas de la ciudad con buenos descuentos y facilidades de pago.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

Figura 1. Matriz de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	C al ifi	Result ado
Ingreso de nuevos competidores	0.20	1	0.2
Competencia informal	0.05	2	0.1
Ventas por catalogo	0.04	2	0.08
Aumento nivel de desempleo	0.06	1	0.06
Inseguridad alrededor del almacén	0.20	1	0.2
Tecnología avanzada	0.12	4	0.48
Publicidad de la línea	0.10	4	0.4
Prestigio de Almacenes YEL	0.10	4	0.4
Ubicación del almacén	0.05	3	0.15
Campañas sociales del Almacén	0.05	3	0.15
Convenios empresariales	0.03	4	0.12
TOTAL	1		2.44

De acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de la matriz, Almacenes YEL desarrolla sus actividades en un sector hostil y poco atractivo enfrentando grandes amenazas externas.

6.7.2 Variables de Evaluación Interna.

Ubicación de la línea de hogar y entretenimiento.

Esta línea se encuentra ubicada en el tercer nivel del almacén, lo cual es una gran debilidad, dado que es un sitio poco visitado por los clientes.

Publicidad de la Línea de Hogar y Entretenimiento.

Localmente somos débiles en realizar publicidad de la línea, la competencia en esta parte nos tiene ganado gran terreno ya que son muy agresivos con la publicidad local tanto en radio como en TV.

Direccionamiento de la Línea de Hogar y Entretenimiento.

La línea duro casi 6 meses sin una persona con los conocimientos y competencias que se necesitan para dirigir la línea, luego ingreso una persona nueva quien empezó a conocer la línea y no dio resultado. Esto debilito la línea.

Calificación del Personal que Maneja la Línea.

Muchas de las personas encargadas de cada sublínea que conforman la Gen de hogar y entretenimiento no tienen los conocimientos ni mucho menos el gusto y ganas de trabajar en la línea.

Exhibición de Productos con Nueva Tecnología.

Los dos puntos anteriores influyen en que la gente no tenga la iniciativa de revisar la mercancía que llega y surtirla en el punto de venta con la agilidad que se requiere, perdiendo oportunidad de venta.

Calidad de los Productos.

Los productos que ofrecemos son de muy buena calidad, de proveedores reconocidos e importaciones con garantía.

Variedad en el Surtido.

Tenemos gran variedad de marcas de proveedores e importados, esto nos permite competir codo a codo con otros almacenes de cadena de la ciudad para realizar estrategias agresivas con la competencia para atraer clientes que nos prefieran. Manejo de Marcas Propias y Exclusivos. Productos de todas las categorías producidos por proveedores reconocidos, exclusivos para la marca YEL; a demás esto se ha convertido en un factor diferenciador con relación a nuestros competidores.

Horarios de Atención.

Los horarios de atención a nuestros clientes se ajustan a sus necesidades, por eso ofrecemos jornadas continuas, desde las 8:30am hasta las 8:30 pm. Para que facilite a nuestros clientes realizar sus compras con tranquilidad.

Portafolio de Medios de Compra.

El cliente tiene diferentes medios de pago, efectivo, tarjetas de crédito, tarjeta Éxito, sistemas de crédito, Plan separe y convenios empresariales; este tipo de estrategia ha dado a almacenes YEL grandes resultados por lo que no hemos enfocado en abrir nuevos servicios para beneficio de nuestros clientes.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Figura 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Califi	Resultado
Ubicación de la línea de hogar y entretenimiento.	0.09	1	0.09
Publicidad de la línea de hogar y entretenimiento.	0.05	1	0.05
Direccionamiento de la línea de hogar y entretenimiento.	0.3	1	0.30
Calificación del personal que maneja la línea de hogar y entretenimiento.	0.2	1	0.20
Exhibición de productos con nuevas tecnologías	0.05	2	0.10
Calidad de los productos	0.03	4	0.12
Eventos promocionales	0.1	4	0.40
Variedad de surtido en los productos de la línea de hogar y entretenimiento.	0.1	3	0.30
Manejo de marcas propias y exclusivas.	0.05	4	0.20
Horarios de atención al público.	0.01	4	0.04
Portafolio de medios de compra.	0.02	4	0.08
TOTAL	1		1.88

De acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de la matriz, Almacenes YEL deberá diseñar estrategias defensivas para contrarrestar las debilidades internas de la línea de hogar y entretenimiento.

6.7.3 Variables para el Perfil Competitivo (MPC).

Direccionamiento de la Línea de Hogar y Entretenimiento.

De acuerdo a estudios realizados al desempeño de la línea en el tiempo en el que no existía una persona encargada de esta con las competencias necesarias, se ha identificado la necesidad de encontrar un director de línea que cumpla con las competencias del cargo, esta incorporación del director de la línea deberá dar resultados positivos en la recuperación en cuanto a ventas y reposicionamiento.

Competencia del Personal que Maneja la Línea de Hogar y Entretenimiento.

Dentro del personal que se incorporo a la Línea en el momento de ausencia del director, no se tubo demasiado cuidado en que este personal contara con la competencia necesaria para desempeñar de una manera adecuada las actividades, ahora se sabe que si se incorpora un director competente para el cargo, de igual manera las persona que acompañaran este proceso deberán tener las competencias adecuadas para que realicen un buen engranaje con la parte directiva en pro de conseguir los resultados esperados.

Eventos Promocionales.

Esta variable ha dado magníficos resultados en las ventas de las diferentes líneas que maneja el almacén, es por eso que con gran frecuencia ofrecemos eventos promocionales en los diferentes medios de comunicación hablada y escrita, de ahí también el fortalecimiento de los eventos promocionales para la línea de hogar y Entretenimiento con el propósito de mejorar el posicionamiento de la línea y el aumento de las ventas.

Variedad de Surtido en los Productos de la Línea de Hogar y Entretenimiento.

Debido a que los productos que se ofrecen en la línea, presentan numerosos cambios constantes en cuanto a innovación en los mismos, se debe mantener actualizados nuestros inventarios para estar a la vanguardia de los productos y a la demanda de nuestros clientes.

Ubicación de la Línea de Hogar y Entretenimiento.

Luego de haber identificado que la ubicación de la línea en el tercer nivel del almacén es una desventaja para alcanzar los objetivos trazados, se estudia la posibilidad de su reubicación en otro nivel, ya que la mayor afluencia de clientes se presentan en los niveles 1 y 2, pero por tiempo, distancia y ubicación estos no se percatan por los productos y promociones que presenta la línea.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

Figura 3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACIÓN	NUESTRA EMPRESA		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B	
		CALIFIC	RESULTADO PONDERA	CALIFIC	RESULTADO PONDERA	CALIFIC	RESULTADO PONDERA
Direccionamiento de la línea de hogar y entretenimiento.	0.3	1,00	0.30	4,00	1,20	2,00	0,60
Competencia del personal que maneja la línea de hogar y entretenimiento	0.2	1,00	0.20	4,00	0,80	3,00	0,60
Eventos promocionales	0.1	4,00	0.40	4,00	0,40	4,00	0,40
Variedad de surtido en los productos de la línea de hogar y entretenimiento.	0.1	3,00	0.30	3,00	0,30	4,00	0,40
Ubicación de la línea de hogar y entretenimiento.	0.09	1,00	0.09	4,00	0,36	4,00	0,36
TOTAL	1,00		1.88		3,06		2,36

PON: Ponderación

CLAS: Clasificación: 1 (Debilidad Mayor), 2 (Debilidad Menor), 3 (Fortaleza Menor), 4 (Fortaleza Mayor)

C X P: Ponderación x Clasificación: Puntaje Total

La Línea de Hogar y entretenimiento se encuentra en una posición competitiva fuerte, pero por debajo de la competencia que tiene Almacenes YEL. A pesar de esto la línea tiene gran fortaleza en los eventos promocionales, el direccionamiento de la línea y la variedad en el surtido de sus productos.

6.7.4 Matriz DOFA.

Debilidades:

- Ubicación de la línea de Hogar y Entretenimiento en el piso de ventas (3 niveles).
- Ausencia de publicidad de la línea.
- Ausencia de director de línea.
- Falta de competencia del personal que maneja la línea.
- Rotación de los productos mínima.
- Sentido de pertenencia del personal a cargo de la línea mínimo

Oportunidades:

- Variedad en los productos de tecnología avanzada.
- Aprovechamiento de la publicidad en los medios de los productos de la línea de Hogar y Entretenimiento.
- Posicionamiento de la marca Almacenes YEL.
- Ubicación del almacén en punto estratégico fronterizo.
- Aprovechamiento de las campañas sociales realizadas por almacenes YEL.
- Convenios empresariales en la región.

Fortalezas:

- Manejo Ubicación en zona comercial y bancaria (centro de Ciudad).
- Variedad y frecuencia en los eventos promocionales.
- Variedad en el surtido ofrecido en la línea de Hogar y Entretenimiento.
- Manejo de las marcas propias y exclusivos (importados).
- Horarios de atención al público.
- Portafolio de medios de compra (ventas empresariales, tarjetas de crédito, planes de separación de mercancías).

Amenazas:

- Ingreso de nuevos operadores del retail.
- Incremento de la competencia informal.
- Creciente aumento de las ventas por catálogo (puerta a puerta).
- Aumento del nivel de desempleo.
- Inseguridad en el centro de la ciudad.

Figura 4. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo Ubicación en zona comercial y bancaria (centro de Ciudad). 2. Variedad y frecuencia en los eventos promocionales. 3. Variedad en el surtido ofrecido en la línea de Hogar y Entretenimiento. 4. Manejo de las marcas propias y exclusivos (importados). 5. Horarios de atención al público. 6. Portafolio de medios de compra (ventas empresariales, tarjetas de crédito, planes de separación de mercancías). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación de la línea de Hogar y Entretenimiento en el piso de ventas (3 nivel). 2. Ausencia de publicidad de la línea. 3. Ausencia de director de línea. 4. Falta de competencia del personal que maneja la línea. 5. Rotación de los productos mínima. 6. Sentido de pertenencia del personal a cargo de la línea mínimo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad en los productos de tecnología avanzada. 2. Aprovechamiento de la publicidad en los medios de los productos de la línea de Hogar y Entretenimiento. 3. Posicionamiento de la marca Almacenes YEL. 4. Ubicación del almacén en punto estratégico fronterizo. 5. Aprovechamiento de las campañas sociales realizadas por almacenes YEL. 6. Convenios empresariales en la región. 7. Personal con amplia competencia, capacidad y conocimiento de los productos de la línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la oportunidad O.6 con las fortalezas F.1, F.2, F.4, F.5, F.6 • Desarrollar acciones intensivas, aprovechando la publicidad de los medios a cerca de los productos que ofrecemos en nuestra línea.O.2, F.3, F.4 • Aprovechamiento de la O.5, con la F.6, para dar a conocer el portafolio de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la O.5, con la D.2, para dar a conocer los productos de la línea. • Mejorar la D.5, mediante el conocimiento de la O.1 • Acordar la D.2, con la O.7, con la finalidad de mejorar la línea.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos operadores del retail. 2. Incremento de la competencia informal. 3. Creciente aumento de las ventas por catalogo (puerta a puerta). 4. Aumento del nivel de desempleo. 5. Inseguridad en el centro de la ciudad. 6. Debilidad en el cumplimiento de los objetivos corporativos de la línea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la F.1, con el propósito de contrarrestar la A.1. • Si se fortalece la F.2, tendrá un impacto directo en la A.2. • Incrementar el conocimiento en los clientes actuales y potenciales de F.6, con la cual se podrá contrarrestar paulatinamente la A.3. • Fortaleciendo F.4, se podrá atacar de manera directa la A.1 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorando la D.2, y la D.5, se neutralizara la A.1 y la A.2. • Con la contracción de un director de línea con las competencias adecuadas se podrá mejorar para la línea la A.6 y la D.3, D.4, D.5, D.6.

6.7.5 Estrategias Funcionales.

- Mediante los convenios empresariales que fortalezca Almacenes YEL, aprovechando al máximo su ubicación en una zona comercial y bancaria, aumentando paulatinamente los eventos promocionales, dando a conocer a los clientes cuales de los productos que ofrecemos son marcas propias y reconocidas por la compañía y creando mejores oportunidades y mecanismos de adquisición de productos, se podrá obtener un mejor posicionamiento de la Línea de Hogar y Entretenimiento.
- Ya sabemos que Almacenes YEL, al estar ubicado en una ciudad cercana al país del Ecuador, podrá obtener mejores beneficios a través del aprovechamiento de la publicidad que generan los productos importados en los diferentes medios de comunicación hablada y escrita generada por su casa matriz, interactuando con una generación de publicidad de nuestro productos de marcas propias y la combinación de productos importados y los nuestros en los diferentes puntos de exhibición, con el propósito de aumentar la afluencia de clientes reales y potenciales.
- Almacenes YEL, ha mantenido una gran presencia en diferentes actos para la sociedad de la ciudad de San Juan de Pasto, con sus diferentes campañas sociales enfocadas a los estratos menos favorecidos económicamente, por eso ha pensado en iniciar un estudio en cuanto a portafolio de medios de pago para clientes de estos sectores, con el propósito de mejorar los canales de interacción entre las dos partes y crear un canal de publicidad más directo con la gente que conoce de nuestros servicios de pago.
- Una de las estrategias que Almacenes YEL desea implementar para mejorar el conocimiento de los diferentes productos que se ofrecen en la Línea de Hogar y Entretenimiento; es mediante campañas agresivas de publicidad en la participación del almacén en los diferentes eventos sociales, ya que en estos eventos la participación de la gente es en muchas ocasiones es de grandes masas.
- Para minimizar al máximo que la rotación de nuestros productos siga siendo tardía con relación a nuestra competencia, se ha determinado mejorar la exhibición de los productos mediante la observación constante en los cambios generados gracias a la publicidad propia de estos productos y manteniendo los inventarios actualizados constantemente para que estos productos se queden el menor tiempo posible en las bodegas del almacén.
- Mediante el seguimiento realizado a la Línea de Hogar y Entretenimiento en el tiempo en el cual no existía una persona idónea para dirigirla y las personas que fueron seleccionadas para el manejo de la publicidad y todo lo relacionado con la línea no tenían las competencias necesarias para hacerlo, se ha definido que es necesario buscar la persona idónea que tenga las competencias para desarrollar

estrategias de publicidad que lleguen a nuestros clientes de forma oportuna; y las personas que acompañen a esta dirección también las tengan, para realizar de manera eficiente el engranaje de los individuos y buscar mejorar el posicionamiento y el aumento de las ventas.

- Para minimizar el ingreso de nuevos competidores al retail, se piensa en fortalecer la imagen que tiene en la gente de la ciudad Almacenes YEL, ya que a lo largo del tiempo se ha ganado un merecido reconocimiento y confianza de nuestros clientes en cuanto a sus diferentes servicios y garantías.

- Según los estudio de mercadeo arrojados por diferentes sectores, se ha identificado que los clientes acuden con mayor frecuencia a realizar sus compras en los momento en los cuales existe la presencias de promociones, entonces esta es una de las mejores estrategias para estar un paso mas adelante que la competencia y lograr que los clientes nos prefieran.

- A pesar que la estrategia de venta puerta a puerta da gran resultado para algunas empresas que lo realizan, realmente no ofrecen servicios adicionales que ayuden a los clientes a adquirir de una mejor manera sus productos; a esto le apunta almacenes YEL, ya que mediante los portafolios de medios de compra dan la tranquilidad a los clientes en momentos de no manejar efectivo y realizar compras a crédito, por lo cual se convierte en una ventaja frente a la competencia que maneja el sistema puerta a puerta.

- Para minimizar el ingreso de nuevos competidores, se piensa en hacer grandes esfuerzos para posicionar las marcas propias de la compañía ya que este se convierte en un factor diferenciador frente a la competencia.

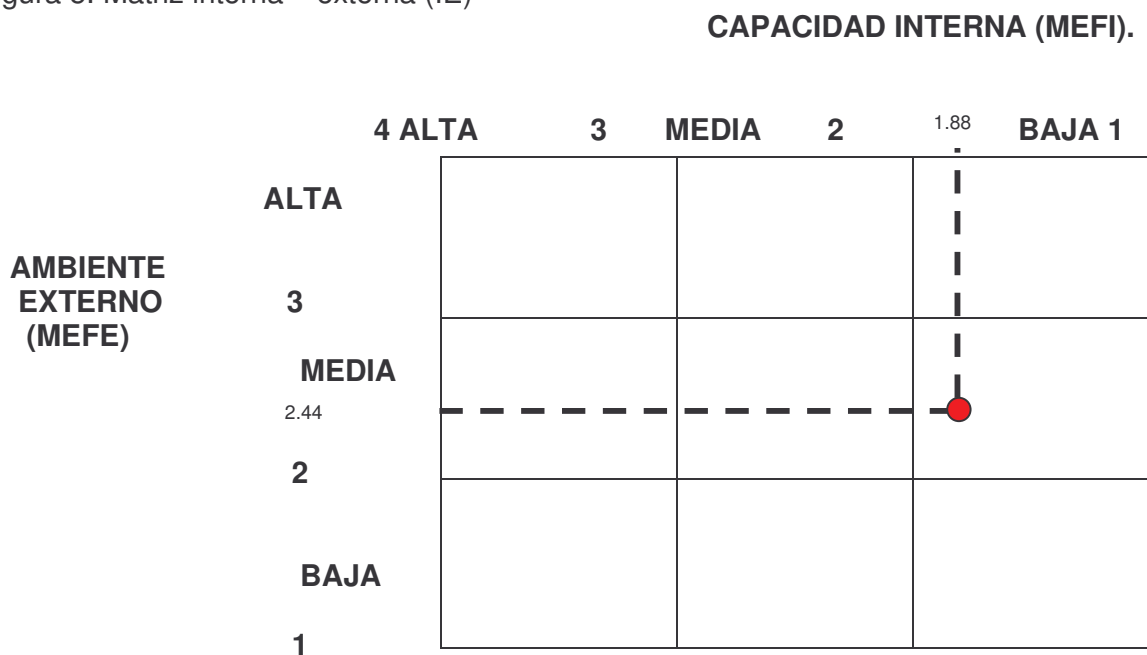
- Si mejoramos y mantenemos actualizada nuestra publicidad acompañada de una mejor rotación de los productos que tienen una salida rápida y los que no la tienen, se podrá neutralizar tanto los ingresos de nuevos competidores al retail y el avance de nuestra competencia directa; ya que para nuestros clientes lo importante se centra en encontrar lo que necesitan en el momento mas indicado.

- Mediante la contratación de la persona que dirigirá la Línea de Hogar y Entretenimiento, de pretende primero dar un mejor direccionamiento a la línea mediante el apoyo de su director, esta persona seleccionara mediante competencias al personal que necesita para cumplir los objetivos trazados, lograra mantener una rotación de los productos con mayor frecuencia lo que mejorara la exhibición de los nuevos productos y realizara constantemente capacitación y entrenamiento a sus colaboradores directos para que siempre se encuentre presente un alto sentido de pertenencia.

6.7.6 Formulación Estratégica.

6.7.6.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Figura 5. Matriz interna – externa (IE)

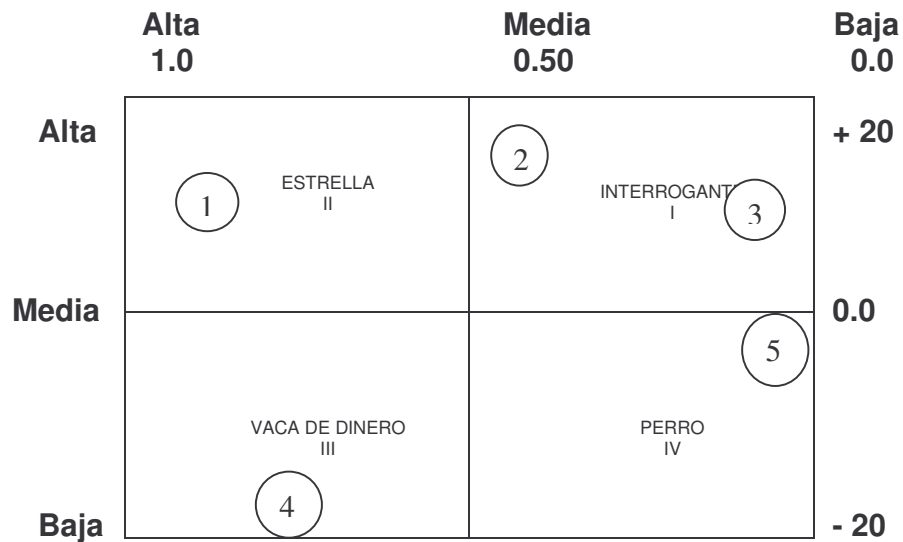


De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz EFE y en la matriz EFI, el la línea de Hogar y Entretenimiento se encuentra en el cuadrante VI de la matriz IE lo que significa que se cuenta con una posición interna débil frente a un entorno con hostilidad media.

La recomendación para este tipo de ubicación tiene que ver con *crecer y desarrollarse*. Desarrollando estrategias como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, así como estrategias de integración hacia delante, hacia atrás u horizontal.

6.7.6.2 Matriz de Boston Consulting Grup (BCG)

Figura 6. Matriz de Boston Consulting Grup (BCG)



PRODUCTO	INGRESOS MILLONES	% INGRESOS	UTILIDAD	% UTILIDAD	% PARTICIPACIÓN MERCADO	% TAZA CRECIMIENTO
HOGAR COCINA ASEO	174.000	47	27800	30	80	13
ROPA HOGAR	90.000	24	13500	18	40	17
PAPELERÍA ESCOLAR	50.000	13	9000	21	10	10
PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS	47.000	13	6110	17	60	-18
GRANDES ELECTRODOMÉSTICOS	10.000	3	1400	14	5	-7
TOTAL	371.000	100	57.810	100		

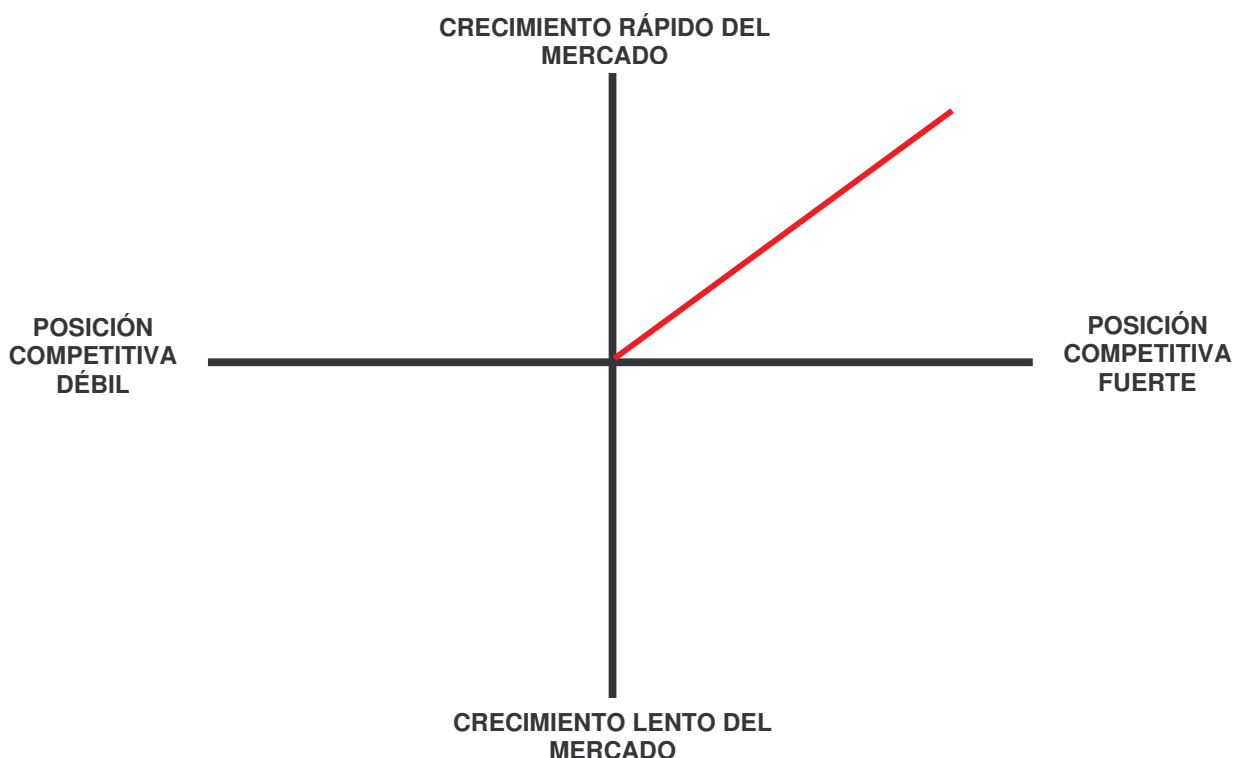
En el análisis de la matriz BSG, se determina que almacenes YEL, tiene el producto de hogar cocina y aseo ubicado en el cuadrante II, correspondiente a productos estrella, los productos pertenecientes a ropa de hogar, y papelería escolar se ubican en el cuadrante I, considerados productos interrogantes, el producto de pequeños electrodomésticos se ubica en el cuadrante III, correspondiente el productos considerados como vaca de dinero y el producto de

grandes electrodomésticos se ubican en el IV cuadrante considerado como productos tipo perro; almacenes YEL tendrá que analizar la situación presentada con sus productos de la línea de hogar y entretenimiento con el propósito de establecer estrategias que conlleven a una rotación de sus productos en sentido contrario a la manecillas del reloj.

6.7.6.3 Matriz de la Gran Estrategia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se puede ubicar la Gen de hogar y entretenimiento de almacenes YEL en una posición competitiva fuerte en el eje horizontal del esquema de la Matriz de la Gran Estrategia. Para el eje vertical se ha tenido en cuenta la demanda existente por este tipo de servicio en el mercado. En los tres últimos años las ventas de estos productos se han incrementado, especialmente las categorías de Digital TV; DVD; minicomponentes) Cada vez existen más personas adquiriendo productos para el hogar y la entretenimiento, generando un crecimiento del 20%. Por lo expuesto anteriormente en el eje Y se ubica la Gen en un crecimiento rápido del mercado.

Matriz de la Gran Estrategia Figura 6. Matriz de la Gran Estrategia



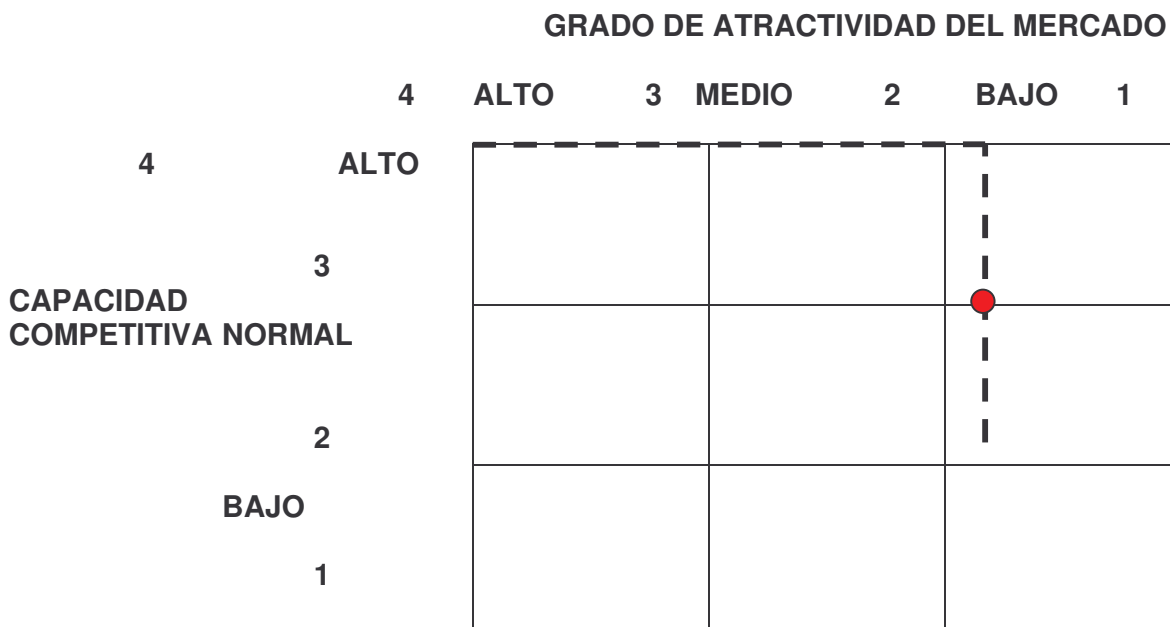
Los datos anteriores ubican a la Gen en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia, es decir en una posición estratégica excelente, lo que implica que las estrategias adecuadas serían: penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Es importante que la Gen de H y E de Almacenes YEL, no se aleje de sus ventajas competitivas y que aproveche las oportunidades externas en varias áreas, ya que puede enfrentar los riesgos de manera decidida, cuando sea necesario.

6.7.6.4 Matriz de Política Direccional (MPD). Figura 7. Matriz de Política Direccional (MPD).

Grado de atractividad

N°	VARIABLE	CALIFICACIÓN
1	Numero de competidores	1
2	Crecimiento de la demanda en el mercado.	3
3	Poder adquisitivo.	1
4	Precios del Mercado.	2
5	Publicidad.	3
Total		10
Promedio		2

Las variables que aparecen en el cuadro de atractividad ya han sido explicadas tanto del punto de vista del impacto como de funcionalidad en las matrices de factores internos y externos.



El mercado tiende a ser atractivo, ya que si bien es cierto el poder adquisitivo del nariñense a mejorado pero de una manera lenta, acompañado de un cambio en la cultura hacia la modernización, con una gran influencia de diferentes experiencias traídas de las ciudades céntricas del país, lo cual influye en su modo de vida tanto de las personas del sector urbano y rural, por lo cual almacenes YEL tendría que desarrollar estrategias para mejorar su capacidad competitiva.

6.7.6.5 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Figura 8. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Consolidación		Desarrollo de Productos	
		PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES					
Variedad en productos con tecnología avanzada	0.12	4	0.48	4	0.48
Aprovechamiento de la publicidad en los medios	0.1	4	0.4	4	0.4
Prestigio de la marca Almacenes YEL.	0.1	4	0.4	4	0.4
Ubicación del almacén en punto estratégico fronterizo.	0.05	2	0.1	3	0.45
Aprovechamiento de las campañas sociales realizadas por almacenes YEL.	0.05	3	0.15	4	0.2
Convenios empresariales en la región.	0.03	2	0.06	4	0.12
AMENAZAS					
Ingreso de nuevos operadores.	0.2	4	0.8	4	0.8
Incremento de la competencia informal.	0.05	2	0.1	2	0.1
Creciente aumento de las ventas por catalogo.	0.04	2	0.08	2	0.04

Aumento nivel de desempleo.	0.0 6	1	0 . 0 6	1	0. 06
Inseguridad alrededor del almacén.	0.2	1	0 . 2	1	0. 2
FORTALEZAS					
Calidad de los productos	0.0 3	4	0 . 1 2	4	0. 12
Variedad y frecuencia en los eventos promocionales.	0.1	2	0 . 2	4	0. 4
Variedad en el surtido ofrecido en las líneas de hogar y entretenimiento.	0.1	1	0 . 1	4	0. 4
Manejo de marcas propias y exclusivas.	0.0 5	4	0 . 2	4	0. 2
Horarios de atención al público.	0.0 1	2	0 . 0 2	4	0. 4
Portafolio de medios de compra.	0.0 2	4	0 . 0 8	4	0. 08
DEBILIDADES					
Ubicación de la línea en el 3er nivel.	0.0 9	1	0 . 0 9	3	0. 27
Aucensia de publicidad de la línea	0.0 5	1	0 . 0 5	4	0. 2
Ausencia de director de la línea.	0.3	1	0 . 3	4	0. 12
Falta de competencia del personal que maneja la línea.	0.2	1	0 . 2	4	0. 8
Exhibición de productos de nuevas tecnologías.	0.0 5	2	0 . 1	4	0. 2
TOTAL			4 . 7 4		6. 44

PA: puntaje del grado de atracción

PTA: Puntaje total del grado de atracción

Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = mas o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

La suma de los puntajes totales del grado de atracción indica que las estrategias de penetración del mercado (4.74), es menos atractiva que la estrategia desarrollo del producto ya que esta obtuvo un ponderado de (6.44) por consiguiente se deberá tener en cuenta las estrategias adecuadas para desarrollar de forma efectiva el desarrollo del producto.

6.7.7 Definición de Estrategias.

6.7.7.1 Selección de Estrategias.

Estrategia de Negocio.

La selección de las estrategias intenta determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la línea de Hogar y Entretenimiento de Almacenes YEL cumplir su misión, objetivos y metas.

El diagnóstico interno y externo de la línea de Hogar y Entretenimiento de Almacenes YEL, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles que le hagan avanzar de su posición actual a una posición deseada en el futuro. Almacenes YEL, ha elegido como estrategia el desarrollo del producto para la línea de hogar y entretenimiento, con el propósito de aumentar las ventas de los productos ya existentes, y con la estrategia de consolidación, lograremos alcanzar mejores resultados en las utilidades que exige la compañía.

Desarrollo de Producto: Este tipo de estrategia, sirve para intentar aumentar las ventas por medio de acciones de mejoramiento y actividades de modificación de algunos productos de la línea, a pesar de ser una de las estrategias mas favorables para la situación actual de Almacenes YEL, se debe conocer con certeza que para que este tipo de estrategia tenga éxito se invertirán grandes gastos en los departamentos de investigación y desarrollo. Esta estrategia para que tenga éxito al interior de la línea de Hogar y Entretenimiento, deberá estar acompañada de indicadores que midan el alcance real de la estrategia, con sus respectivos objetivos individuales, metas, forma de cálculo, recursos necesarios, alcance y responsable.

Estrategia de Consolidación: Las estrategias de consolidación que vamos a aplicar es el Atrinamiento: pretendemos dedicar nuestro mayor esfuerzo tanto en espacios como en volumen en los productos que presentan mayor venta, los que su rotación es mínima, se evaluara si por servicio se deben dejar o de lo contrario se renuncia a ellos para dar mayor espacio de exhibición a los que si se venden.

6.7.7.2 Operativización de la Estrategia.

Dentro de este punto plantearemos la mejor manera de operativizar todos los objetivos específicos, acompañado de sus actividades a realizar, cual es la meta que se pretenderá cumplir, el tipo de estrategia que se pretende diseñar para la línea de hogar y entretenimiento, con que indicadores individuales mediremos el impacto ocasionado por la implementación de la estrategia, quien será el responsable de implementar, medir y evaluar el impacto en la línea y saber cuanto cuesta para la organización esa implementación.

Objetivos Específicos.

- Reconocer las nuevas necesidades de nuestros clientes; para alcanzar este propósito realizaremos actividades como; Conformar grupo de encuestadores (comunicación directa o vía telefónica), buscar otros canales de comunicación con nuestros clientes, y crear base de datos de los clientes fieles; la meta a la que se quiere llegar es la de encuestar al 95% de nuestros clientes fieles, los indicadores que ayudaran a medir el impacto serán; Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas, determinar que tan eficiente es la comunicación con nuestros clientes y seguimiento a la base de datos de la línea, el tipo de estrategia será de negocios de acuerdo a su funcionalidad, para llevar a cabo y poder ejecutarlo de la mejor manera se necesitara la contratación de dos personas que se encargaran de cumplir con el objetivo propuesto acompañados de los recursos necesarios para su ejecución, el costo de su realización equivaldrían a \$ 1.300.000; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del director de la línea de hogar y entretenimiento.
- Identificar la frecuencia con que la competencia se encuentra ofreciendo nuevos productos al público, Conocer si la competencia ofrece productos de mejor calidad que los nuestros a menores precios e identificar si la competencia posee un departamento de I & D importante; para alcanzar este propósito realizaremos observación directa a los competidores del sector; constantes estudios a los diferentes competidores y observaciones directas a los diferentes puntos de venta y comparaciones con observaciones anteriores; la meta a la que se quiere llegar a estar por encima de la competencia en un 40% de productos nuevos en exhibición, el indicador que ayudaran a medir el impacto serán; la rotación de nuevos productos de la competencia con relación a nuestro almacén, el tipo de estrategia será de negocios de acuerdo a su funcionalidad, se contrataran dos personas que realizaran la observación constante a nuestros competidores con los recursos necesarios y tendrán un costo de \$1.000.000; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del Grupo recolección de información externa.

- Fortalecer las políticas establecidas por la compañía en cuanto al servicio al cliente y atender la solicitud de los clientes con relación a los nuevos productos, para alcanzar este propósito fortaleceremos el llamado ROC respuesta oportuna a las quejas de los clientes, acompañado muy de cerca por los chalecos rojos, el portador hará contactos directos con los clientes, se tendrá dentro de los diferentes puntos de exhibición el grupo VAR. Vendedores de Alto Rendimiento, los encargados de sección identificarán las necesidades mediante observación a la competencia y recibiendo retroalimentación con el ROC; la meta propuesta de acuerdo a las políticas de la compañía es el 85% de los clientes encuestados, el indicador que ayudaran a medir el impacto será la determinación del número de quejas de los clientes ocasionados quincenalmente y la comunicación directa de los encargados de sección con los clientes, el tipo de estrategia será de negocios de acuerdo a su funcionalidad, el costo para llevar a cabo estas actividades será de \$ 0 ya que la organización cuenta con un departamento de servicio al cliente ampliamente competente por lo cual no se hace necesario realizar ningún tipo de inversión, la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del área de servicio al cliente.
- Mejorar el direccionamiento de la línea, para obtener mejores resultados en los indicadores; se deberá realizar una correcta y profunda selección y capacitación del director de la línea, la meta propuesta será la de dar cumplimiento en el 80% de los objetivos propuestos para la línea de hogar y entretenimiento, el tipo de estrategia será de negocios de acuerdo a su funcionalidad, se deberá contratar un profesional con las competencias necesarias para el cargo, el costo de un profesional con ese perfil será de \$ 1.200.000; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del departamento de Gestión Humana.
- Desarrollar actividades de publicidad que lleguen de una manera positiva al cliente, para alcanzar este propósito se invertirán mayores recursos financieros técnicos y humanos en aumentar la publicidad en radio y TV local; se realizara perifoneo con mayor frecuencia, y daremos a conocer las ofertas en el punto de venta creando programas de comunicación directa con el cliente en puestos de pago; la meta propuesta de acuerdo a las políticas de la compañía es la de incrementar los clientes en un 30% como mínimo después de haber ejecutado el plan publicitario, el tipo de estrategia será de negocios de acuerdo a su funcionalidad, según cotizaciones realizadas en cuanto a la publicidad que deseamos dar a conocer, los costos de las cuñas radiales y los espacios en el canal regional esta en \$ 1.800.000; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del director de la línea con el acompañamiento directo del Gerente de almacén.
- Reubicación de la línea de hogar y entretenimiento en otros niveles inferiores (infraestructura) para que exista una mejor exhibición de sus productos, para alcanzar este propósito se enviara propuesta a los cargos directivos nacionales

para que puedan autorizar la reubicación de la línea en el segundo nivel contigua al restaurante, ya que al ser una empresa de reconocimiento nacional su imagen corporativa debe ser idéntica en todos los almacenes del país, la meta propuesta es la de obtener un incremento del 30% en la afluencia de clientes a la línea de hogar y entretenimiento, el tipo de estrategia será de negocios de acuerdo a su funcionalidad, si se diera la autorización de la reubicación de la línea en el segundo nivel se necesitaría adecuaciones del área que costarían al rededor de \$ 1.000.000; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del Gerente de almacén con el acompañamiento de los encargados de la imagen corporativa de la sede principal de la marca.

6.7.8 Estrategias de Mercadeo.

6.7.8.1 Selección de la Estrategia.

La selección de las estrategias de mercadeo para mejorar los niveles de posicionamiento y venta de almacenes YEL, se deben basar en la realización de planes que deben especificar el impacto que el almacén espera, en cuanto a la demanda de la línea de hogar y entretenimiento, se debe tener en cuenta que la mayor oportunidad de crecimiento puede surgir de la expansión de la demanda selectiva y para enfocarse en el crecimiento de la línea se debe tener en cuenta la expansión de la demanda primaria es importante saber que este tipo de estrategias no sean mutuamente excluyentes, es por eso que se ha decidido seleccionar las dos estrategias anteriormente mencionadas, con el propósito de cumplir su misión, objetivos y metas.

Estrategia de la Demanda Primaria: Estos mecanismos están diseñados para aumentar el nivel de la demanda, de una forma o clase de producto, las diferentes organizaciones que han sido si se podría decir pioneras en el mercadeo buscan hasta en la actualidad este tipo de estrategias para sus nuevas formas de sus productos, igualmente las organizaciones con gran participación en el mercado en mercados establecidos, con gran frecuencia dedican por lo menos parte de su esfuerzo de mercadeo a la expansión de la demanda primaria, debido a su principio de liderazgo en el mercado tienen la mayor opción de ganar con la expansión del mercado.

Estrategias en la Demanda Selectiva: la demanda selectiva puede influir en el mercado en tres formas diferentes 1) mediante la expansión del mercado servido 2) mediante la captación de clientes de nuestros competidores, y 3) mediante la conservación y expansión de las ventas dentro de la base de nuestros clientes fieles.

6.7.8.2 Operativización de la Estrategia.

Para poder llevar a cabo las estrategias de mercadeo se hace necesario diseñar un plan que permita operativizar los objetivos trazados para este tipo de estrategia, acompañado claro está de sus actividades de realización, cual es la meta que se dese alcanzar para la línea de hogar y entretenimiento, como se va a medir el impacto ocasionado por este tipo de estrategias, y cuanto le costaría a la compañía su realización no sin antes designar un responsable de toda su funcionalidad e implementación.

Objetivos Específicos.

- Aumentar la disposición de compra mediante la demostración de los beneficios con los que ya cuenta todos los productos de la línea de Hogar y Entretenimiento, para alcanzar este propósito se realizarán exhibiciones masivas y perifoneo en el punto de venta, en los diferentes eventos promocionales. Impulso directo (demostraciones y demostrando el producto), la meta propuesta es la de obtener Incremento del 10% de la adquisición de los productos, el tipo de estrategia será de mercadeo de acuerdo a su impacto, el costo que se incurrirá en realizar esta serie de actividades será de \$ 300.000 mensuales ocasionados por la contratación de la persona encargada de realizar el perifoneo; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del Director de la Línea de Hogar y Entretenimiento.
- Desarrollar nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos y Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes, mediante la Intensificación del impacto del departamento de Investigación y Desarrollo para cumplir con los nuevos productos y sus nuevos beneficios; mediante los resultados obtenidos de los ROC y el estudio de la competencia; el plan de ventas empresariales (portafolio de productos y servicios otorgados a las diferentes empresas de la ciudad), acompañados de los diferentes planes de publicidad tanto en radio como en TV,, la meta propuesta ser de Incrementar las ventas de nuevos productos del 15%, el tipo de estrategia será de mercadeo de acuerdo a su impacto, el costo que se incurrirá en realizar esta serie de actividades será de \$ 7.000.000 ocasionados por la contratación de la persona encargada de investigar la competencia, la publicidad generada por los nuevos productos y la adecuación de sus puntos de exhibición; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del Director de la línea de Hogar y Entretenimiento y el Director del Dto.de Innovación y Desarrollo.
- Captar nuevamente a nuestros clientes que se han ido con la competencia y Mantener y mejorar la satisfacción de nuestros clientes existentes, mediante el

programa de acercamiento al cliente mediante el ROC, chaleco rojo y apoyándose en la base de datos de los 300 clientes mas importantes del almacén, encuentro corporativo entre los clientes mas fieles y la directiva del almacén, programas de servicio al clientes (capacitación), seguimiento al QSA (respuesta oportuna al cliente), atención personalizada en las secciones de digital y pequeños electrodomésticos; la meta propuesta es de obtener un incremento del 10% en ventas en la línea de HyE, el costo que se incurrirá en realizar esta serie de actividades será de \$ 5.500.000 mensuales ocasionados por las diferentes actividades dirigidas al cliente por las personas encargadas de llevar a cabo el programa del chaleco rojo; la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del Director de la línea, Dto de Mercadeo y Servicio al cliente.

- Aprovechamiento del libre mercado con los productos complementarios, importación de productos que sustituyan fácilmente los productos nacionales a menor costo para los clientes manteniendo siempre los estándares de calidad, la meta propuesta es de obtener un incremento del 10%.en la ventas de línea de hogar y entretenimiento, el costo que se incurrirá en realizar esta serie de actividades será de \$ 0 a razón de ser procedimiento normal del surtido de la línea de hogar y entretenimiento, la responsabilidad del cumplimiento de este objetivo trazado estará a cargo del Director de la línea y los diferentes jefes de Compras.

7. CONCLUSIONES

- La aplicación del proyecto de diseño de estrategias de mercadeo en la línea de hogar y Entretenimiento para almacenes YEL, permitió derivar las siguientes conclusiones:
- El proyecto lograra mantenerse con éxito gracias a sus principales fortalezas como la variedad y frecuencia en las actividades promocionales, manejo de marcas propias e importados, calidad en sus productos; sin embargo debido a que la situación económica delicada, el poder adquisitivo tiende a bajar , se debe aprovechar las fortalezas con el fin de implementar nuevas estrategias.
- Las estrategias de consolidación (atrincheramiento) y desarrollo de productos se plantean como buenas alternativas para cumplir los objetivos corporativos propuestos, dentro de los cuales esta ampliar el mercado y mejorar el servicio.
- El programa debe centrar sus esfuerzos en el análisis del portafolio de productos sin descuidar el análisis de la segmentación de los mismos, al igual que el fortalecimiento de el portafolio de servicios para fidelizar a los clientes existentes y poder recuperar los que se han ido.
- El grado de satisfacción del comprador con un producto o servicios es la consecuencia de la comparación que ese comprador hace entre el nivel de beneficios percibidos después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios esperados antes de la compra. Si después de hacer una compra y utilizar ese producto un cliente cree que el bien o servicio a colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; en caso contrario, se produce la insatisfacción.
- Al poner en marcha este proyecto vamos recuperar la imagen de servicio y buenos productos; con un surtido superior, una clara segmentación del mercado y foco en la generación de demanda rentable
- Crearemos valor económico al optimizar la gestión de precios, generaremos mayor retorno sobre el capital invertido, manteniéndonos altamente competitivos en el mercado.

8. RECOMENDACIONES

Implementar el proyecto de diseño de estrategias de mercadeo en la línea de hogar y entretenimiento para lograr las metas y objetivos trazados por la compañía

Socializar el proyecto de diseño de estrategias de mercadeo con el equipo de trabajo de la línea de HyE con el objetivo de asegurar el compromiso y participación para un desarrollo eficiente y eficaz de los planes propuestos.

Asignar responsabilidades al equipo de colaboradores con el fin de garantizar el buen desempeño del proyecto.

Evaluar constantemente el proyecto y hacer los ajustes necesarios que se puedan derivar de cambios en el entorno y que faciliten mejorar los procesos y actividades

Fortalecer los programas de servicio al cliente para cultivar en ellos vínculos emocionales (sentimientos, percepciones) con fundamentos y atributos funcionales (realidades en el almacén: surtido que encuentra, precio, la atención, la disposición del personal).

La clave para que el proyecto funcione es la gente, por tal razón se debe crear planes de capacitaciones ya que son ellos los que convierten la información en conocimiento para tomar decisiones, es importante por ello que se trabaje en un entorno estimulante y motivador para lograr altos desempeños.

BIBLIOGRAFIA.

- Fundamentos de Marketing, Autor, William Stanton, McGraw-Hill 1999
- Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Autor, Méndez Carlos Eduardo, McGraw-Hill 1998.
- Conceptos de Administración Estratégica V Edición, Autor, David Freed R. Edi. Pearson Educación 2000.
- CERVANTES, Eduardo Luis. Marketing corporativo. <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc0506.htm>. 2000. 2 P.
- DA COSTA, Joao. Diccionario de Mercadeo y Publicidad. Venezuela: Editorial Panapo, 1992. 274 P.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafe de Bogotá: Serie Empresarial, 1994. 371 P.
- DECENA C, Edgar J. Penetración en el mercado. <http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm#Diversificacion>. 2000. 2 P.
- ENNEW, Christine; WATKINS, Trevor y WRIGHT, Mike. Mercadeo estratégico de servicios financieros. Santafé de Bogotá: Legis, 1991. 242 P.
- GUILTINAN, Joseph P; PAUL, Gordon W y MADDEN, Thomas J. Gerencia de Marketing. Santafé de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1998. 470 P.
- KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de mercados. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill: 2000. P. 874.
- KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. México: Prentice Hall. 1993. 843 P.
- LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 1998. 454 P.

Indicadores de Gestión para las diferentes Estrategias Seleccionadas.

Nombre	Atracción de Clientes
Definición	Mide el porcentaje de clientes a los cuales se ha realizado seguimiento.
Formula De Cálculo	No. de clientes encuestados / Total de clientes fieles * 100
Período De Medición	Mensualmente.
Meta	Al menos el 95% de los fieles encuestados.

Nombre	Productos nuevos de la competencia.
Definición	Mide el porcentaje de nuevos productos de nuestros competidores ofrecidos en sus puntos de exhibición.
Formula De Cálculo	No. de productos nuevos ofrecidos en nuestro almacén / Total productos nuevos de la competencia en exhibición* 100
Período De Medición	Durante eventos promocionales de la competencia.
Meta	Estar por encima de la competencia en un 40% de productos nuevos en exhibición.

Nombre	Satisfacción de Clientes
Definición	Mide el porcentaje de clientes satisfechos por los diferentes servicios por almacenes YEL.
Formula De Cálculo	No. de clientes satisfechos/No de clientes insatisfechos * 100
Período De Medición	Quincenalmente.
Meta	El 85% de los clientes encuestados.

Nombre	Direccionamiento efectivo de la línea de hogar y entretenimiento.
Definición	Mide el crecimiento de la línea bajo el nuevo direccionamiento.
Formula De Cálculo	No de objetivos y metas alcanzadas en la línea/ No de objetivos y metas propuestos para la línea * 100.
Período De Medición	Mensualmente.
Meta	Al menos dar cumplimiento en el 80% de los objetivos propuestos para la línea de hogar y entretenimiento.

Nombre	Impacto de la publicidad en los clientes.
Definición	Medirá el impacto ocasionado en el cliente mediante las

		actividades agresivas de la publicidad.
Formula De Cálculo		No de clientes censados antes de las campañas publicitarias/ No de clientes censados después de las campañas publicitarias *100.
Período De Medición		Después de cada evento publicitario.
Meta		El incremento de clientes debe ser del 30%.

Nombre		Reubicación de la línea de Hogar y Entretenimiento.
Definición		Medirá el impacto ocasionado por la nueva ubicación de la línea de hogar y entretenimiento.
Formula De Cálculo		No de clientes que visitan la línea antes de la reubicación/ No de clientes que visitan la líneas después de su reubicación * 100.
Período De Medición		Quincenalmente.
Meta		Obtener un incremento del 30%.en la visita de nuevos clientes a la línea en su nueva reubicación.

Nombre		Beneficios de los productos de la línea H y E.
Definición		Medición de los beneficios de los productos de la línea de hogar y entretenimiento.
Formula De Cálculo		POR SER LOS BENEFICIOS INTANGIBLES LA FORMULA DE CALCULO NO APLICA.
Período De Medición		Diariamente.
Meta		Incremento del 10% de la adquisición de los productos.

Nombre		Desarrollo de nuevos productos.
Definición		Mide la aceptación de los nuevos productos.
Formula De Cálculo		No. De ventas en productos nuevos / No de ventas de productos normales * 100
Período De Medición		Mensualmente.
Meta		Incremento en las ventas de nuevos productos del 15%.

Nombre		Satisfacción de los clientes
Definición		Medirá la satisfacción de los clientes en la línea de H y E.
Formula De Cálculo		No de clientes satisfechos que visitan la línea / No de clientes que visitan la líneas antes de los programas * 100.
Período De Medición		Mensualmente
Meta		Obtener un incremento del 10%.de clientes satisfechos.

Estrategias de Negocio y Mercadeo.

(Anexo A)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA			META %	ACTIVIDAD	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE
	F	N	M					
Reconocer las nuevas necesidades de nuestros clientes.		X		95	<ul style="list-style-type: none"> Conformar grupo de encuestadores (comunicación directa o vía telefónica). Buscar otros canales de comunicación con nuestros clientes. Crear base de datos de los clientes fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> Tabulación de los resultados de las encuestas realizadas. Determinar que tan eficiente es la comunicación con nuestros clientes. Seguimiento de la base de datos de la línea. 	1.300.000	Director de la línea de hogar y entretenimiento.
Identificar si la competencia se encuentra ofreciendo nuevos productos, de mejor calidad y a menores precios, y si interviene es estas estrategias el departamento de I & D.		X		40	<ul style="list-style-type: none"> Realizar observación directa a los competidores del sector. Realizar estudio a competidores del sector. Observación directa a puntos de venta y comparaciones con observaciones anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de nuevos productos de la competencia con relación a nuestro almacén. Estudio de precios, competencia, almacenes YEL. Tiempo de observación variedad y diferenciación encontrada. 	1.000.000	Grupo recolección de información externa y Director de la línea de hogar y entretenimiento.
Fortalecer las políticas establecidas por la compañía en cuanto al servicio al cliente y Atender la solicitud de estos con relación a los nuevos productos.		X		85	<ul style="list-style-type: none"> ROC respuesta oportuna a las quejas de los clientes. Chaleco Rojo. El portador hará contactos directos con los clientes VAR. Vendedores de alto rendimiento. identificarán las necesidades; retroalimentación con el ROC 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el número de quejas de los clientes ocasionados quincenalmente. Comunicación directa de los encargados de sección con los clientes. Resultados de la observación realizada a la competencia. 	0	Servicio al cliente y Grupo recolección de información externa

(Anexo B)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA			META %	ACTIVIDAD	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE
	F	N	M					
Mejorar el direccionamiento de la línea, para obtener mejores resultados en los indicadores.		X		80	<ul style="list-style-type: none"> Selección y capacitación del director de la línea 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de objetivos y metas propuestos en determinado tiempo. 	1.200.000	Gestión humana. Selección.
Desarrollar actividades de publicidad que lleguen de una manera positiva al cliente.		X		30	<ul style="list-style-type: none"> Mayor publicidad en radio y TV local. Realizar perifoneo Dar a conocer las ofertas en el punto de venta creando programas de comunicación directa con el cliente en puestos de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de la publicidad en los medios. Atracción de los números de clientes. Numero de ventas ocasionado por las ofertas en los puestos de pago. 	1.800.000	Director de la línea y Gerente de almacén
Reubicación de la línea de hogar en otros niveles inferiores (infraestructura) para que exista una mejor exhibición de sus productos.		X		30	<ul style="list-style-type: none"> Enviar propuesta de reubicación de la línea en el segundo nivel contigua al restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> Afluencia de clientes en la nueva ubicación de la línea de hogar y entretenimiento. 	1.000.000	Grupo recolección de información externa
Demostrar los beneficios con los que cuenta los productos de la línea de Hogar y Entretenimiento.			X	10	<ul style="list-style-type: none"> Mediante exhibiciones masivas y perifoneo en el punto de venta. En los diferentes eventos promocionales. Impulso directo (demostraciones y demostrando el producto). 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de las ventas. Incremento de registros POS (sistematización del registro de productos). 	300.000	Director de la Línea de Hogar y Entretenimiento.

(Anexo C)

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA			META %	ACTIVIDAD	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE
Desarrollar nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos; Demostrar y promover nuevos beneficios de los productos existentes.				15	<ul style="list-style-type: none"> Intensificar el impacto del departamento de Investigación y Desarrollo para cumplir con los nuevos productos y sus nuevos beneficios; mediante los resultados obtenidos de los ROC y el estudio de la competencia; plan de ventas empresariales (portafolio de productos y servicios otorgados a las diferentes empresas de la ciudad), acompañados de los diferentes planes de publicidad tanto en radio como en TV. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de las ventas de los nuevos productos. Incremento de la ventas. Incremento de registros POS (sistematización del registro de productos). 	7.000.000	Director de la línea de Hogar y Entretenimiento, Dto. De Mercadeo y el Director del Dto.de Innovación y Desarrollo.
Captar nuevamente a nuestros clientes que se han ido con la competencia y mejorar la satisfacción de nuestros clientes.				10	<ul style="list-style-type: none"> Programa de acercamiento al cliente mediante el ROC, chaleco rojo. Encuentro corporativo entre los clientes mas fieles y la directiva del almacén. Seguimiento al QSA (encuesta de satisfacción al cliente). Atención personalizada en las secciones de digital y pequeños electrodomésticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de las ventas. Incremento de número de clientes. 	5.500.000	Director de la línea Dto. De Mercadeo y Servicio al cliente.
Aprovechamiento del libre mercado con los productos complementarios.				10	<ul style="list-style-type: none"> Importación de productos que sustituyan fácilmente los productos nacionales a menor costo para los clientes manteniendo siempre los estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementos en ventas. 	0	Director de la línea y los jefes de compras.
TOTAL							19.100.000	