



Oportunidad para adoptar estrategias de orientación al mercado y la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector de retail: un caso de estudio

Opportunity to adopt marketing orientation strategies and orientation to the management of the supply chain in the retail sector: a case of study

Ricardo Prada Ospina, PhD

Universidad EAN

Grupo de investigación: Entrepreneurship group

Bogotá-Colombia,

Rpradao@universidadean.edu.co

Pablo Cesar Ocampo Vélez, PhD

Universidad EAN

Grupo de investigación Ontare

Bogotá -Colombia,

Pabloc.ocampo@universidadean.edu.co

(Recibido el 02-06-2016. Aprobado el 30-11-2016)

Estilo de Citación de Artículo:

R. Prada, P. Ocampo, "Oportunidad para adoptar estrategias de orientación al mercado y la orientación a la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector de retail: un caso de estudio", Lámpsakos, no. 16, pp 75-87, 2016

DOI: <http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2028>

Resumen. El negocio del retail es una de las actividades empresariales más pujantes y de mayor importancia dentro del comercio en Colombia y el mundo, tanto así que las principales empresas existentes pertenecen a esta industria. En Colombia, el retail, es muy importante respecto de su aporte a diversos indicadores claves para la sociedad y su economía. Dentro de este contexto es importante señalar los puntos de encuentro entre estas teorías a través del análisis de un caso de estudio en una tienda que represente este modelo de negocio. Este artículo pretende realizar esa aproximación a través de una revisión teórica de ambos campos de conocimiento.

La investigación se realizó mediante el método empírico, utilizando instrumentos de medición mediante entrevistas semiestructuradas aplicada a clientes del retail analizado, donde se analizó los criterios como la fidelidad, el servicio al cliente y la distribución física, componentes importantes en el valor agregado del proceso de entrega en el retail.

Al final del estudio del caso se encontró que el retail, no solo presenta una fuerte relación con las estrategias de las hoy denominadas tiendas novedosas de barrio, sino que sus contribuciones son destacables en el mejoramiento de la canasta familiar de los clientes impacto el nivel de servicio.

Además se observó que el sector debe fortalecer tanto la estrategia de la orientación a la cadena de abastecimiento como la orientación al mercado, considerando que son máximas que deben aplicarse y mantenerse en el sector, para una mejora del desempeño organizacional, criterio fundamental para la mejora de la competitividad para Colombia.

La orientación al mercado, posee una influencia positiva en la orientación a la cadena de abastecimiento y a su vez a la gestión de la cadena de abastecimiento, impactando en el desempeño organizacional.

Palabras clave: Retail, comercio, industria, cliente, empresas, orientación al mercado, orientación a la cadena de abastecimiento.

Abstract. The retail business is one of the busiest and most important business activities within the trade in Colombia and the world, so much so that the major companies are in an industry. In Colombia, retail trade is very important in relation to its contribution to various key indicators for society and its economy. Within this context it is important to point out the points of encounter between these theories through the analysis of a case study in a store that represents this business model. This article intends to make this approach through a theoretical revision of both fields of knowledge.

The research was performed using the empirical method, using methods of measurement and semi-structured interviews applied to customers in the retail sector, where criteria such as fidelity, customer service and physical distribution were analyzed, important components in the added value of the process of delivery in the retail trade.

At the end of the case study it was found that the retail, no single relationship relationship of a single presentation with the strategies of the hot sales girls of the children Service

It was also observed that the sector must consolidate both the supply chain orientation strategy and the market orientation, considering that the maxima that are applied and maintained in the sector, for the improvement of organizational performance, a fundamental criterion for the Improvement of competitiveness for Colombia.

Market orientation has a positive influence on supply chain orientation and once on supply chain management, impacting on organizational performance.

Keywords: Retail, trade, industry, customer, companies, market orientation, supply chain orientation performance.

1. INTRODUCCIÓN

El sector del retail en el mundo es una de las actividades económicas más dinámicas y que mueve la economía a nivel mundial [1]. En el caso colombiano, según [2] este sector ha tenido un crecimiento del 3%, en los últimos años. Este sector, de acuerdo con las cifras, tiene una importante participación en el comercio en general con un crecimiento en ventas, para 2013 de \$186, 3 billones de pesos, siendo el comercio al por mayor el rubro con mayor participación (52,5 %), contra una participación del 33,9% en el comercio al por menor. La participación en establecimientos especializados de alimentos que ocupa el segundo lugar en las ventas del comercio al por menor fue del 4.2% [3].

De acuerdo con Silva [4], el mercado colombiano es de gran interés para el inversionista extranjero en el área de los retails, ya que este sector presenta un crecimiento constante. De igual forma, por las importantes tendencias de consumo y su dinamismo, motivo por el cual, compañías extranjeras como Walmart han mostrado su interés de operar en Colombia. Según el reporte del Banco Mundial, expresado en el Doing Business[5], Colombia se ubicó en el puesto 53 de la valoración de países con mejor clima para los negocios, superando a México, Perú, Panamá, Chile, Argentina, entre otros.

Dentro del análisis de cómo las grandes cadenas de supermercados se han logrado establecer en Colombia, están los aspectos como: la imagen, exhibición, *merchandising*, percepciones del consumidor, valor de marca, entre otras. Es en estos puntos donde las empresas colombianas han tenido que prepararse para poder competir con estas cadenas de supermercados y de esta forma fortalecerse y tener una mayor participación en el mercado, un mayor posicionamiento de marca y de las ventas además de ser un criterio clave para la estrategia de orientación al mercado[6].

Siguiendo con Gómez-Escobar, existen algunas diferencias que no equilibran las relaciones comerciales entre proveedores y las cadenas de retail, al tener estas últimas un mayor poder de negociación, lo que hace que los productores se tengan que acomodar a situaciones críticas como son el manejo del inventario, logística, márgenes de la rentabilidad, pago por espacios, participación económica en las campañas publicitarias entre otras competencias.

Durante los últimos años ha llegado a Colombia un nuevo formato de cadenas de retail que imita las tiendas de barrio, empezando su labor en pequeñas ciudades para lograr abarcar este mercado potencial y lograr desplazar a los pequeños negocios de barrio, mediante la oferta de mejores precios y adaptación a productos como abarrotes y demás alimentos [3].

Tiendas De Todo es una de estas cadenas de tiendas de descuento, con productos básicos ofrecidos al mejor precio del mercado. La idea surgió en Alemania y se ha difundido a países como Portugal, Brasil, Australia, USA y Colombia no podía ser la excepción.

Los inversionistas de Tiendas De Todo iniciaron en Medellín, por ser la plaza más competitiva en precios en el sector de abarrotes y de alimentos. Allí investigaron durante seis meses el mercado, conociendo de los consumidores sus principales necesidades, realizando estudios y proyecciones y lo más importante, indagando por qué el 53% del consumo de los hogares nacionales se sigue haciendo en tiendas de barrio [2] y no en las grandes superficies. Posteriormente, abrieron sus tiendas y comenzaron a entender cómo tratar a los clientes del mercado colombiano y suplir sus necesidades, logrando que la experiencia de compra sea repetitiva y no una única compra.

Este innovador modelo está diseñado para minimizarle el costo al cliente representado en reducciones en logística, personal, transporte, publicidad y decoración. La idea se basa en trasladar los ahorros en las áreas mencionadas y llevarlos a los precios finales de los productos, utilizando un formato de locales de entre 200 y 400 mts² [6][2], logrando de esta forma que la experiencia de compra sea cada vez más práctica para el cliente.

En este sector de retail es de gran importancia realizar una medición de la satisfacción del cliente uno de los puntos evaluados en este artículo. Para esto, se tienen en cuenta algunos modelos que permiten verificar a que aspectos se debe prestar más atención; es el caso del modelo del Retail Store Quality Scale, desarrollado por Dabholkar en 1996, el cual se fija en los aspectos: físico, fidelidad, interacción con el personal, resolución de problemas y políticas de empresas, lo anterior muy alineado a los valores agregados del proceso de entrega, como también la co-creación de valor en los procesos de las organizaciones están directamente alineados a los criterios de la satisfacción del cliente [7].

Por otro lado, a pesar que el sector de retail, se ve enfrentado al montaje de muchos puntos de venta, a través de las ciudades en Colombia, requiriendo de un manejo apropiado de la red logística, situación que apunta a que se adopte estrategias orientadas a las necesidades del mercado y a su vez al enfoque de la gestión de la cadena de abastecimiento [8].

2. MARCO TEÓRICO

Dentro de estos aspectos existen tres que son claves a la hora de realizar un análisis a una empresa del sector del retail y son: La disposición, relacionada con el tipo de instalación y su comodidad, decoración, distribución de los productos. Según, Esta disposición es muy importante, ya que si se cuenta con una distribución precisa se logra tener una ventaja competitiva y gran influencia en la compra del cliente en determinados productos [9].

La debida administración de la planta física permite la orientación y fácil localización de los productos por parte de los clientes [10], y con esto se logra reducir el tiempo que toman los clientes en la ubicación de los bienes. De esta forma se logra reducir la frustración de los usuarios por no cumplir con sus expectativas de compra, ya que una mala elección en la disposición en una tienda puede ocasionar que los clientes no encuentren la mercancía en tienda y a su vez puede conseguirse que el cliente se lleve una mala percepción del lugar haciendo que no vuelva a visitar la tienda y vaya a la competencia.

Uno de los propósitos de este artículo, es determinar el rol del mercadeo para la estrategia basada en la orientación a la cadena de abastecimiento, que es un antecedente fundamental para la aplicación de la filosofía de supply chain management. Como se menciona en el párrafo anterior la logística es una máxima fundamental para la disposición final de los artículos en los puntos de venta de las tiendas [11].

La estrategia de supply chain orientation, consta de varios niveles tales como el estructural, el estratégico y la unión de los dos anteriores, con el fin de alinear los procesos, las áreas y los flujos tanto arriba de la red de valor (upstream process) enfocado a los proveedores como los procesos downstream (clientes) en búsqueda de una coherencia establecida para cumplir los requerimientos de los grupos de interés (stakeholders) que ligado a las necesidades de los mercados cada vez más exigentes como

las tiendas de barrio de Bogotá, además mediante a esta nueva estrategia se pretende la previsualización e integración de todos los procesos a la red de valor de la compañía y preparar a la gerencia a que se trabaje bajo la filosofía de orientación a la cadena de abastecimiento como una fase anterior a la adopción del SCM [11].

Lo anterior es coherente a la aplicación de los procesos y macroprocesos de la gerencia de la cadena de abastecimiento, donde se mencionó en párrafos anteriores que la red logística posee una logística de entrada (inbound) como también de salida (outbound), creada para la materialización de las necesidades de los clientes finales [12].

La fidelidad del cliente está manifestada de diferentes maneras, incluyendo la convicción de volver a un lugar donde ha tenido experiencias de compra y el comportamiento de un consumidor dentro de las instalaciones [13]. La fidelidad del cliente es definida como la interacción entre los clientes y una marca afianzada en un determinado sector [14], siendo un indicador de gran importancia, ya que por medio de este proceso se generan otros beneficios para las empresas, como el voz a voz, generando más compradores.

Por otro lado, otro criterio clave en este tipo de sector, es que las empresas de retail tengan que gestionar sus propios recursos y capacidades de las empresas proveedoras de productos como servicios, para responder a las necesidades de los clientes. Es por esto que las empresas de retail deban trabajar con un mayor enfoque a las cadenas logísticas basándose en la orientación al mercado, que es la tendencia del mundo empresarial actual y Colombia no puede ser la excepción. Además, la gestión de las relaciones con los proveedores como la gestión de las relaciones con los clientes, deben estar atentos y alineados a las nuevas tendencias del cliente final, que es el concepto de la orientación al mercado, permitiendo innovar en su supply chain y entregar mayor valor agregado al consumidor final [15].

Marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes de manera rentable y sostenible [16].

En la actualidad la interacción entre clientes y los prestadores de servicio es un factor importante que puede determinar la satisfacción del cliente. Dentro de los estudios encontrados para realizar este análisis

sis se encuentra la escala de necesidad de interacción social con el prestador del servicio, en la que se puede observar a través de cuatro preguntas, tomadas de la escala original de Dabholkar [9], que para los consumidores la interacción con el cliente tiene gran importancia y es determinante para la toma de decisión de una nueva opción de compra [17]. A pesar de que se ha venido extendiendo el uso de los servicios tecnológicos, se observa que es necesario perseverar la atención personalizada en este tipo de servicios.

Adicional a lo anterior, un nuevo concepto hacia el marketing, que consiste en definir con claridad el mercado, determinando las características específicas de los productos o servicios, los atributos del proceso de entrega que es un criterio fundamental para los procesos de gerencia de la cadena de abastecimiento [16].

3. RESULTADOS

Uno de los criterios fundamentales para el proceso de entrega y que atañe a este caso de estudio, son los procesos de entrada, proceso y salida, dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento, donde se analiza la disposición de los inventarios, fidelidad y servicio al cliente [16].

La investigación en cuanto a la parte estadística se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2015 en Bogotá, tomando como referencia la localidad de Chapinero en donde se encuentra una de las sedes de las Tiendas De Todo. Para recolectar la información se utilizaron métodos empíricos como la realización de encuestas semiestructuradas personales a los clientes de las Tiendas De Todo. La encuesta constó de 25 preguntas cerradas que buscaron evaluar la percepción de los clientes en 3 indicadores: Disposición, Fidelidad y Servicio al Cliente.

Con base en la población se tomó la muestra de estudio. Para el cálculo de la muestra fue utilizada la fórmula 3:

$$n = \frac{N * z^2 * P(1 - P)}{(N - 1)e^2 + z^2 * P(1 - P)} \quad (1)$$

El resultado de la muestra en la localidad de Chapinero fue de 390 sujetos de estudio.

Tabla 1. Universo y Muestra de Localidad Chapinero

LOCALIDAD	Universo	Nº de Encuestas
Chapinero	32.992	390

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 2. Número de Preguntas por Indicador

Indicador	# de Preguntas
Fidelidad	12
Disposición	7
Servicio al Cliente	6

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 3. Tabla de calificaciones por indicador

Equivalencia	FIDELIDAD	LAYOUT	SERV AL CLIENTE
Insuficiente	4.860	2.340	2.340
Aceptable	9.360	4.680	4.680
Estandar	14.040	7.020	7.020
Sobresalinete	18.720	9.360	9.360
Excelente	23.400	11.700	11.700

Fuente: Elaboración de los autores

La estructura de la encuesta constó de preguntas sobre la satisfacción del cliente de acuerdo a los indicadores evaluados. Se empleó escala de Likert con valores de 1 a 5 en las posibles respuestas de cada una de las preguntas, en donde 1 es insuficiente y 5 es excelente, este peso se multiplico por la frecuencia de respuesta dada en la encuesta, obteniendo una calificación para cada respuesta de la encuesta.

Situándose en frente de la Tienda De Todo en diferentes horarios y días de la semana, los investigadores tomaron parte del estudio logrando un cubrimiento diferenciador en el tipo de cliente que visita la tienda. Los datos de respuesta se pasaron a formato Excel y se tabularon por categorías (enunciadas en la Tabla 2). Con la intención de dar una calificación a cada indicador (Disposición, Fidelización y Servicio al Cliente) se elaboró una tabla en donde se enuncian los rangos de calificación, desde insuficiente hasta excelente.

Una vez sumada la calificación de la frecuencia con el peso de la respuesta, se obtuvo la calificación general de indicador y en la ubicación en la Tabla 3, se generó la percepción del cliente con respecto del cliente con respecto a cada aspecto.

Un parámetro para tener en cuenta dentro del estudio son las características de la población encuestada:

Tabla 4. Tabla Características de la Población

Género	Femenino y Masculino
Edad	entre 25 y 50 años
Estado Socioeconómico	Medio
Grado de Escolaridad	Técnico/ Universitario

Fuente: Elaboración de los autores

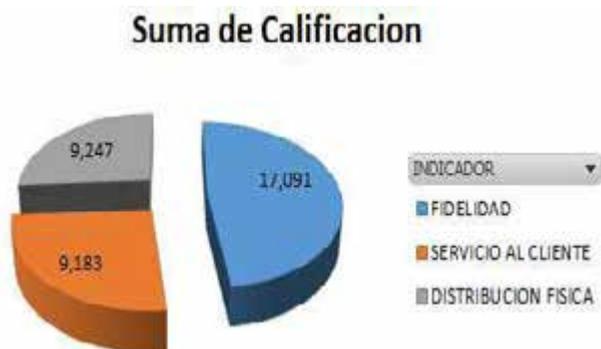


Fig. 1. Calificación por indicador
Fuente: Elaboración de los autores

A continuación, se muestra una descripción de los hallazgos encontrados en el estudio por indicador evaluado y la percepción global; en donde se describe la calificación obtenida y el rango evaluador, además se realiza una observación de las percepciones mejor y peor calificadas por parte de los usuarios del punto de venta seleccionado de Tienda De Todo. En un principio las calificaciones obtenidas en cada indicador evaluado fueron las siguientes:

La mayor calificación se encuentra en el indicador “Fidelidad”, ya que el porcentaje más alto de preguntas de la encuesta se referían a este aspecto (remítase a Tabla 2) no queriendo indicar que fue el ítem mejor calificado por los encuestados.

- Fidelización

En el estudio de las variables con respecto a Fidelización, (48% de la encuesta) se evidenció que los clientes que frecuentan la tienda tienen percepciones positivas en un 23,53% con respecto a las variables enunciadas en la encuesta. Los siguientes aspectos fueron los más repetidos por los encuestados:

Tabla 5. Mejores Calificaciones – Indicador Fidelidad

Etiquetas de fila	Suma de Calificación
Me dijeron que son tiendas económicas	932
Todos los artículos me interesan	830
Si estoy totalmente de acuerdo con Ahorrar	790
Encuentro productos básicos	772
Me gustaría volver siempre a D1	770
Total General	4094

Fuente: Elaboración de los autores

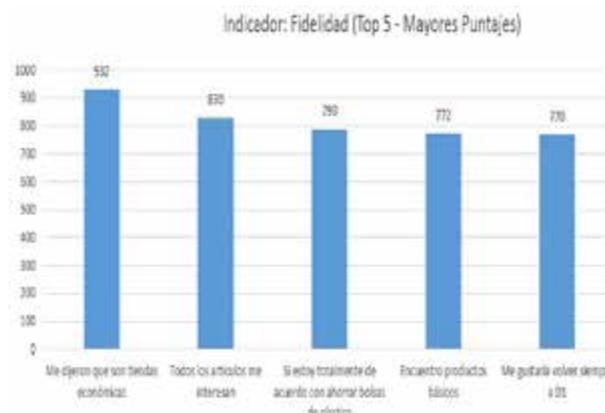


Fig. 2. Mejores Calificaciones – Indicador Fidelidad
Fuente: Elaboración de los autores

De los aspectos mencionados en la Tabla 5, en su mayoría son percepciones positivas tales como: referencias recibidas por parte de terceros (voz a voz), el tipo de artículos que encuentran en las tiendas, modalidad de ahorro por ausencia de bolsas para empaque y la intención de volver a comprar en Tiendas De Todo.

Solo uno de los aspectos que seleccionaron los usuarios podría ser mejorado y es que refiere a que encuentran solo productos básicos, no obstante, el modelo de negocio de Tiendas De Todo no busca ofrecer cantidades abundantes de referencias por productos.

Entre los puntos de respuesta menos frecuentes en las respuestas se encuentra la frase “es poco probable que usted recomendaría Tiendas De Todo”, lo cual para términos de la satisfacción del cliente es positivo, ya que son pocos los usuarios que no incurrirían en no recomendar a sus conocidos realizar compras en Tiendas De Todo.

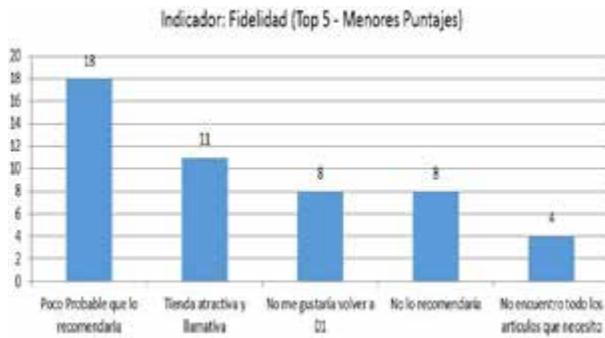


Fig. 3. Bajas Calificaciones – Indicador Fidelidad
 Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 6. Porcentajes de Apreciaciones – Indicador Fidelidad

FIDELIDAD			
1	Insuficiente	11	21.57%
2	Aceptable	8	11.69%
3	Estandar	9	17.65%
4	Sobresalinete	11	21.57%
5	Excelente	12	23.53%
Total de respuestas		51	100%

Fuente: Elaboración de los autores

El segundo ítem de la gráfica 3, se refiere a la percepción de los clientes de una tienda atractiva y llamativa, criterio fundamental en la medición de las estrategias tanto orientación al mercadeo como la orientación a la cadena de abastecimiento y que posee una calificación baja. Esto indica que es un punto débil/mejora en el cual se debe trabajar. Los 3 ítems siguientes con baja calificación (No me gustaría volver a Tiendas De Todo, No lo recomendaría, No encuentro todo lo que necesito) son síntoma que pocos clientes se encuentran insatisfechos, representando por el 5% de los encuestados.

En cuanto al indicador de satisfacción: Fidelidad, se puede concluir que la mayoría de los clientes califican a Tiendas De Todo como excelente, con un valor de 20,53% como se muestra en la tabla 6.

Gráfica 4. Mejores Calificaciones – Indicador Disposición



Fuente: Elaboración de los autores

Gráfica 5. Bajas Calificaciones – Indicador Disposición



Fuente: Elaboración de los autores

- Disposición

La disposición se refiere a las variables iluminación, ubicación de las tiendas en la ciudad, espacio dentro de la tienda, ubicación de los productos y la percepción de la tienda por parte de los clientes. Se evidenció que una buena parte de los clientes reconocen que la movilidad dentro de la tienda no es cómoda pero aun así volverían a visitar la Tienda De Todo, esto es claramente una percepción de debilidad de la tienda, pero aun así no se espera que afecte los niveles de ventas. Otro punto de atención que está relacionado con lo enunciado anteriormente es el diseño de la tienda el cual tuvo alta calificación en que “puede ser mejorado”.

Dentro de los puntos calificados bajo o con baja frecuencia en la encuesta se aprecia que los productos no están bien ubicados dentro de la tienda. Esto se puede tomar como un punto de alerta más no debilidad.

Tabla 7. Porcentajes de Apreciaciones – Indicador Disposición

LAYOUT			
1	Insuficiente	7	25.00%
2	Aceptable	4	14.29%
3	Estandar	3	10.71%
4	Sobresalinete	7	25.00%
5	Excelente	7	25.00%
Total de respuestas		28	100%

Fuente: Elaboración de los autores

De la gráfica 5 se observa como la distribución de la tienda es percibida por los clientes para algunos como “algo negativo y que influye en su decisión de compra” pero para otros, tiene más relevancia otros aspectos s como los precios y la calidad de los productos.

Analizando los porcentajes de apreciación de los clientes (Tabla 7) se observa la equivalencia entre las valoraciones Excelente e Insuficiente (25%). Esto indica que el 50% de la muestra presta su atención a la disposición de la Tienda DeTodo, causando en unos clientes reacciones positivas y en otros lo contrario.

- Servicio al Cliente

El servicio al cliente es quizás uno de los factores determinantes de decisión de compra de los consumidores. Se tiene en cuenta desde el primer momento que el cliente llega a la tienda. En la encuesta se incluyó el nivel de servicios post-venta, vinculados al estudio como garantías, cambios, insatisfacciones con el producto, entre otras. Este punto se vio muy bien calificado, ya que el 80% de los consumidores nunca han requerido de estos servicios.

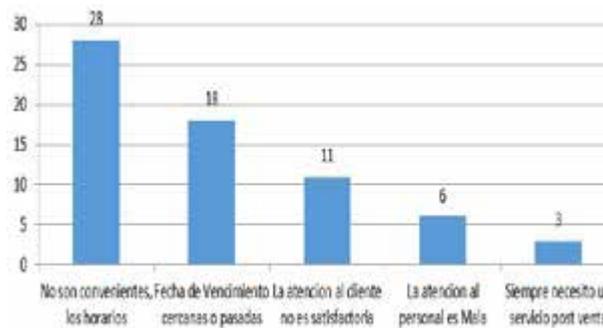
Con respecto al 20% restante, un 9.49% presentó reclamaciones, (imperfecciones o roturas en el empaque), un 6.15% (calidad del producto) y un 4.62% (fechas de vencimiento de los productos). En estos casos la percepción del cliente a realizar su reclamación fue de disposición y buena actitud por parte de los funcionarios de Tiendas De Todo.

Gráfica 6. Mejores Calificaciones – Indicador Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración de los autores

Gráfica 7. Bajas Calificaciones – Indicador Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración de los autores

Por otro lado, califican la atención del personal de Tiendas De Todo hacia los clientes, como satisfactoria y además resaltan la agilidad en las operaciones.

Entre los puntos calificados bajos se encuentra que los horarios no son convenientes. Para el estudio esto es tomado como positivo, ya que son pocos los clientes que presentan inconformidad con este aspecto. El 2.82% y 1.54% de los encuestados afirman haber tenido malas experiencias de atención por parte del personal de Tiendas De Todo.

Realizando una evaluación de las consideraciones por parte de los clientes se nota que el 50% califican como insuficiente y aceptable el servicio al cliente mientras el otro 50% lo califica como Estándar, Sobresaliente y Excelente.

Tabla 8. Porcentajes de Apreciaciones – Servicio al Cliente

			LAYOUT
1	Insuficiente	6	25.00%
2	Aceptable	6	25.00%
3	Estandar	4	16.67%
4	Sobresalinete	3	12.50%
5	Excelente	5	20.83%
Total de respuestas		24	100%

Fuente: Elaboración de los autores

Tabla 9. Calificación, Peso promedio y desviación por Indicador

Etiquetas de fila	Suma de calificación	Promedio de peso	Desvest de peso	Calificación
Fidelidad	17.091	3	1	Sobresaliente
Servicio al cliente	9.183	3	2	Sobresaliente
Layout	9.247	3	2	Sobresaliente

Fuente: Elaboración de los autores

Finalizando el análisis de cada una de las variables se nota que las consideraciones de los encuestados apuntan a una calificación Sobresaliente para cada uno de los indicadores: Fidelidad, Disposición y Servicio al Cliente.

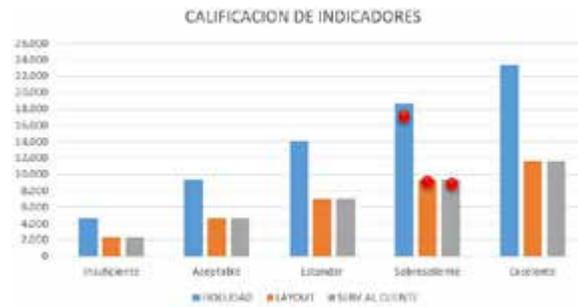
En conclusión, los 3 indicadores presentan estados de excelencia y de insuficiencia dando como calificación total Sobresaliente en Satisfacción al Cliente en Tiendas De Todo.

En la gráfica 8 se observa que, aunque los puntajes se encuentran en el rango Sobresaliente en el límite superior, aún pueden mejorar en estos 3 aspectos estudiados, para llegar a un nivel de excelencia.

4. PROPUESTA

Teniendo en cuenta los resultados antes descritos se puede determinar que la percepción de los clientes de las Tiendas De Todo frente a los tres indicadores de análisis: Disposición, fidelización y servicio al cliente es sobresaliente. Para lograr ser excelente se ofrece una serie de propuestas basada en conceptos establecidos por el CRM (Customer Relationship Management) para el indicador de fidelización, así como conceptos de mercadeo para la disposición de la tienda, ECR (Efficient Customer Response) para el servicio al cliente y tendencias futuristas del sector retail en el mundo.

Gráfica 8. Calificación de Indicadores



Fuente: Elaboración de los autores

- Fidelización

La fidelización de los clientes es uno de los aspectos más importantes ya que con esto se asegura que los clientes vuelvan adquirir de forma frecuente el producto que se ofrece, y además de esto, que lo recomienden a nuevos consumidores; también cabe resaltar que mantener una comunicación constante con los clientes por medio de encuestas donde se evalúe el servicio, contar un buzón de quejas y sugerencias o felicitaciones, fideliza al cliente.

Para el caso en particular de Tiendas De Todo teniendo en cuenta que el 20% de las personas encuestadas ha tenido que solicitar servicio postventa por fechas de vencimiento cercanas y productos en mal estado, es pertinente implementar estrategias de seguimiento y control para reducir los productos en mal estado que se ofrecen ya que al seguir presentándose situación es de este tipo, se perderá la credibilidad por la tienda y posiblemente la pérdida de clientes.

El CRM (Customer Relationship Management) establece que no todos los clientes son iguales, gracias al acceso a la información que tienen las personas y las tendencias cambiantes del mundo, por tanto, es imposible pensar que se puede fidelizar a un cliente cuando no se le tiene en cuenta la diversidad de sus necesidades. Es tarea de Tiendas De Todo lograr ampliar su portafolio de productos, sin que afecte su rentabilidad y los bajos precios ofrecidos, buscando que los clientes se sientan con más opciones de compra de marcas, ya que actualmente se está manejando una sola marca para diferentes productos, lo cual deja sin opciones a muchos clientes.

Como tendencia mundial vemos que la tecnología se está apoderando de las tendencias consumistas de los clientes, y esto se evidencia claramente en el

sector del retail donde tras un estudio realizado por ComScore, compañía de investigación sobre mercadeo por internet, se estableció que en Latinoamérica 8 de cada 10 usuarios de internet hacen sus compras por canales electrónicos, por tanto se sugiere que Tiendas De Todo, utilice esta tendencia del e-commerce⁴, para ganar clientes que les gusta realizar compras por internet.

Otra estrategia que complementa el e-commerce es el omni-channel⁵, estrategia que le permite al consumidor hacer compras a través de cualquier canal pero con experiencias diferentes, donde se pueda conocer de manera personalizada a los clientes como su nombre, fecha de nacimiento tendencias de compra, ya que no deben estar enfocados solo en el producto sino en la experiencia que les deja visitar este sitio, es decir se requiere de espectáculos musicales, campañas por multimedia, tabletas y pantallas interactivas y la co-creación del mercadeo y del producto para así lograr la fidelización de los clientes y el crecimiento de las ventas.

En el Reporte Anual de Deloitte No. 18 sobre los almacenes de retail más poderosos del mundo se observa que la tendencia de los retails en el 2015 está enfocadas a incrementar sus participaciones en las ventas en los aeropuertos, ya que es un lugar donde se incrementa el tránsito de las personas diariamente y el lograrse ubicar en estos sitios, es una forma de estar presentes en lugar donde el cliente los requiera.

Otra tendencia es realizar ventas por intermedio de los equipos de comunicación móviles, al estar presentes en aplicaciones donde puedan llegar al cliente a través de aplicativos fáciles de acceder y dar respuesta oportuna a las necesidades del cliente; también la tendencia está dirigida a que los retails deben ser más ágiles al tener productos solo por tiempo limitado, y estar renovando los productos en la tienda tan rápido como se pueda esto lleva a que los clientes incrementen su participación en las compras.

Teniendo en cuenta las tendencias de los retail en la actualidad y lo que nos dicen al respecto los centros de estudio especializados en los retails; para el caso de Tiendas De Todo se puede sugerir que, para ir a la vanguardia con estas nuevas tendencias, se pueden crear campañas promocionales para algunos productos, para poder crear fidelización con el cliente, de tal forma que, se pueda llamar la atención

del cliente al poder llevarse un producto adicional después de haber pasado cierto monto en su compra. También se pueden crear campañas de sentido social como la que se tiene de las bolsas, pero donde se reafirme que al ser participe de estas campañas se está contribuyendo con la situación del medio ambiente o también con la participación en alguna campaña como la de recolección de tapas plásticas donde se está ayudando a niños con dificultades.

- Disposición

En mercadeo uno de los elementos más relevantes a considerar a la hora de atraer clientes es el diseño de las tiendas, por tanto, es de gran importancia diseñar espacios donde se facilite la circulación, con una presentación que sea agradable a la vista, bien organizadas, con buena iluminación y colores sobrios. La importancia de la disposición no es solo la comodidad de los clientes, si no también que al tener una distribución optima se lo gran aumentar las ventas y la fidelidad del cliente.

Tiendas De Todo debido a su modelo de negocio, presenta un diseño poco llamativo, según la percepción de los clientes encuestados, ya que el 62,6% manifiesta que no hay suficientes espacios para moverse, el 34,6% refiere que hay pocos estacionamientos, el 26,9% manifiesta que hay pocos productos bien ubicados en la tienda, y el 18,2% dice que el diseño de la tienda no es atractivo; estos resultados evidencian que hay una necesidad de mejorar en el diseño de sus tiendas, ya que un almacén que esté mal utilizado significa un recurso que está mal empleado y para evitar esto se propone que se tengan en cuenta las siguientes condiciones y buenas prácticas que permiten tener una disposición adecuada:

- a) Mantener bien organizada los espacios de la tienda ya que esto genera en los clientes un sentido de bienestar en el momento de entrar.
- b) Generar al cliente un espacio cómodo el cual le permita tomarse el tiempo necesario para encontrar lo que busca.
- c) Establecer diferentes categorías de pasillos, de circulación y secundarios utilizados para el servicio. Se debe evitar que los pasillos se encuentren obstruidos.
- d) Reforzar todos los espacios con buena iluminación para que el cliente logre identificar las secciones y la ubicación de los productos.

e) Reorganizar la tienda teniendo en cuenta que los productos más consumidos deben ser organizados en la parte final de los pasillos y en la parte de adelante productos que no son de consumo masivo, ya que esto permite que durante el recorrido hacia los productos más consumidos por los clientes capten su atención en los otros productos, lo que hace que los clientes compren más de lo que pensaban comprar.

Es importante darle al cliente una imagen más atractiva del supermercado, mejorando la distribución de los productos, donde pueda tener una mejor movilidad y que se lleve una grata impresión al ingresar por primera vez al supermercado, de tal forma que quiera regresar y hacerle sentir al cliente que ir a Tiendas De Todo sea una experiencia novedosa y agradable al realizar las compras de sus productos en los almacenes, ya que podrá interactuar con el personal encargado del almacén sin dificultades, podrá ubicar ágilmente los productos y a verificar sus precios, por ejemplo a través de lectores de precios va a poder darse cuenta que está en promoción en ese momento a través de estas ayudas tecnológicas.

- Servicio al cliente

El ECR (Efficient Customer Response) plantea que para tener clientes más satisfechos y felices es necesario proveer los productos requeridos en el momento y lugar solicitados con altos índices de calidad al menor costo posible, pero para lograr esto hay ciertas actividades que se deben desarrollar para lograr cumplir con el objetivo principal del ECR, y esto se logra cuando:

En cada uno de los procesos se le genera valor al cliente, por ejemplo cuando la interacción que tiene los clientes con los trabajadores de la tienda es cordial.

Realizar encuestas para revisar que es lo que está necesitando el cliente en cierto momento o que le gustaría que pudiera incluirse en las tiendas; para así darle mayor participación al cliente con relación a lo que desearía encontrar, y poder llegar a ser co-creadores en la participación de nuevos productos o servicios que llamarían la atención del cliente.

5. CONCLUSIONES

Esta investigación permitió reconocer la importancia que tiene el sector del retail en Colombia frente a la inversión extranjera, ya que es un sector con un crecimiento constante, por las tendencias consumistas de los usuarios, y además porque es un sector generador de empleo. Por otro lado, se requiere que el sector de retail se enfoque más en las estrategias de orientación al mercado y a la cadena de abastecimiento para la búsqueda de una alineación de todos sus recursos logísticos a los requerimientos de los grupos de interés.

Es pertinente que tanto la estrategia de Efficient Customer Response, ECR, se enfoque a las orientaciones tanto del mercado como de la gerencia de la cadena de abastecimiento, componentes fundamentales para mejorar el desempeño organizacional y a su vez el mejoramiento de la competitividad del sector.

Las Tiendas De Todo llegaron con un novedoso modelo de negocio que busca llamar la atención del cliente con sus productos de alta calidad, pero sobre todo precios bajos que son generados por la no inversión en publicidad, logística, decoración de sus tiendas, exhibición en góndolas, en sistemas de información sofisticados y empaquetados.

En la actualidad las Tiendas De Todo han logrado una gran participación en el mercado bogotano, ya que sus sucursales se encuentran en varias localidades de la ciudad. Utilizan una estrategia en la que buscan competir con las tiendas de barrio, al ser equivalentes en los precios y productos que estos ofrecen. El método de publicidad voz a voz entre los clientes ha sido un punto de éxito para las Tiendas De Todo, junto con la tendencia de compra en tiendas de barrio de los hogares colombianos.

Tiendas De Todo utilizan estrategias como no brindar bolsas a sus clientes y no utilizar demasiado mobiliario en sus almacenes y lo trasladan en la disminución del valor en los productos. Pueden fortalecer aspectos en la distribución de los almacenes, para hacerlos más llamativos y de fácil movilidad para los clientes; con estrategias como reorganización de los estantes y no dejar stock de productos dentro de las tiendas sino en las bodegas. Incluir dentro del diseño de sus almacenes lugares de parqueo que brinden mayor confort al cliente en el momento que vayan a realizar sus compras. Participar en las nuevas ten-

dencias que existen sobre el retail a nivel mundial, en la cual por medio de aplicaciones a nivel de celular o de páginas por internet puede llegar a mayor cantidad de clientes ofreciendo sus productos en un menor tiempo, con un buen precio y una excelente calidad. Brindar mayores opciones de pago a los clientes, ya que este puede ser un factor que impida que los clientes potenciales puedan fidelizándose con las Tiendas De Todo.

De acuerdo a la percepción de los clientes, las Tiendas De Todo ofrecen productos básicos y necesarios en la canasta familiar y aunque pueden fortalecer aspectos en la distribución de los almacenes, los clientes están dispuestos a seguir comprando en las tiendas y referenciándola por calidad y buenos precios. Uno de los aspectos en los que puede mejorar para hacerlos más llamativos y de fácil movilidad para los clientes son las distribuciones y reorganización de los productos de acuerdo a prioridades de los clientes de esta forma, los clientes al realizar la búsqueda de sus productos visualizan otros, los que puede ir incluyendo en su compra.

Los consumidores que conocen el modelo de negocio, se familiarizan con nuevas tendencias de ahorro y amigables con el ambiente como lo son la reducción de bolsas plásticas, el no uso de tarjetas débito y crédito, aunque son tendencias que no han podido ser bien recibidas o establecidas por el tipo de cultura de los colombianos. Sin embargo, según el modelo de negocio son estrategias que proporcionan ahorro a los hogares.

REFERENCIAS

- [1] School of management Ryerson, "School of Management Ryerson University Ted Rogers. Recuperado de [http://www.ryerson.ca/Tedrogersschool/School of Retail Management. \(2015\)](http://www.ryerson.ca/Tedrogersschool/School of Retail Management. (2015))," 2017. .
- [2] Dinero, "<http://www.america-retail.com/colombia/colombia-tienedas-de-descuento-generan-revolcon-en-el-comercio/>," <http://www.america-retail.com/colombia/colombia-tienedas-de-descuento-generan-revolcon-en-el-comercio/>, 2017. [Online]. Available: <http://www.america-retail.com/colombia/colombia-tienedas-de-descuento-generan-revolcon-en-el-comercio/>.
- [3] Andi, "<http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2015.pdf>," 2017. [Online]. Available: <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin 2014/Boletin Retail No 15.pdf>.
- [4] H.Silva, "Comportamiento de las superficies de Retail en Colombia," *Revista Científica Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*, no. 30, 2011. .
- [5] "Reporte del Banco Mundial, Doing Bussines (2009)," 2009. [Online]. Available: %09Reporte del Banco Mundial, Doing Bussines (2009).
- [6] Ignacio gomez, "<http://igomez.blogspot.com.co/2005/02/>," 2005. .
- [7] M. Vega-Vazquez, M. Á. Revilla-Camacho, F. J. Cossío-Silva, and F. J. Cossi, "The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction," *Manag. Decis.*, vol. 51, no. 10, pp. 1945–1953, 2013.
- [8] "A S. Min, J. T. Mentzer, and R. T. Ladd, "market orientation in supply chain management," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 35, no. 4, p. 507, 2007.
- [9] J. O. J. (1996) 24: 3. Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. & Rentz, "A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1996. [Online]. Available: <https://link.springer.com/article/10.1007%2FBF02893933>.
- [10] J. A.] VÁZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, "Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales, Civitas," vol. 3, 2013.
- [11] U. Juettner and M. Christopher, "The role of marketing in creating a supply chain orientation within the firm," *Int. J. Logist. Appl.*, vol. 16, no. 2, pp. 99–113, 2013.
- [12] P. ocampo, "Gerencia logística y global," *Rev. EAN*, p. 136, 2009.
- [13] S. Thomas, "Linking customer loyalty to customer satisfaction and store image: a structural model for retail stores," *vol. 40, no. 1, pp. 15–25, 2013.*, vol. 40, 201AD.

- [14] A. S. Dick and K. Basu, "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework," *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 22, no. 2, pp. 99–113, 1994.
- [15] and A. van W. M. Kibbeling, H. van der Bij, "Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's," *J. Prod. Innov. Manag.* vol. 30, no. 3, pp., vol. 3, p. 500–515, 2013., 2013.
- [16] C. C. D. Negri, "CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional: Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse," *Chapter 1—A Framework. Mark. orientation. Manag. Mark.*, 2009.
- [17] J. M. López-Bonilla and L. M. López-Bonilla, "Validación de la escala de necesidad de interacción social entre cliente y prestador de servicios," *Rev. Bus. Manag.*, p. 560–574, Dec. 2014., 2014.