

**U L A C I T**  
**Universidad Latinoamericana de Ciencia Y Tecnología**

**Maestría en Administración de Empresas**

**Propuesta de una estrategia de posicionamiento comercial para el  
supermercado Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia**

**Investigación Empresarial Aplicada**

**Reynaldo Varela Rodríguez**

**Enero 2004**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero que nada a Dios, que me ha permitido llegar hasta aquí y me ha dado muchas fortalezas en esos momentos de debilidad e inseguridad.

Gracias a Dios porque me dio la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en mi vida, gracias Diosito por ser tan bondadoso conmigo.

Agradezco a mi esposa Maricel, quien ha estado a mi lado y me impulsó a iniciar esta carrera.

A mi madre, la mujer que siempre me ha apoyado y respaldado en los momentos más difíciles de mi carrera y que por siempre me ha guiado por los buenos caminos y que toda la vida me ha dado los mejores consejos.

A Cecoop, que me permitió culminar mi carrera con la preparación de esta investigación, especialmente a don Alexander Baltodano, quien me ha brindado su apoyo y confianza.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis hijos Jhoss y Noelya, quienes son mi inspiración, lo más grande que Dios me ha dado en la vida y han sido los más sacrificados en todo este proceso.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como fin dar a conocer a los miembros de la Junta Directiva y la Gerencia General del Grupo Cecoop R.L., cuál es el verdadero posicionamiento del Galerón de las Ofertas Lagunilla y el planteamiento de una estrategia para el mejoramiento de este, de acuerdo con lo que reflejó el estudio. En el capítulo No. 1, se plantea el problema, los objetivos propuestos, una reseña sobre el Grupo Cecoop y de su entorno económico y del porqué de este trabajo de investigación.

Para el desarrollo del trabajo, se efectuó una intensa búsqueda de información teórica del tema, dando lugar a diversos criterios de autores conocedores de la rama de Mercadeo y de Administración, por lo que gran parte de la estrategia se basó en esta referencia teórica, para sustentar la propuesta y para reforzar nuestras conclusiones y proporcionarle al lector o al interesado del estudio (Grupo Cecoop R.L.) un conocimiento amplio del propósito de nuestro tema de investigación, todo esto expuesto en el capítulo No. 2 Marco Teórico.

En el capítulo III, referente a la metodología, se exponen los aspectos relativos al diseño y análisis de la información como: el tipo de investigación que se utilizó, la población y su muestra y las herramientas empleadas como lo son: encuestas, investigación bibliografía, cuestionarios, entre otros.

Los resultados obtenidos de esta investigación se presentan en el capítulo No. IV, donde se dan a conocer los resultados, producto de la

aplicación de entrevistas a funcionarios de CECOOP y a una muestra de personas, tanto dentro del supermercado como en su área directa de influencia.

Este capítulo está conformado por tres partes, una que presenta el actual FODA del Galerón de las Ofertas Lagunilla, según la entrevista realizada a los altos funcionarios de esta Institución, otra parte donde se indican cuáles son las estrategias utilizadas por los Galerones para su posicionamiento, obtenida también de la misma entrevista y la tercera parte por la presentación de las tablas de cada una de las preguntas efectuadas a los encuestados, tanto internos como externos del supermercado.

En cada una de estas tablas, se presentan detalladamente los datos en valores absolutos como porcentuales, varios gráficos para la ilustración de los resultados y un comentario acerca de cada tabla para resaltar lo más relevante de cada pregunta.

Las conclusiones a las que se llegó de acuerdo con el problema, con los objetivos planteados y con los datos recopilados en la investigación, se exponen en el capítulo V, con una base bastante fundamentada en la teoría y en la aplicación del método científico, estas conclusiones darán un panorama amplio y enriquecedor a la propuesta que se plantea en este estudio para los miembros de esta gran Institución.

Una vez conocidos los resultados y según las conclusiones pertinentes se desarrolla el capítulo No. VI, en el cual se da a conocer la propuesta del diseño de una estrategia para mejorar el posicionamiento comercial del Galerón de las Ofertas de Lagunilla, esta se presenta de la siguiente forma:

Una introducción a la propuesta y luego una presentación de 5 fases para el desarrollo y aplicación de esta, con ello se pretende facilitar a los lectores e interesados de este estudio la interpretación y la comprensión de este último capítulo de la tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

• <b>CARTAS</b>	
• <b>AGRADECIMIENTO</b>	i
• <b>DEDICATORIA</b>	ii
• <b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
CAPÍTULO I. Problema y propósito	
1.1 Entorno económico	1
1.2 Indicaciones del sector de supermercados	2
1.3 Antecedentes históricos	2
• 1.4 Situación actual de los galerones de las ofertas	4
• 1.5 Problema	4
• 1.6 Justificación	5
• 1.7 Objetivo general del diagnóstico	6
• 1.8 Objetivos específicos de diagnóstico	6
• 1.9 Objetivo de propuesta	6
• 1.10 Variables	7
• 1.10.1 Análisis FODA	8
• 1.10.2 Estrategias de posicionamiento	8
• 1.10.3 Comportamiento del consumidor	9
• 1.10.4 Posicionamiento comercial del supermercado Galerón de las Ofertas Lagunilla de Heredia	9
• 1.11 Alcances	10
• CAPÍTULO II. Marco teórico	
• 2.1 Conceptos generales de mercadotecnia	11
• 2.1.1 Definición de mercadotecnia	11
• 2.1.2 Necesidades	12
• 2.2 Planeación estratégica de mercadotecnia	13
• 2.3 Mezcla de mercadotecnia	16
• 2.4 El Análisis FODA	20
• 2.5 Servicio	22
• 2.5.1 Concepto de servicio	22
• 2.5.2 El cliente	23
• 2.5.3 Servicio al cliente	27
• 2.5.3.1 Estrategias del servicio al cliente	31
• 2.6 Posicionamiento de un servicio	32
• 2.7 Tipos de posicionamiento	36
CAPÍTULO III. Metodología	
• 3.1 Tipos de investigación	44
• 3.2 Población y muestra	44
• 3.2.1 Universo	44
• 3.2.2 Muestra	45
• 3.3 Procedimientos y técnicas	46
• 3.4 Precesamiento de datos	47

- 3.5 Análisis de datos 47

#### CAPÍTULO IV. Resultados

- 4.1 Entrevista a funcionarios 48
  - 4.1.1 FODA 48
  - 4.1.2 Estrategia de posicionamiento 50
- 4.2 Cuestionario a consumidores 51
  - 4.2.1 Datos generales 51
  - 4.2.2 Datos socioeconómicos 55
  - 4.2.3 Comportamiento del consumidor 61
  - 4.2.4 Posicionamiento del mercado 70

#### CAPÍTULO V. Conclusiones

- 5.1 Análisis F.O.D.A 81
- 5.2 Estrategias de posicionamiento del Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia 83
- 5.3 Comportamiento, perfil y hábitos de compra del consumidor del Galerón de las Ofertas Lagunilla de Heredia 83
- 5.4 Posicionamiento comercial del supermercado Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia 84
- CAPÍTULO VI. Propuesta 87

- Bibliografía

- Anexos

## ÍNDICE DE CUADROS

• Cuadro #01	Edad	51
• Cuadro #02	Sexo	52
• Cuadro #03	Trabajo	52
• Cuadro #04	Estudios Actuales	52
• Cuadro #05	Lugar de residencia	53
• Cuadro #06	Lugar de trabajo	54
• Cuadro #07	Nivel Educativo	55
• Cuadro #08	Número de miembros del núcleo familiar	55
• Cuadro #09	Hijos	56
• Cuadro #10	Ingreso mensual	56
• Cuadro #11	Tipo de trabajo que se realiza	58
• Cuadro #12	Pasatiempos	59
• Cuadro #13	Tipo de transporte utilizado la mayor parte del tiempo	60
• Cuadro #14	Número de vehiculos que se poseen en el hogar	60
• Cuadro #15	Tipo de la propiedad en la que se vive	61
• Cuadro #16	Tipo de la propiedad en la que se vive	61
• Cuadro #17	Tipo de local comercial donde se acostumbra comprar alimentos y artículos de uso diario	61
• Cuadro #18	Supermercados donde se compra	62
• Cuadro #19	Compra en un solo supermercado	64
• Cuadro #20	Razones para comprar en los locales	64
• Cuadro #21	Búsqueda de un artículo en un lugar diferente al supermercado habitual	66
• Cuadro #22	Frecuencia con la que compra en los supermercados	66
• Cuadro #23	Tipos de productos que acostumbra comprar en los supermercados	68
• Cuadro #24	Lo que más gusta de un supermercado	70
• Cuadro #25	Mejores supermercados a criterio de los entrevistados	70
• Cuadro #26	Aspecto que más diferencia a los supermercados entre si	72
• Cuadro #27	Conocimiento del Galeró de las Ofertas	72
• Cuadro #28	Desde hace cuánto compra en el Galerón	73
• Cuadro #29	Razones para comprar en los Galerones de las Ofertas	73
• Cuadro #30	Nivel del Galerón de las Ofertas con respecto a otros supermercados	74



• <b>Cuadro #31</b>	Aspectos en los que debe mejorar el Galerón de las Ofertas	76
• <b>Cuadro #32</b>	Otros servicios que se considera debe ofrecer el Galerón de las Ofertas	78
• <b>Cuadro #33</b>	Conocimiento de las promociones que ofrece el Galerón de las Ofertas	78
• <b>Cuadro #34</b>	Forma en que se tiene información acerca de las promociones	79
• <b>Cuadro #35</b>	Periódico que se recibe	79
• <b>Cuadro #36</b>	Radio que se escucha	80

## ÍNDICE DE GRAFICOS

• <b>Gráfico #01</b>	Ingreso mensual	57
• <b>Gráfico #02</b>	Supermercado donde acostumbra comprar	63
• <b>Gráfico #03</b>	Razón de compra	65
• <b>Gráfico #04</b>	Frecuencia de compra	67
• <b>Gráfico #05</b>	Productos que acostumbra comprar	69
• <b>Gráfico #06</b>	Mejores supermercados	71
• <b>Gráfico #07</b>	Razones para comprar en el Galerón de las Ofertas Lagunilla	74
• <b>Gráfico #08</b>	Nivel del Galerón de las Ofertas con respecto a otros supermercados	75
• <b>Gráfico #09</b>	Aspectos en que el Galerón de las Ofertas debe mejorar	77

## **CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO**

### **1.1 Entorno económico**

En los tres últimos años, han nacido cerca de 6 supermercados instalados en los alrededores del Galerón de las Ofertas Lagunilla con diferentes conceptos (formatos) y estrategias para su posicionamiento.

Algunos de ellos pertenecen a cadenas ya radicadas en el país, como lo es la Corporación Supermercados Unidos (CSU), que posee diferentes formatos como lo son: los Palí con el concepto de precios bajos, Hiper más con variedad de servicios y comodidad a un precio bajo, Mas x Menos con calidad, ofertas y surtido y Maxi Mercados con un concepto de precios bajos similar a los Palí, solo que con más surtido y amplitud en sus tiendas, este último no lo han abierto en la zona de Heredia.

Luego, siguen otras cadenas como Mega super, con el concepto de precios mayoristas, PRICE SMART con el formato de membresía y Auto mercado un concepto de supermercado Premium, especializado en importaciones y manejo del cliente frecuente, todo esto sin dejar por fuera a los mini super que han abierto por toda la zona.

Todos estos supermercados ingresaron al mercado con fuerte inversión en su infraestructura, lanzamiento y desarrollo continuo, con muchas novedades e innovaciones, cada uno lucha por conseguir el liderazgo.

La provincia de Heredia se ha convertido en una zona con una gran oferta en la actividad de comercialización de productos de consumo masivo y para entrar o mantenerse en este tipo de mercados se necesita eficiencia y contar con mucho capital para sostenerse como lo han hecho los antes citados.

El cantón es una región rica por su producción de café y flores para exportación, pero también por su industria, la cual crece día tras día y genera empleo y esto conlleva a que aumente la población y, por lo consiguiente, la zona urbana.

Esto hace que nazcan nuevas esperanzas en el Grupo Cecoop para seguir manteniéndose en el mercado con su concepto, ya que en donde crece la población existe diversificación de gustos y preferencias, así como más oportunidad de sobrevivencia en un mercado tan competitivo.

Aunque, la situación financiera de los supermercados Galerones de las Ofertas es sana, el crecimiento del negocio es muy limitado, dado que la cadena se ha mantenido muy pasiva en la apertura de nuevos puntos y en donde actualmente se encuentra, pierde participación de mercado por el crecimiento de la competencia.

De acuerdo con esta situación, la empresa requiere de estrategias diferentes para aumentar su competitividad y atraer nuevos clientes.

En la actualidad, las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo (cadenas de supermercados) se enfrentan a constantes retos por conservar los actuales y lograr atraer nuevos clientes.

Debido a los cambiantes comportamientos de compra, se hace necesario que las empresas luchen por ofrecer las mejores alternativas de compra que las diferencien de su más cercano competidor, ya que tarde o temprano la compañía que no mantenga esta constante lucha quedará rezagada y con un panorama incierto para la subsistencia en el mediano plazo.

La lucha por el posicionamiento obliga a realizar un gran esfuerzo por mantener la imagen. Sin embargo, depende de la estrategia que escoja la que puede posicionarla de muchas formas: ser el más barato, el de mayor surtido, el de más ofertas, el más limpio, moderno o cualquier otro elemento que haga la diferencia y logre posicionarse en la mente del consumidor.

Es muy difícil lograr lealtad en la marca, ya que diariamente el consumidor se ve bombardeado de múltiples maneras: por la publicidad formal (prensa escrita, radial, televisiva) en los diferentes medios y la informal (*brochures*, volantes, revistas, peritoneos, etc.) y, en general, con anuncios que prometen que su marca es la mejor, esto hace que el consumidor se sienta atraído por probar nuevos productos y cambie sus preferencias por un impulso de oferta.

Lo interesante es que los formatos de supermercados en Costa Rica están bien definidos, esto hace que la estrategia que se utilice sea orientada a ganar terreno en nichos donde la competencia no ha ingresado, o bien, ofrecer nuevos formatos llamativos para el consumidor.

## **1.2 Indicadores del sector de supermercados**

### **1.3 Antecedentes históricos**

El Galerón de las Ofertas es el nombre comercial de Cecoop R.L, empresa dedicada a la comercialización de productos masivos como: abarrotes, cosméticos, tienda, hogar, variedades, verdulería y carnicería, (cadena de supermercados). Los locales están ubicados en Lagunilla, Pavas, Alajuela y Grecia.

La empresa nació en 1984 debido la necesidad de una bodega de mayoreo para las Cooperativas afiliadas, quienes son sus dueños, para que les permitiera suplirlas de producto, obteniendo las mejores condiciones del mercado en precios y promoción; sin embargo, al abrir sus puertas en Lagunilla, el primer punto, se pudo detectar una necesidad y a la vez una oportunidad para crear un supermercado que ofreciera productos a precio de bodega.

Para ese entonces, los directores crearon un concepto de venta al detalle, pero a precios de bodega, es decir, precios bajos y en un concepto meramente típico, por lo que se decidió ponerle techo a las góndolas y crear

*stands* para la degustación del café que producen las cooperativas afiliadas (las dueñas del Galerón), ya que la actividad primordial de estas es el café, seguida por la comercialización de productos al detalle (supermercado), dándole el toque típico de nuestro país.

De acuerdo con ese plan, se inauguró el Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia; se abre en el año de 1994 con un área de 1800 metros cuadrados. En 1998, se inaugura en Alajuela el segundo Galerón de las Ofertas con un área de 1100 metros cuadrados, el cual tiene un gran éxito en ventas y en el año 1999, se inaugura el Supermercado de Pavas con un área de 2200 metros cuadrados, con un crecimiento moderado.

Actualmente, entre el Centro de Distribución, los Galerones de las Ofertas y las afiliadas se llega a tener un volumen de ventas de alrededor de los \$30,000,000.00.

#### **1.4 Situación actual de los Galerones de las Ofertas**

#### **1.5 Problema**

El Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia tiene ante sí una competencia donde los segmentos y los nichos de mercados ya están claramente definidos por la competencia.

Ante esta situación, es necesario que el supermercado elabore un estudio de posicionamiento que tome en cuenta la competencia y los consumidores, para desarrollar una propuesta que le permita ser competitivo y crecer.

Esto lleva al planteamiento del siguiente problema:

¿Cuáles deben ser los elementos de una estrategia de posicionamiento que permitan competir exitosamente al Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia?

## 1.6 Justificación

Con el pasar de los años, la llegada de la globalización y la gran competencia del mercado nacional ha golpeado fuertemente las ventas de los Galerones de las Ofertas, principalmente el de Lagunilla, ya que en este sector fue donde construyeron más supermercados, por tanto, se vio afectada la participación de mercado, pues anteriormente había tres opciones en esta área y hoy existen diez formatos diferentes de supermercados.

A pesar de la situación, el Grupo Cecoop tiene como meta retomar el crecimiento de los supermercados y se ha propuesto realizar un estudio para determinar cuál es su posición actual y, sobre todo, cómo los percibe el consumidor que compra en los Galerones de las Ofertas, en especial el de Lagunilla de Heredia.

En vista del momento coyuntural por el que atraviesa Cecoop, la Gerencia General ha manifestado que es un excelente momento para resaltar o, bien, cambiar su imagen, pues considera que no se ha explotado en su totalidad, además, le interesa una mayor definición de esta ante los consumidores, que le ayude a un posicionamiento con características diferentes a los demás supermercados.

Lo expresado, aunque parece reflejar un ambiente positivo sobre el panorama de los supermercados, se basa en una serie de apreciaciones poco fundamentadas en la realidad. Desde la apertura de los Galerones hasta la fecha, Cecoop no ha realizado una investigación científica que le indique cómo son percibidos los Galerones de las Ofertas y qué tan presente está el nombre en la mente del consumidor, tanto del que llega al local como del que compra en otros supermercados de la zona, por lo que realmente no se tiene una idea clara de lo acertado de las estrategias de posicionamiento ni la necesidad de la modificación o no de estas.

Es necesaria una investigación que determine si la estrategia de posicionamiento que la empresa realiza está acorde con el posicionamiento

real que se tiene ante los consumidores, con los objetivos y visión del Galerón de las Ofertas para el local de Lagunilla de Heredia. En caso contrario, debe elaborarse una nueva estrategia de posicionamiento que esté de acuerdo con la organización y la realidad del mercado.

### **1.7 Objetivo general de diagnóstico**

Estudiar el posicionamiento del Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia ante los consumidores.

### **1.8 Objetivos específicos de diagnóstico**

- Objetivos específicos de diagnóstico.
- Realizar un análisis F.O.D.A del Galerón de las Ofertas de Lagunilla.
- Analizar las estrategias de posicionamiento del Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia.
- Determinar el comportamiento, perfil y hábitos de compra del consumidor del Galerón de las Ofertas de Lagunilla Heredia.
- Analizar el posicionamiento comercial del supermercado Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia.

### **1.9 Objetivo de propuesta**

Diseñar y proponer una estrategia de posicionamiento para el Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia, que le permita ser competitivo en el mercado nacional.

### **1.10 Variables**

Para cumplir con los objetivos del estudio, se especifican las variables de investigación que permiten definir los elementos teóricos y metodológicos por utilizar.



### **1.10.1 Análisis FODA**

- Definición conceptual

El análisis FODA son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan para la empresa.

- Definición operacional

A nivel externo, son los datos relativos a la evolución de la economía, al comportamiento del sector de supermercados y a las características del sector de supermercados de la provincia de Heredia.

A nivel interno, se expresa en el comportamiento de compras de los consumidores y en la relación con los proveedores.

- Definición instrumental

Es la recolección de datos y el análisis de estos, específicamente entre los encargados del Manejo de Cecoop, incluyendo a las personas que dirigen el supermercado de Lagunilla de Heredia.

### **1.10.2 Estrategia de posicionamiento**

- Definición conceptual

Es el conjunto de acciones para ubicar la imagen de una empresa en la mente del consumidor, de acuerdo con unos objetivos previamente establecidos.

- Definición operacional

Son las decisiones que se toman a nivel directivo en la elaboración y formulación de la estrategia de posicionamiento.

- Definición instrumental

La aplicación de una entrevista semiestructurada a los ejecutivos sobre comportamiento, perfil y hábitos de compra del consumidor del Galerón de las Ofertas de Lagunilla Heredia.

### **1.10.3 Comportamiento del consumidor**

- Definición conceptual

Se trata de cómo las personas se conducen a la hora de comprar, quiénes son las personas que compran, qué es lo que acostumbran comprar y dónde lo hacen.

- Definición operacional

Es la clase social, el nivel socioeconómico, las preferencias y lo que las personas ordenan en un supermercado.

- Definición instrumental

Se procede a elaborar un cuestionario estructurado que se realizará a las personas que van al Galerón de las Ofertas en Lagunilla de Heredia y a aquellas que se ubican en su área de influencia directa.

### **1.10.4 Posicionamiento comercial del supermercado Galerón de las Ofertas Lagunilla de Heredia**

- Definición conceptual

Se refiere a la forma en que los clientes ubican y perciben al supermercado Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia ante los demás establecimientos de igual género.

- Definición operacional

La medición de esta variable se logrará a través de:

- El rango que tiene el Galerón ante los demás supermercados.
- Lo que diferencia al Galerón de los demás supermercados.
- Las ventajas que tiene con respecto a los demás supermercados.

- **Definición instrumental**

Aplicación de un cuestionario estructurado a los clientes del Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia y otros establecimientos de su área de influencia directa.

### **1.11 Alcances**

Está investigación propuesta pretende, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, estudiar las estrategias de posicionamiento de mercadeo actuales de los Galerones de las Ofertas y el posicionamiento actual en Heredia, tanto con respecto a los clientes de la empresa como a los de la competencia (los que constituyen un mercado potencial).

Se considera además que esta investigación es propicia para el inicio de una nueva etapa de investigaciones para el grupo Cecoop, que le permita mantenerse en el mercado, no solo para beneficio de esta empresa, sino también para el consumidor de esta región, quien obtendrá mejores condiciones de precio, variedad en el surtido y nuevos y excelentes servicios mediante la oferta de productos que se adapten mejor a sus necesidades.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Conceptos generales de mercadotecnia

Se exponen los principales conceptos teóricos que tienen relación con la investigación, para esto se destaca el central, que es el posicionamiento.

##### 2.1.1 Definición de mercadotecnia

Stanton define la mercadotecnia como:

**"un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen las necesidades del cliente por completo, lo cual puede ocurrir algún tiempo después de realizada la venta"**  
(Stanton, 1995: 7).

La anterior definición indica la importancia de que toda actividad comercial se dirija siempre hacia el consumidor. Para el caso específico en estudio, la mercadotecnia establece los procedimientos que se deben seguir para que, con base en un estudio de campo, se puedan obtener datos sobre las necesidades de los clientes, sus deseos y cómo debe ser diseñado y promovido, de forma que se satisfagan estas necesidades.

De una investigación de campo se pueden extraer datos importantes; por ejemplo, si los servicios que en la actualidad se brindan son los más adecuados o, en su lugar, podrían diseñarse otros que estén más acorde con la realidad de los clientes; si los precios que se cobran resultan adecuados o son considerados muy elevados por los usuarios o posibles usuarios; si la información que se brinda está bien dirigida o si se requiere de mayores esfuerzos publicitarios para su divulgación, entre otros.

### 2.1.2 Necesidades

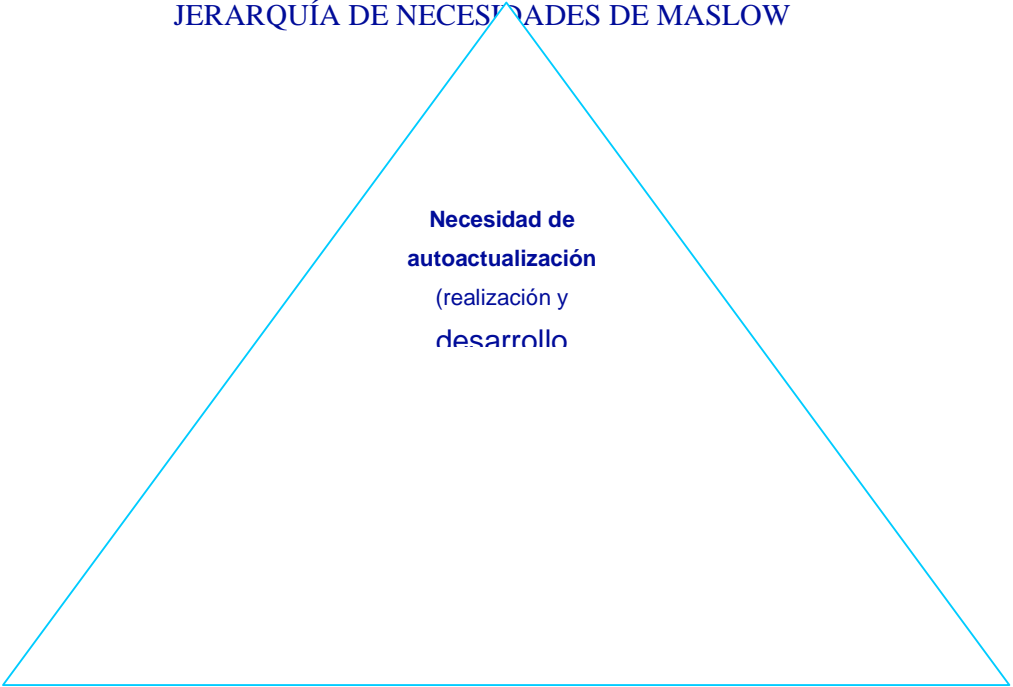
Una necesidad humana es un estado de carencia que experimenta una persona. Las necesidades pueden ser físicas (alimento, vestido, calor y seguridad), sociales (de pertenencia y afecto) o individuales (de conocimiento y expresión) (Kotler, 1991: 169-170).

Existe una teoría llamada "Jerarquía de las Necesidades de Maslow" que clasifica las necesidades de los consumidores, la cual se describe a continuación y en la que se pueden ubicar las necesidades cubiertas o por satisfacer de los usuarios actuales o potenciales.

Esta teoría pone de manifiesto lo que se conoce como una estructura multidimensional de las necesidades (Figura No.1). Consiste en una jerarquización de las necesidades del ser humano, en la cual las primeras en satisfacerse son las fisiológicas; una vez satisfechas estas, las personas se abocan por satisfacer las necesidades de seguridad, seguidas por las sociales, las de estima y, por último, las de autorrealización.

**Figura No. 1**

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



**Necesidad de  
autoactualización**  
(realización y  
desarrollo)

Fuente: Philip Kotler et al. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Segunda edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 1991 p. 170.

De la investigación de mercado, se puede determinar cuáles son realmente las necesidades de los clientes con respecto a los productos de una empresa y si estas son satisfechas o no, con base en lo cual se harán las

---

Necesidad de estima (autoestima,  
reconocimiento, status)

---

Necesidades de seguridad\* (seguridad, protección)

---

Necesidades sociales (sentido de pertenencia, amor)

---

Necesidades fisiológicas (hambre, sed)

estrategias para elaborar y comercializar un producto o servicio con elevadas posibilidades de éxito.

## 2.2 Planeación estratégica de mercadotecnia

El propósito del plan estratégico de mercadotecnia es identificar las necesidades, problemas y oportunidades que pueden impactar la parte financiera de la empresa. **“Este plan establece la situación actual del mercado y las estrategias, y explica qué, por qué, cómo, cuando y dónde tomarán lugar los eventos y actividades” (Parmerlee, 1993: 53)**. Es por ello que se debe realizar un trabajo de campo, donde se harán encuestas a una muestra del mercado meta para determinar las variables que afectan sus decisiones y así contar con las herramientas para establecer un plan estratégico de comercialización para los servicios de determinada empresa.

La planeación estratégica también selecciona el mercado meta y diseña la mezcla de mercadotecnia. Lo anterior, se aplica tanto a los bienes como a los servicios, lo último es lo que interesa en este estudio.

Las empresas de servicios deben, además, establecer la mercadotecnia interactiva y la interna.

**La mercadotecnia interna** implica que la empresa capacite a los empleados para trabajar en equipo y así satisfacer las necesidades de los clientes para que la calidad del servicio sea uniforme.

**La mercadotecnia interactiva** reconoce que la calidad perceptible de un servicio depende tanto de este, como de la manera en que se proporciona. Para esto, las empresas deben tomar en consideración la diferenciación, la calidad del servicio y la productividad. En un mercado donde varios oferentes brindan en esencia lo mismo, es indispensable diferenciarse de los demás a través de un buen servicio. La cordialidad con que sea tratado el cliente, el trato personalizado y el nivel profesional del empleado, son factores que influyen en la decisión del cliente.

**Diferenciación:** cuanto más similares sean los productos o servicios ofrecidos en el mercado, menos relevante será el proveedor y más el precio. Por tanto, la solución a una competencia de precios es el desarrollo de una oferta y una imagen diferenciada. Esto se puede lograr a través de características innovadoras de los bienes y servicios y de una imagen diferenciada por medio de símbolos y marcas, entre otros.

**Calidad del servicio:** el tener un servicio de mayor calidad que la competencia es la mejor manera de destacarse en el mercado. Se deben satisfacer o rebasar las expectativas de calidad que el cliente espera.

**Productividad:** a veces, el brindar un buen servicio implica mayores costos. Las empresas deben incrementar la productividad y tratar de evitar que afecte la calidad percibida.

Para establecer una estrategia de mercadeo de cualquier empresa, se deben, inicialmente, considerar los factores que influyen en el comportamiento de los consumidores en general. Se busca evaluar cómo los clientes actuales y potenciales de los servicios responden ante distintos factores. Esto puede ser posible a través de la investigación de campo.

Las relaciones y el tiempo son muy importantes para las actividades de la dirección. En otras palabras, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Esto cuando los gerentes establecen el ambiente adecuado, ayudan y motivan a sus empleados para que realicen su mejor esfuerzo.

**Control:** se refiere a la medición de los logros, implica que los gerentes deben estar seguros de que las actividades que se realizan en la organización la conducen a las metas establecidas.

Stoner (1996: 611-612) menciona la importancia de establecer normas y métodos para medir el rendimiento, esto es, comunicar de forma clara y exacta las metas y objetivos enunciados.

En segundo lugar, una vez que se miden los resultados obtenidos, el proceso se vuelve constante y repetitivo, la frecuencia con que se mida dependerá del tipo de actividad empresarial.

Por otra parte, se debe determinar si los resultados corresponden a los parámetros propuestos. En caso afirmativo, los gerentes pueden suponer que todo está "bajo control".

Finalmente, se toman las medidas correctivas en caso de que los resultados no cumplan con los niveles establecidos y el análisis indique que se deben tomar medidas pertinentes. Al efectuar las correcciones, podría involucrarse un cambio en una o en varias actividades de la organización, por lo que los gerentes deben encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no simplemente identificar los fracasos pasados.

### **2.3 Mezcla de mercadotecnia**

Cuando la empresa está dispuesta a influir en la demanda de su



producto o servicio, recurre a la utilización de la mezcla de mercadotecnia. Philip Kotler lo define de la siguiente manera: **"el conjunto de variables controlables de mercadotecnia, que prepara la empresa para producir la respuesta que desea de su mercado meta"** (Kotler, 1991: 47).

Estas variables son conocidas como: producto o servicio, precio, plaza y promoción.

#### **- Producto o servicio**

Se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía a su mercado meta.

Respecto de los servicios, es importante recalcar lo siguiente. Primero, el servicio es intangible, es decir, no está al alcance de los cinco sentidos antes de ser adquirido. En este sentido, se hace necesario evaluar la calidad del servicio, para reducir en gran medida el riesgo de incertidumbre que pueden experimentar los clientes potenciales al no tener un conocimiento pleno del servicio.

Una característica importante que presenta el servicio es su inseparabilidad. En otras palabras, se refiere al hecho de que primero se vende, posteriormente se produce y al mismo tiempo se consume.

Otro aspecto por considerarse dentro de los servicios es que posean variabilidad, es decir, las diferentes características que distinguen a una empresa de la otra. Estas características pueden ser, principalmente, la calidad del servicio, en el que puede destacarse la capacitación del personal, la puntualidad, la eficiencia y todas aquellas cualidades que permitan tener clientes satisfechos.

De esta manera, los ejecutivos de mercadotecnia necesitan hacer uso de diferentes estrategias para lograr un punto de equilibrio entre la oferta y la demanda del producto o servicio, tomando en cuenta una administración eficiente de los recursos.

## **- Precio**

Todas las organizaciones con propósitos lucrativos fijan un precio a sus productos o servicios. Kotler (1991: 311) explica que el precio es la suma de los valores que el consumidor intercambia por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

Para fijar los precios, Kotler (1991: 311-322) menciona que se deben tomar en consideración tanto los factores externos como los internos de una organización.

Se localizan aquí los objetivos de mercadotecnia de la empresa, lo que implica que una compañía mantiene claro cuál es su mercado meta y su posicionamiento, de este último punto se hablará en un apartado posterior. Otro factor es la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, donde el precio se debe coordinar con los aspectos del servicio, distribución y promoción, de manera que se logre un programa efectivo de mercadotecnia.

Otro punto por considerar es el costo, ya que determina el precio mínimo que la empresa puede fijar a su servicio o producto. Cabe mencionar, también, lo importante que resulta para la compañía manejar sus costos totales y para la obtención de un buen rendimiento por su inversión.

Factores externos: la empresa debe tomar en cuenta el mercado y la demanda. El límite superior del precio es establecido, por lo que el consumidor percibe de ese precio respecto de su valor, es decir, tanto consumidores como compradores industriales equiparan el precio de un producto o servicio con los beneficios de poseerlo.

Otro aspecto que se debe considerar para la fijación del precio es la competencia. La empresa necesita conocer los precios y la calidad del servicio que ofrece cada competidor. De esta manera, posee una base para fijar su precio y determinar las posibles reacciones de los usuarios ante esta medida.

## **- Distribución (Plaza)**

Son los canales que utiliza la empresa para que el producto esté al alcance del consumidor. Además, son aspectos logísticos que la empresa considera más apropiados para que el producto esté disponible en el lugar y momento propicio para su uso.

Estos aspectos los define Kotler como la ubicación, el transporte, la cobertura y el inventario. Según el autor, un canal de distribución: “... **es un conjunto de firmas o individuos que tienen derechos o ayudan en la transferencia de derechos, del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor**” (Kotler, 1991:398).

El caso típico son los bancos que se posicionan para ser más accesibles al cliente. Ello se logra mediante el uso de la tecnología, al establecer cajeros automáticos en muchos sitios, así como al mejorar los horarios bancarios. Otro ejemplo son las panaderías que, en Costa Rica, han fundado gran número de establecimientos en sitios estratégicos, como las paradas de buses o lugares de compras.

Cabe destacar, además, que muchos productos y servicios generalmente se caracterizan por tener un canal de comercialización directa, donde en el mismo lugar que se brindan se ejecuta la venta.

### **- Promoción**

Para obtener un buen nivel de comunicación dentro de la organización, toda la mezcla de mercadotecnia debe coordinarse de una manera apropiada, con el fin de lograr que sus objetivos promocionales se cumplan.

Según Mc Carthy (1994: 420-422), el mejor método por utilizar depende de los objetivos promocionales de la organización, los cuales deben estar claramente definidos. Ellos son:

Información: siendo un objetivo básico de la promoción, la información implica educar a los clientes potenciales que desconocen o saben poco del servicio o producto para que se informen mejor y obtener así una actitud favorable hacia la marca o el nombre de la compañía.

Cabe mencionar que el conocimiento o reconocimiento de la marca o nombre de la compañía, debe ser un objetivo esencial de los gerentes, en el sentido de que los clientes harán sus elecciones con base en la familiaridad de este, principalmente, por lo que podrían generar una mayor participación en el mercado.

Persuasión: cuando la competencia ofrece productos o servicios similares, la empresa no solo debe informar a los clientes sobre estos, sino que también debe persuadirlos de comprarlos o utilizarlos. Un objetivo de persuasión significa que la empresa desarrollará actitudes favorables para sus clientes, a fin de que estos compren y se mantengan comprando su producto o utilicen su servicio.

La promoción con un objetivo de persuasión enfoca razones para indicar por qué una marca o nombre de una compañía es mejor que la del resto de la competencia.

Recordación: si los clientes objetivo poseen actitudes positivas sobre la mezcla de mercadotecnia de una organización, este objetivo resulta recomendable.

La recordación es importante, porque si bien los clientes han sido atraídos y han comprado una vez, eso no significa que lo podrían seguir haciendo, debido a que la competencia tratará de buscar la manera de que se fijen en sus productos o servicios.

Recordarles a los clientes la satisfacción que han obtenido en el pasado, puede provocar un cambio en las intenciones de querer pasarse a lo que les ofrece la competencia.

Finalmente, Kotler (1991: 541) menciona que la mercadotecnia de servicios exige más que la mezcla de mercadotecnia tradicional; también es necesario que todos los empleados de una organización estén capacitados y motivados para que brinden un servicio de calidad al cliente.

Por otra parte, la calidad percibida del producto o servicio depende, en gran medida, del nivel de interacción entre comprador y vendedor, donde lo importante es que inspiren al cliente, que el producto o servicio sea de buena calidad y se gane la confianza del cliente.

## 2.4 El Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta de mercadeo esencial para determinar posibles estrategias que una industria o institución debe seguir para asegurar su permanencia en el mercado.

Para el diseño de estas estrategias, el Análisis FODA evalúa básicamente cuatro aspectos. Por un lado, a nivel interno, analiza las debilidades y fortalezas con que se cuenta y, por otro lado, las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

Es decir, a nivel externo, al visualizar las amenazas presentes y futuras, el gerente logra prevenir y preparar a la empresa para poder evadir o enfrentar y triunfar frente a los obstáculos y problemas que se le presenten.

Según Philip Kotler una amenaza puede ser definida como: **“El reto planteado por una tendencia negativa o un acontecimiento particular que en caso de no tomarse la acción correspondiente de mercadotecnia, estancan al producto o provocan su desaparición” (Kotler, 1991: 473).**

Asimismo, Kotler define a las oportunidades como: **“un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de una compañía en la cual ésta tendrá una gran ventaja de carácter competitivo” (Kotler, 1991: 475).**

A nivel interno, la determinación de las fortalezas y debilidades que presenta una empresa, también son elementos claves que permiten tomar medidas oportunas y correctivas desde adentro, que al mismo tiempo facilitan la ejecución de las estrategias.

Las debilidades pueden relacionarse con las actividades de la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que dificultan el éxito general de una organización. Por el contrario, las fortalezas se refieren a actividades internas de la organización que se llevan a cabo muy bien.

En síntesis, el Análisis FODA es un instrumento que unido al ingenio y capacidad administrativa de un buen gerente, permite convertir las debilidades y amenazas de una organización en fortalezas y oportunidades.

En una economía tan cambiante y con un alto nivel de competitividad en las distintas industrias, se vuelve un análisis esencial al que los gerentes deben prestar atención continua, ya que facilita la fijación de objetivos y la creación de planes de acción para alcanzarlos, utilizando de la forma más óptima los recursos disponibles. Según Joseph Guiltinan:

**“Tanto las organizaciones con ánimo de lucro como aquellas que no lo tienen, operan en un entorno complejo en el que existe competencia por la atención, patrocinio y recursos financieros de los compradores y clientes..., las organizaciones deben evaluar el entorno competitivo en el que operan y las ventajas y desventajas competitivas que tendrán en un potencial mercado objetivo” (Guiltinan, 1994: 123).**

## **2.5 Servicio**

### **2.5.1 Concepto de Servicio**

El concepto de servicio está muy lejos de constituir un tema de mutuo acuerdo entre los estudiosos y por eso se han llegado a proponer innumerables definiciones. Sin embargo, dentro de esta limitación se ha optado por la utilización que da Payne:

**“Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad en su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico” (Payne, 1996: 6) .**

De acuerdo con la terminología empleada en el área, se considera producto a un paquete global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes, mientras que bienes y servicios son subcategorías que describen dos tipos de productos. Sin embargo, no existen convencionalismos y términos como “producto”, “servicio” o “producto de servicio” que tienden a emplearse como sinónimos.

De acuerdo con Payne, existen cuatro categorías de oferta que varían de un bien puro a un servicio puro:

- **“Un bien tangible puro como jabón, pasta de dientes o sal. Ningún servicio acompaña al producto.**
- **Un bien tangible con servicios anexos para mejorar su atractivo antes los clientes. Las computadoras son un ejemplo.**
- **Un bien mayor con bienes y servicios menores anexos como un viaje aéreo de primera clase.**
- **Un servicio puro como cuidado de niños y psicoterapia”. (p.7)**

La empresas que venden y distribuyen productos ofrecen, generalmente, un bien que se puede denominar puro, ya que casi ningún servicio lo acompaña.

A pesar de ser bienes tangibles puros, es importante la dedicación de los vendedores y los tiempos de entrega. Desde esta perspectiva, los servicios anexos, aunque no son fundamentales, sí añaden un valor importante.

### **2.5.2 El cliente**

Determinar al cliente de cualquier organización no es una tarea sencilla, aunque puede considerarse como aquella persona que pide un bien o servicio a otra, definición demasiado general y; sin embargo, hoy es la más adecuada.

Para compañías de consultoría como Manchester Open Learning (1997), esta es una pregunta simple que no tiene una respuesta sencilla:

**“Si se vende un producto a una empresa de negocios, ¿es el cliente:**

- **el especialista comprador que negocia los términos y hace el contacto;**
- **el gerente que mantiene el presupuesto que pagará por el producto;**
- **el personal que lo usará;**
- **el personal que le dará mantenimiento;**
- **la persona que decidirá si usarán su producto la próxima vez;**
- **los clientes de la persona que lo utilizará?**

**Resulta obvio que la respuesta es: “cualquiera de todos ellos, dependiendo de las circunstancias”. Ellos forman una especie de cliente compuesto con una variedad de intereses y preocupaciones diferentes.” (p.12)**

Lo ideal es poder satisfacer a todas estas personas, aunque esto se revela difícil a causa de la diversidad de intereses y gustos. Es improbable que todas las partes tomen parte en la decisión final de qué comprar. Muchas veces ni son consideradas por las personas principales que tomaron la decisión.

Contrario a lo que se pueda pensar, son parte de un grupo de electores y se tiene la responsabilidad profesional de incorporar los intereses de todos los clientes, aún sin importar si el cliente inmediato espera o no que se haga.

En la actualidad, muchas compañías consideran a los clientes como unidades estadísticas u objetivos de ventas, definiendo su propósito principal como vender más de lo que hace a consumidores selectos.

Se adopta un pensamiento “centrado en la compañía” o “de adentro hacia fuera”. Primero, se diseña el producto o servicio, para luego tratar de venderlo. Esta es una mentalidad retrógrada, lleva a nociones vagas sobre lo que los clientes realmente desean y se centra el pensamiento y toma de decisiones en los productos.



Las compañías centradas en el cliente contrastan con esta orientación. Para ellas, el cliente es el punto de partida, el cual es escuchado y tomado como el árbitro final en toda decisión. Se parte de las necesidades y perspectivas del cliente junto con los atributos deseados. A este respecto Karl Albretch (1994) considera:

**“Centrarse en el cliente” es algo más fácil de decir que de hacer. En una organización el lenguaje que se emplea para referirse a los clientes, o para describir los programas del servicio de calidad, indica muy claramente el modo como ven al cliente y a su propia relación con este. Muchas organizaciones han creado una terminología especial que les permite no llamar clientes a las personas” (Albretch, 1994: 27).**

Lo importante para una empresa centrada en el cliente es darle valor a este. El valor depende del negocio en el cual se esté y de las exigencias y experiencias de los clientes. En una cadena de supermercados, el valor para esa persona puede estar en el tiempo que le tome hacer fila o en las facilidades de pago que se le ofrezcan ahí mismo (cheque, tarjeta de crédito). En un negocio de venta de computadoras, el valor consistirá en aspectos tales como la efectividad de la garantía o la calidad del mantenimiento que se esté en capacidad de darle a una computadora o sistema de cómputo.

De esta forma, la empresa debe, por un lado, identificar los valores claves que crean competitividad, pero, a la vez, debe establecer las condiciones organizativas y administrativas para poder ofrecer un producto o servicio con estos valores. Por ejemplo, de nada sirve ofrecer una buena garantía en caso del daño del equipo de cómputo, si después el usuario, para poder hacer efectiva esta garantía, tiene que enfrentarse a cientos de obstáculos. En este caso, el resultado será contrario al deseado, una mayor decepción hacia la empresa.

Suplir las necesidades de los clientes externos requiere que la organización tenga la adecuada capacidad humana y organizativa para cumplir con los requisitos que se demandan; a criterio de Chang y Kelly **“De nada**

**sirve saber que es preciso mejorar la atención de los clientes si no disponemos de las herramientas para ello” (Chang y Nelly, 1996: 13).**

Con el fin de conseguir este objetivo, se acostumbra tomar en cuenta los siguientes seis pasos ilustrados en el siguiente cuadro y después comentados:

### **1. Medir la satisfacción de los clientes externos**

Para evitar una decisión mal evaluada que haga perder tiempo y recursos, es necesario medir la satisfacción de los clientes externos antes de tomar decisiones. Aquí se contemplan cuatro subpasos básicos:

- Identificar los requerimientos de los clientes.
- Determinar la metodología de la investigación.
- Elaborar cuestionarios para entrevistas y encuestas.
- Encuestar a los clientes (Tomado de Chan y Kelly, p.13).

### **2. Delinear el mapa de la cadena interna**

La eficacia de las entregas afecta el éxito de las prestaciones que se hace a los clientes externos. Haciendo un diagrama y especificar quién entrega a quién, se creará un contexto fuertemente orientado al cliente.

### **3. Detectar los eslabones críticos**

Establecer las relaciones cruciales para los clientes externos. Esto implica analizar la cadena de valor que va del proveedor al proveedor del producto o servicio y, por último, a los clientes externos.

#### **4. Analizar los eslabones críticos**

En esta etapa del proceso, deben aprenderse técnicas para separar los síntomas de los problemas y establecer los eslabones esenciales en los eslabones críticos.

#### **5. Resolver problemas en los eslabones críticos**

Se presentan actitudes y técnicas que ayudan a introducir cambios para mejorar la calidad de la cadena interna de relaciones y perfeccionar la producción en toda la organización.

#### **6. Evaluar los cambios**

La elaboración de los cambios y los resultados son justificantes de la inversión de tiempo y esfuerzos que se consagran al mejorar la atención de los clientes internos y externos.

Con respecto a lo anterior, puede decirse que estos pasos pueden ayudar al estudio en varios aspectos fundamentales.

1. Evaluar si las inversiones de la empresa tienen una adecuada atención con respecto a las necesidades de los clientes.
2. Estudiar si realmente se tienen los recursos humanos y materiales para otorgar los servicios requeridos satisfactoriamente.

#### **2.5.3. Servicio al cliente**

Cuando se habla de servicio al cliente, no se puede dejar de lado que uno de los aspectos más importantes que toda empresa debe tener presente es la calidad del servicio. En este sentido, el señor Pedro Larrea lo define como: **"el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o servicio" (Larrea, 1991: 79).**

En un caso particular, el señor Larrea (1991: 79) menciona un ejemplo de un servicio de vuelo de pasajeros en una compañía aérea. El conjunto del servicio consiste en trasladar a los pasajeros en avión desde un destino a otro y en una serie de prestaciones periféricas, cuyo conjunto se llama servicio: la reserva, la facturación, la atención en el vuelo, la limpieza, comodidad, etc. La prestación básica consiste en volar entre los dos destinos convenidos y a la hora programada. El resto de las prestaciones es el servicio.

Para que un negocio prospere, es necesario que pueda entender las percepciones del cliente, relacionadas al servicio que se le brinda. De ahí la necesidad de que sus expectativas se vean satisfechas y pueda sentir, además, que recibe un trato personalizado.

Si una organización puede conquistar la confianza del cliente, él estará dispuesto a utilizar nuevamente sus servicios.

En el análisis de las operaciones de servicio, es necesario distinguir entre lo que ocurre en el escenario, o sea, el frente de la persona a quien se da el servicio y lo que ocurre entre bambalinas.

El típico caso es el de una hamburguesa. El producto como tal es pedido a un empleado, quien en un corto tiempo la recoge y sirve en un cubierto que se traslada a una mesa. A la persona común le parece que este es un producto práctico y sencillo que puede servirse en un corto tiempo, pero no nota la complejidad implícita en todo el proceso, el cual en una empresa transnacional conlleva desde los controles de ingeniería, para que el producto por consumir

en China tenga idéntico sabor al de Costa Rica ni los esfuerzos por contar con tiempos capaces de producir la menor demora en el proceso.

En otras palabras, lo que cuenta es el resultado observado por el cliente y de los encuentros satisfactorios depende en gran medida el éxito de una empresa, tomando en cuenta estos aspectos, Lovelock dice que:

**“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sean la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos; la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional (Lovelock, 1997:491)”.**

Esta definición va más allá del concepto reactivo de responder solamente cuando un cliente presenta quejas, abarca todo el personal que entra en contacto con los clientes de forma rutinaria y excepcional. El personal se convierte en parte de la experiencia del cliente y, en consecuencia, del producto, aunque el trabajo haya sido concebido en términos operacionales, de ahí la necesidad de combinar la eficiencia con la satisfacción del cliente (Tomado de Chang y Kelly, p.14).

Como se observa en el cuadro anterior, queda muy claro que el servicio al cliente proviene de una interacción entre los clientes y la organización, es un proceso recíproco. Lo anterior significa que no se puede satisfacer al cliente si no se tiene información sobre él, lo cual no implica solo obtener la información, sino también tener la capacidad de interpretar los datos y plasmarlos en un plan y estrategia adecuada que tome en cuenta los elementos de la mezcla de mercadotecnia.

Para ilustrar más en detalle este tipo de medición, se acude al sistema de información del cliente de Hewlett Packard (Tomado de Whitley y Hessian, p.64) que se muestra a continuación:

1. El primer pilar es la encuesta de satisfacción del cliente. Claramente se parte de que para conocer la satisfacción del cliente el método más fácil es

preguntarle. Esto se hace de una forma sistemática, para ello se utilizan las herramientas estadísticas adecuadas, las cuales permiten hacer las comparaciones temporales. Lo ideal es que los niveles de satisfacción mejoren a lo largo del tiempo.

Una encuesta hecha con una buena definición de variables, permite identificar puntos o aspectos problemáticos que la compañía necesita resolver para mejorar su servicio al cliente.

2. El otro aspecto es realizar el estudio "in situ", para verificar si se cumple en la realidad lo que se apunta en una encuesta. Este aspecto siempre es importante, sobre todo teniendo en cuenta que muchas veces los clientes insatisfechos no llenan ningún documento o papel, simplemente no vuelven y tratan de reivindicarse al contarle a los demás sobre lo malo del servicio.

3. El último punto es la retroalimentación, es decir, una vez identificados los problemas específicos del cliente se debe tratar de superarlos. Como se expresó, esto es más fácil decirlo que hacerlo, puesto que pueden implicar grandes esfuerzos en una o varias líneas administrativas, pero ejecutados de una manera correcta, también pueden significar la ventaja que le proporcione a la empresa un liderazgo.

En última instancia, debe recordarse que, a fin de cuentas, un servicio excepcional recae en el personal por sobre cualquier tipo de estrategia. Esto necesita por parte de la gerencia el desarrollo de unas destrezas y unos valores en el personal. Se incluyen aquí todos los funcionarios, pues la existencia de un servicio mediocre en algún miembro menoscaba la calidad. Un cliente que se acerca a pedir información y recibe una respuesta malhumorada de un funcionario, es muy probable que no regrese, pues aunque los otros sean excelentes, el cliente potencial no lo sabe.

El buen servicio requiere de un amplio criterio personal. En los trabajos, se presenta ante los clientes una gran cantidad de situaciones y que muchas veces requieren que el trabajador decida en el momento. El tener que consultar

a un superior puede tener un costo para la empresa como para el cliente, quien podría estar realizando alguna actividad redituable.

Es muy difícil conseguir un amplio criterio en un funcionario mediocre o que no tenga iniciativa. Por eso, una empresa debe poseer personal hábil y capacitado si quiere dar un buen servicio.

Como expresa Leonard Berry **“La cantidad de energía e interés que la persona pueda aportar a la función de servicio y la cantidad mínima requerida para evitar el castigo son bastante diferentes. Por tanto, los niveles de energía y atención del servicio requieren del criterio de quienes lo prestan” (Berry, 1996: 9).**

El servicio al cliente es parte del mercadeo una vez concebido y agregado al producto y este es ampliado por la anexión del servicio. El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para satisfacer al consumidor por un artículo adquirido; así que debe ofrecer:

- Tantas satisfacciones (explicaciones de funcionamiento, todas las opciones de utilización) cuando sean posibles en función del bien adquirido, sin limitación anticipada de la duración de esa función.
- Las facilidades necesarias para que el cliente adquiera los productos o servicios ofrecidos; es de fundamental importancia la satisfacción del cliente.

### **2.5.3.1 Estrategias de servicio al cliente**

A continuación, se presentan tres estrategias de mercadotecnia para las compañías en lo relativo al servicio al cliente, según Philip Kotler (1991: 540-545).

Estrategia de diferenciación: donde lo importante es destacar una oferta

y una imagen diferenciadas y la empresa pueda ofrecer características innovadoras para destacarse del resto de la competencia.

De esta manera, la empresa ganará reputación por sus innovaciones y conservará a los clientes que desean lo mejor. Asimismo, el cliente pensará más en aquel proveedor original y se preocupará menos por el precio.

Estrategia de calidad del servicio: si el servicio es de una notable calidad, proporciona a la empresa una poderosa ventaja competitiva. Es por ello que la clave radica en poder igualar o superar las expectativas del cliente con relación al servicio.

Generalmente, los clientes tienden a comparar el servicio percibido con el esperado. Por consiguiente, si el servicio percibido rebasa al esperado, los clientes volverán a hacer uso de este.

Finalmente, las empresas bien administradas tienen como fin primordial mantener satisfechos tanto a sus empleados como a sus clientes. Piensan en lo importante que es conservar una buena relación con los clientes y a su vez crean un ambiente agradable y buenos incentivos para sus empleados.

Estrategia de productividad: expone incrementar la productividad brindando servicios más eficientes, sin que tenga que sacrificarse la calidad percibida. Para lograr lo anterior, los prestadores de servicios pueden capacitar mejor a sus empleados o contratar a aquellos con mayor disposición para el trabajo.

Además, para evitar una disminución de la calidad del servicio, algunas medidas que toman los gerentes tienden a estandarizar la calidad y elevar la satisfacción del cliente, aunque lo recomendable es tratar de que no se llegue a un punto donde el servicio ya no sea personalizado.

## **2.6 Posicionamiento de un servicio**



La teoría del posicionamiento empieza a principios de los años 70, con una serie de artículos titulados "La Era del Posicionamiento" de Al Ries y Jack Trout (1989: 3-21). Esta teoría es aplicable a cualquier producto, servicio o persona y nace de la suposición de que vivimos en una sociedad sobrecomunicada, la cual genera gran cantidad de información hacia los consumidores y deja espacios muy estrechos para penetrar en la mente de los clientes. Así, los autores citados definen al posicionamiento como: **"(...) lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos" (Ries y Trout, 1989: 3)**. También, lo definen como: **"(...) un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente" (1989: 21)**.

Básicamente, el posicionamiento trata de hacer una manipulación de lo que se encuentra en la mente del usuario del servicio, con el objeto de revincular las conexiones que ya existen, no se trata de crear algo nuevo, sino de aprovechar las ideas o conceptos que posee el cliente para reposicionar o colocar el concepto de interés.

Uno de los principios del posicionamiento es lograr una diferenciación del servicio con respecto al de la competencia que permite delimitar el nicho o segmento del mercado que se desea.

Con respecto a la importancia de la diferenciación, Theodore Levitt señala que: **"Lo que resulta crítico para el éxito en las ventas, es cómo los competidores se diferencian a sí mismos de los demás y recalca que las empresas de servicios al competir por lo general, por los productos intangibles se diferencian, por los sustitutos que presentan" (Levitt, 1986: 104-105)**.

El tratamiento de la diferenciación lleva implícito el desarrollo e identificación de segmentos del mercado, en los cuales se quiere posicionar el servicio.

Drayton Bird explica el concepto de posicionamiento como: **"(...) nuestra**

**posición ha de reflejar dónde encajamos en el mercado, qué diferencias hay entre nosotros y la competencia, no solo reales, sino también en la mente de los posibles compradores" (Bird, 1991:110).**

Roman Hiebing señala sobre el mismo tema que: **"(...) se recurre al posicionamiento para diferenciar el producto en el mercado específico, no en todo el mundo" (Hiebing, 1993: 103).**

El posicionamiento no se ocupa de un ataque simultáneo de varios objetivos o segmentos de mercado, todo lo contrario, se busca el espacio en la mente del usuario que permita fijar el servicio ofrecido en una porción del mercado dada.

La teoría de posicionamiento establece que esta selección se basa en algún punto no cubierto por la competencia o de un reposicionamiento de esta. El autor Bird señala que: **"se trata de descubrir los puntos fuertes de la competencia y ver si podría darles un leve giro con objeto de tener todo lo que ellos tienen y acaso un poquito más" (Bird, 1991: 120).** Resume su opinión definiendo el posicionamiento como: **"la búsqueda del nicho que a cada uno le corresponde dentro del mercado" (1991: 120).**

La participación de un servicio en el mercado depende mucho de factores como: **"A) La naturaleza del servicio que se está vendiendo; B) Las necesidades y deseos de los mercados meta; C) La competencia" (Hiebing, 1993: 103).**

Además, de los factores mencionados, la teoría del posicionamiento da especial crédito a la percepción que los clientes tienen del servicio con respecto a los de la competencia.

Esta combinación de factores permean en un primer paso previo a la participación en el mercado, que es el asalto a la mente. Ries y Trout (1989) afirman que hay una manera fácil de lograr esta entrada: **"ser el primero en**

**llegar"** (Ries y Trout, 1989: 21).

Jay Conrad Levinson comparte esta opinión al afirmar que:

**"... se requiere una participación en la mente de las personas antes de poder tener participación en el mercado...La participación en la mente significa tener un lugar en el subconsciente de un cliente potencial; un lugar en el cual el nombre de la empresa de usted y los beneficios que ésta ofrece se conoce e inspiran confianza"** (Conrad Levinson, 1990: 55).

En la lucha por lograr un lugar en la mente, el análisis y estudio de la competencia es fundamental para la definición del posicionamiento requerido.

Ries y Trout (1989: 2-5) describen la evolución del mercadeo en tres etapas:

<b>Primera etapa</b>	<b>Orientación al producto</b>
<b>Segunda etapa</b>	<b>Orientación al consumidor</b>
<b>Tercera etapa</b>	<b>Orientación al competidor</b>

Partiendo de que la teoría del posicionamiento está orientada a "desbanca" al competidor de su posición del mercado, se hace necesario el estudio de las características que posee la competencia.

Roman Hiebing considera **"necesario que conozca las fuerzas y debilidades de su producto versus el de la competencia"**. (p.104) Al respecto, Ries y Trout (1989) indican que se: **"debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente"** (Hiebing, 1993: 4).

Ries y Trout en su obra "Posicionamiento" señalan dentro de la explicación de la escalera de los productos, que: **"Si alguien de la competencia quiere su participación en el mercado, debe desalojar a la marca ubicada más arriba o bien relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía"** (Ries y Trout, 1989: 36).

La importancia de conquistar un lugar en la mente del usuario del servicio, es requisito indispensable para una adecuada participación en el mercado.

La relación existente entre el estudio de la competencia y participación en la mente conlleva a definir los aspectos de diferenciación que hacen posible la segmentación del mercado. Levitt, opina que **"si no se piensa en segmentos, no se está pensando"** (Levitt, 1986: 132) al explicar y justificar que la diferenciación es la parte central del esfuerzo de comercialización. En su concepción de posicionamiento, Levitt indica que: **"La esencia de la competencia, es la diferenciación: proveer algo diferente y mejor que la competencia. En algunas ocasiones, aún una diferencia funcional obvia, no vende, a menos que también sea presentada o colocada en forma diferente"** (Levitt, 1986: 136).

De lo anterior, se concluye que la consecución de un nicho para el servicio es el objetivo del posicionamiento, sobre este punto el autor Hiebing indica que: **"el mercado meta siempre ha de ser la razón del posicionamiento"** (Hiebing: 1993: 104).

La teoría de Posicionamiento establece diferentes tipos de posición, pero resulta conveniente, antes de ver su descripción, conocer lo que el autor argentino Rubén Rojas define como: **"Segmentación por vínculos: es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos posibles entre el sujeto de la demanda y el objeto en oferta"** (Rojas, 1992: 93).

Según este autor, el vínculo establecido en la definición equivale al deseo del usuario.

Para efectos de la presente investigación, se definen algunos tipos de posicionamiento según el autor Hiebing (1993:104-107).

- a) Por diferencia de productos.
- b) Por atributos /l beneficios principales: se trata de aprovechar

algún atributo diferente que tenga el producto o servicio, como la calidad, precio, personalización, etc.

- c) Por usuarios: trata de crear la imagen de que el servicio está diseñado especialmente para él.
- d) Por uso: posiciona por la manera y el tiempo en que se utiliza el servicio.
- e) Por categoría.
- f) Posicionamiento frente a un competidor.
- g) Por asociación.

## 2.7 Tipos de posicionamiento

### - Posicionamiento del líder

Para ser líder, se debe llegar primero a la mayoría de los sitios. La historia demuestra que la primera marca que entra en el cerebro logra, generalmente, el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres.

**“Cuando el líder del mercado no es el primero en una nueva categoría, el nuevo producto pasa normalmente a ser uno de tantos. Cuando IBM introdujo una línea de copadoras que hacían la competencia a Xerox, no sucedió gran cosa”  
(Fernández, Gestipolis.com).**

De no haber fuertes razones en contrario, los consumidores suelen elegir, en la próxima ocasión que compran, la misma marca que la última vez. Casi en cada peldaño la marca líder lleva las de ganar.

En algunas categorías, las dos marcas principales corren casi a la par. También, es verdad que esas categorías son inherentemente inestables. Tarde o temprano una de las marcas se adelantará y abrirá la brecha.

Cuando dos marcas están próximas, una crecerá más y dominará el mercado en los años siguientes.

Se requiere un esfuerzo adicional cuando la situación es dudosa y

ninguno de los competidores tiene una superioridad clara.

Los líderes pueden hacer lo que se les antoje en materias de estrategia para mantener el liderazgo. A corto plazo son casi invulnerables, el propio impulso los lleva.

Los líderes han de emplear su flexibilidad a corto plazo, para garantizarse un futuro a largo plazo que sea estable.

**“Mientras una compañía sea dueña de la posición, no tiene sentido publicar anuncios donde se diga "somos la número uno". Es mucho mejor realzar la categoría del producto ante el cliente en perspectiva. Hay una razón de carácter psicológico para evitar esto: o bien el cliente ya sabe quien es el numero uno y se pregunta por qué la empresa líder se siente tan insegura que lo tiene que estar repitiendo, o bien no esta enterado de quién es el primero y si sucede esto último es probable que sea porque la Cía. definió su liderazgo en sus propios términos y no como ve las cosas el cliente.” (Fernández, Gestipolis.com)**

Esto no funciona, ya que no se puede alcanzar el liderazgo atendiendo solo a cómo ve las cosas la propia empresa. Se debe buscar una posición de liderazgo vista desde la perspectiva del cliente.

El ingrediente esencial para asegurar la posición del liderazgo es penetrar primero en la mente. El ingrediente esencial para mantener esa posición es reforzar el concepto original. **“"Lo autentico", como el primer amor, siempre ocupará un lugar especial en la mente del público ("nosotros inventamos el producto")”(Fernández, Gestipolis.com).**

Los líderes suelen leer su propia publicidad con tal avidez, que acaban pensando que son infalibles. Así, cuando alguien de la competencia presenta un nuevo producto o alguna característica de este, la tendencia es menospreciar el avance.

En realidad, se debería hacer lo contrario: cubrirse contra todas las apuestas. El líder tendrá que adoptar cualquier nuevo avance en un producto tan pronto como haya posibilidades, aunque con demasiada frecuencia

despierta cuando ya es tarde.

La esencia de la protección contra las apuestas consiste en protegerse de lo inesperado.

**“El clásico error que comete el líder es creer que el poder del producto proviene del poder de la organización. Y es a la inversa. El poder de la organización es consecuencia del poder del producto; la posición que el producto ocupa en la mente del cliente.**

**Fuera del campo del refresco de cola, la Cía. Coca Cola, a pesar de ser definitivamente poderosa, tiene que abrirse paso a codazos introduciéndose primero en la mente del consumidor.” (Fernández, Gestipolis.com)**

La mayoría de los líderes ponen a cubierto los movimientos competitivos al presentar otra marca. Esta estrategia de marcas múltiples más bien se trata de una posición única.

Cada marca se haya en una posición única que ocupa un lugar en la mente del publico. Cuando los tiempos cambian, cuando los nuevos productos van y vienen, no es necesario realizar ningún esfuerzo para cambiar la posición. Más bien, se presenta un nuevo artículo y se indica que se debe al cambio de tecnología y gustos.

**“Cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad particular: Pampers, Head & Shoulders, etc. de esta manera la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, una estrategia de posición única.**

**Lo que desbanca a un líder, desde luego, es el cambio. Muchas veces el simple movimiento hacia la protección no logra ser aceptado dentro de la Cía. La gerencia suele ver el mismo producto más como un competidor que como una oportunidad. A veces un cambio de nombre bastaría para cubrir la brecha entre una era y la siguiente. Al ampliar el nombre, se puede hacer que la Cía. adopte una transferencia mental. Así, la revista Sales Management, no hace mucho cambio su nombre a Sales Management & Marketing(para abarcar la función del rápido crecimiento del marketing) y seguramente mas adelante podría cambiar por Marketing Management.” (Fernández, Gestipolis.com)**

El liderazgo no significa el final de un programa de posicionamiento, solo es el principio. Los líderes se encuentran en la mejor posición para aprovechar las oportunidades a medida que estas surgen. Además, estos deberían

emplear constantemente el poder de su liderazgo para mantenerse fuera del alcance de la competencia.

### **- Posicionamiento del segundo en el mercado**

Lo que funciona para un líder no necesariamente funciona para el segundo en el mercado. Los líderes pueden contrarrestar un ataque de la competencia y mantener su liderazgo, mientras que los segundos no pueden sacar ventaja de este tipo de táctica de defensa. Cuando imitan al líder, no lo están contrarrestando, están dando una respuesta confusa.

**“Los productos, en su mayor parte, no logran ventas razonables porque hacen hincapié en "lo mejor" y no en la "rapidez". No basta con ser mejor que el competidor, hay que lanzar el ataque mientras la situación es fluida y antes del que el líder tenga tiempo de establecer su liderazgo. Lo que normalmente ocurre es lo opuesto: la empresa segunda pierde un tiempo valioso en mejorar el producto y luego inicia la campaña publicitaria con un presupuesto más reducido que el del líder.” (Fernández, Gestipolis.com)**

Podemos resumir la estrategia diciendo que hay que buscar un hueco y luego llenarlo. Sin embargo, para encontrar el hueco hay que tener la capacidad de pensar a la inversa, de ir contra la corriente. Existen varias estrategias para encontrar huecos:

#### a. El tamaño del hueco

**“Volswagen estableció sin lugar a dudas la posición de "piense en pequeño" desafiando el preconcepto del comprador de que a mas grande mejor.**

**La eficacia de este enfoque, depende desde luego, de la existencia de una brecha abierta en la mente del público.”(Fernández, Gestipolis.com)**

Lo contrario también ofrece oportunidades: televisores de pantalla gigante, entre otros tipos de productos de grandes dimensiones.



#### b. El hueco de los altos precios

Este hueco se está abriendo para muchas categorías de productos a medida que la sociedad aprecia la necesidad urgente de la conservación y estima el producto de acuerdo con su calidad de mayor duración. El precio es una ventaja, de manera especial si uno es el primero en afianzarse en el hueco del alto precio.

El secreto del éxito consiste en ser el primero en establecer la posición del alto precio, tener un producto con una historia verosímil y tratarse de una categoría en la que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto. De otra forma, el costo no hará sino ahuyentar a los posibles clientes.

#### c. El hueco del precio bajo

Es a menudo una buena estrategia en caso de productos nuevos, mientras que el hueco del alto precio puede ser una buena elección en el caso de productos bien establecidos.

La introducción de alimentos sin marca es un esfuerzo por aprovechar el hueco de los precios bajos en los supermercados: si no funciona bien no es tanto el dinero que pierdo.

#### D. Otros huecos de gran eficacia

Uno de ellos es el sexo: **“(Marlboro fue la primera marca estadounidense que estableció una posición masculina en cigarrillo), aunque en este caso el enfoque más obvio no siempre es el mejor (la marca de perfumes de mayor venta en el mundo empleó un nombre masculino, Charlie de Revlon).” (Fernández, Gestipolis.com)**

La edad es otra estrategia que se puede adoptar en la conquista de

posiciones, el momento del día es otra posibilidad, así como también el posicionamiento para consumidores fuertes.

### **- Reposicionamiento de la competencia**

Hay ocasiones en que es imposible encontrar el hueco; como cada categoría de productos tiene cientos de variantes, las oportunidades de hallar un sitio aún libres son escasas.

A la hora de crear un hueco propio, una empresa debe tomar como estrategia básica el reposicionar a la competencia. Para introducir una nueva idea o producto en la mente, se debe desplazar la idea o producto existente. Una vez que se ha logrado desbancar una idea vieja, la presentación de una nueva es sencillísima, la propia gente busca la nueva idea para llenar el vacío.

#### **“Caso ejemplo: Reposicionamiento de la aspirina.**

**Los anuncios de Tylenol decían: "para los millones que no pueden tomar aspirinas. Si su estómago es sensible o tiene úlcera, o sufre de asma, consulte a su médico antes de tomar la aspirina". Las ventas de Tylenol se dispararon y hoy es la primera marca de analgésicos. (Fernández, Gestipolis.com)**

Para que una táctica de reposicionamiento funcione, hay que referirse al producto de la competencia que obligue al público a cambiar de opinión, no sobre de lo que se está presentando, sino acerca de ese producto competidor.

**“Decir "somos mejores que nuestros competidores", no es reposicionamiento. Eso es una publicidad comparativa que no resulta muy eficaz. Hay en ese razonamiento un fallo psicológico que el cliente en perspectiva no deja de advertir: si su marca es tan buena, porque no es el líder del mercado?. El anuncio comparativo no logra reposicionar a la competencia, utiliza al competidor como indicador del nivel de su propia marca.” (Fernández, Gestipolis.com)**

En la era del posicionamiento para obtener una posición, no solo se

deben citar los nombres de la competencia, sino también desentenderse de las antiguas reglas publicitarias.

Aunque mucha gente que trabaja en publicidad rechaza el uso de estas tácticas, para tener éxito en esta sociedad sobrecomunicada hay que jugar de acuerdo con las reglas que ella establece.

-El nombre

El nombre es el gancho del que cuelga la marca en la escala de productos que el cliente tiene en mente. En la era de la conquista de posiciones, la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de marketing es el nombre del producto.

Antes, cuando había menos productos y el volumen de comunicación era más escaso, el nombre no tenía tanta importancia.

**“Hoy, lo que se debe buscar, es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento, que le diga al cliente cual es la ventaja principal del producto. La loción para la piel Intensive Care, y la pasta dentífrica Close Up, son ejemplos de esto.” (Fernández, Gestipolis.com)**

Un nombre descriptivo, fuerte, de corte genérico, impedirá que los competidores segundones penetren en el territorio de uno.

El hecho de que un nombre sea mejor que otro puede significar millones de dólares de diferencia en las ventas.

**“La primera Cía. que penetre en la mente con un nuevo producto o una nueva idea, se hará famosa. No importa que se trate de un nombre inventado como Kodak o Xerox. Pero el nombre inventado es peligroso, sólo cuando uno penetra primero en la mente con un producto del todo nuevo, se puede dar el lujo de emplear un nombre que no significa nada.” (Fernández, Gestipolis.com)**

Un nombre negativo puede ser positivo si logramos polarizar deliberadamente la situación: la margarina puede ser mantequilla de soja al exponer las ventajas frente a la leche de vaca y mostrar así el orgullo de origen.

Se puede también dar la vuelta al nombre, o sea, reposicionar el concepto usando las mismas palabras para invertir el significado.

Se ve lo que se espera ver. Un nombre inapropiado provoca una reacción en cadena que solo sirve para confirmar la opinión inicial desfavorable.

El nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente. No es la bondad o inconveniencia del nombre, en un sentido estético, lo que determina la eficacia del mensaje. **“Es lo apropiado o no del nombre. (United Airlines es más reconocida que Eastern Airlines por tener esta última un nombre regional que la sitúa en una categoría diferente ante el público)” (Fernández, Gestipolis.com).**

### CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

El capítulo expone los aspectos relativos al diseño y análisis de la información.

### **3.1 Tipo de investigación**

Según la investigación y los objetivos planteados, el presente trabajo es descriptivo y transversal.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Universo**

El primer universo está constituido por todas las personas que asisten al supermercado CECOOP de Lagunilla de Heredia, así como las personas que pertenecen a su área de influencia inmediata.

Se tienen así dos poblaciones:

- Compradores habituales del supermercado
- Personas que compran en otros supermercados del área de influencia de Lagunilla de Heredia, esto es los barrios de Barreal, La Aurora y Lagunilla de Heredia.

Existe también otro universo constituido por las personas que se encargan de la Gestión del área de supermercados de CECOOP, incluyendo al propio administrador del local en estudio, quienes en total suman cuatro personas.

#### **3.2.2 Muestra.**

Con respecto a la administración de CECOOP, no existe necesidad de muestra, pues todas las personas pudieron ser consultadas.

La muestra estuvo integrada por personas mayores de 18 años, las cuales fueron elegidas al azar en el área de influencia directa del Galerón de las Ofertas de Barreal de Heredia.

Para un universo finito, es decir, cuya población sea menor a 100.000 individuos, el tamaño de la muestra viene dado por la siguiente fórmula general:

$$n = \frac{\sigma^2 pqN}{E^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

N= número de elementos del universo

n=número de elementos de la muestra

$\sigma$ =nivel de confianza elegido (2 ó 3 sigmas)

p=tanto por ciento estimado, y q=100-p

E= error de estimación permitido

Para los niveles de confianza  $3\sigma$  y  $2\sigma$ , la fórmula queda de la siguiente forma:

$$n = \frac{9pqN}{E^2(N-1) + 9pq} \quad \text{y} \quad n = \frac{4pqN}{E^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

Se necesita calcular el tamaño de la muestra para un estudio, primero se eligió un error del 7.5% y se tomó p=q=0.5, ya que no nos estamos basando en estudios anteriores. Para un nivel de confianza de 95,5%, es decir, de  $2\sigma$ , la fórmula queda simplificada de la siguiente forma:

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * N}{(0.075)^2(N-1) + 4 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{N}{0.005625(N-1) + 1}$$

En este caso, se supone una población de 300 casas con un promedio de 4 personas adultas, lo que nos da un total de 1200 personas, al sustituir:

$$n = \frac{1200}{0.005625(1199) + 1} \quad n = \frac{1200}{6.744375 + 1}$$

$$n = \frac{1200}{7.744375} \quad n = 156$$

El tamaño de la muestra es de 156.

### 3.3 Procedimientos y técnicas

Esta investigación utilizará las siguientes herramientas de investigación: a través de la aplicación del cuestionario, las encuestas, la investigación bibliográfica, el análisis de estadísticas, observación en el campo de la investigación y mediante la fuente electrónica de información Internet.

En la investigación de campo, se solicitó un permiso a los administradores del supermercado de Lagunilla de Heredia para acceder al punto de venta y entrevistar a clientes durante un período de tres semanas.

En el caso de los clientes de la zona de influencia directa, se procedió a aplicar el instrumento afuera de los recintos, para ello se les indicó a los entrevistados la finalidad de la investigación.

Antes de lo anterior, se efectuó una encuesta piloto para evaluar los errores en el diseño del cuestionario. Finalmente, se prosiguió a realizar la encuesta, haciendo las preguntas correspondientes y verificando documentos.

### 3.4 Procesamiento de los datos

Se hizo evaluación crítica de los datos a través de una base de datos, la cual fue elaborada a partir de los cuestionarios.

A fin de garantizar la veracidad y confiabilidad, se organizan mediante paquete estadístico SPSS ver 10.0, el cual permitió construir tablas y gráficos de las variables en porcentajes.

### **3.5 Análisis de datos**

El análisis consistió en describir los resultados de cada variable a través de las frecuencias y porcentajes. También, se hizo un análisis de contenido de las entrevistas realizadas a los investigadores.



## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

A continuación, se exponen los resultados producto de la aplicación de entrevistas a funcionarios de CECOOP y a una muestra de personas, tanto dentro del supermercado como en su área directa de influencia.

#### **4.1 Entrevista a funcionarios**

##### **4.1.1 FODA**

###### **Visión de la empresa**

Según el administrador del supermercado de Lagunilla de Heredia, David Calderón, la visión de la empresa es atraer más clientes a través de la promoción directa. Las otras personas consultadas piensan en cómo ubicar el supermercado como líder de la zona sur de Heredia.

Como se nota, ninguna persona tiene una visión clara de la empresa, considerando esto como la forma en que el supermercado se contempla dentro de la sociedad.

###### **Objetivos de la empresa a corto y mediano plazo**

Para el Gerente General de CECOOP, los objetivos del Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia comprenden: consolidar las ventas, dar un mejor servicio y atención, así como mejorar el aspecto interno y externo del negocio. El administrador Angel Obando también menciona los servicios públicos y las ventas por departamentos, junto con tener mejor iluminación y crear un sistema de comunicación de voz para el cliente. Don Mario Salazar expone que es necesario mantener el surtido y precios bajos.

## **Ambiente externo en que la empresa tiene que desenvolverse en los próximos años.**

El administrador del supermercado de Lagunilla ve el panorama difícil, ya que existe poco comercio y el sector urbano no está desarrollado, esto en vista de que la zona es de paso al ubicarse entre Heredia y la Autopista General Cañas.

Se indican los problemas de la calidad de los servicios públicos en el lugar y las limitaciones que imponen la crisis en el sector cooperativo.

Se considera que la competencia seguirá fuerte en cuanto a imagen, publicidad y alianzas. Se menciona que un aspecto positivo para el futuro es el crecimiento urbano, el cual ya se está comenzando a manifestar.

## **Aspectos en los que la empresa debe focalizarse**

Según el Gerente General de CECOOP, es necesario mejorar la tecnología y la capacitación del personal para ofrecer una propuesta de mayor valor agregado. David Calderón enfatiza el área de cajas y la modernización de áreas claves e, igualmente, una mejor publicidad e imagen.

Otro aspecto por explotar es que se es el único supermercado con buen espacio y ubicación en Lagunilla de Heredia, aunque se debe reubicar la entrada.

Por último, deben invertirse recursos en modernización del mobiliario y el ambiente interno y externo.

## **Acciones que deben tomarse**

A criterio de David Calderón, debe invertirse en promocionar el servicio y recomendar la ubicación con una publicidad agresiva que permita neutralizar los ataques de la competencia.

Angel Obando indica que debe trabajarse en precios para evitar los constantes ataques a los surtidos y ofertas de la empresa, lo que complementa Mario Salazar al afirmar que debe recuperarse la imagen de precios bajos, a la vez que se modernizan los puntos de venta.

#### **4.1.2 Estrategia de posicionamiento**

##### **Potencial del mercado objetivo**

Para el Gerente General de CECOOP, el potencial está dado por un mercado mixto, donde ingresan personas que viven en los alrededores y otras que van de paso a otros puntos más distantes (aprovechando el supermercado para hacer compras en el camino).

Esto lo complementa Angel Obando, para quien existe un buen parqueo que aprovechan muchas de las personas (más adelante la encuesta revela que varios consumidores se movilizan en automóvil).

##### **Forma en que se determinan los productos por ofrecer**

Esto lo determina un centro de compras en la Oficina Central que toma en cuenta la rotación del producto. Según el criterio del Gerente General de CECOOP, no existe un método, sino que se hace de acuerdo con la oferta de los proveedores, tomando en cuenta la necesidad del consumidor, así como la rotación de los productos. En estos momentos, se acaba de implementar un sistema estadístico que se espera mejore el manejo de este rubro.

##### **Forma en que la empresa se promociona**

De acuerdo con el criterio del Gerente General de CECOOP, se utilizan las vallas, los periódicos, los boletines, el perifoneo y la radio, aunque según David Calderón, no se tiene el efecto buscado.

### Estrategia de precios

La única persona que la maneja es el Gerente General de CECOOP, pero no la quiso divulgar, aunque se dijo que se toma en cuenta una clasificación de productos donde se manejan precios al por mayor.

### Estrategia de posicionamiento

La única mención a este respecto fue del Gerente General, quien mencionó que se trata de ofrecer un supermercado a precios competitivos.

En lo relativo al diseño de una estrategia de posicionamiento, todas las personas mencionaron que no existe.

## 4.2 Cuestionario a consumidores

### 4.2.1 Datos generales

Cuadro N°1 Edad				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
18-20	2	2	2,56%	2,56%
21-24	7	3	8,97%	3,85%
25-29	9	7	11,54%	8,97%
30-39	35	22	44,87%	28,21%
40-49	13	33	16,67%	42,31%
50-59	6	3	7,69%	3,85%
60 o más	6	6	7,69%	7,69%
NS/NR	0	2	0,00%	2,56%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Las personas que más frecuentan los supermercados se encuentran en edades entre 30 y 39 años de edad con 44.54% en los entrevistados dentro del supermercado y un 28.21% en los entrevistados fuera del supermercado.

El rango es seguido por las personas en edades comprendidas entre los 40 y 49 años de edad, con 16.67% dentro de los supermercados y un 42.31% fuera de los supermercados.

Se tiene así que la encuesta abarcó, sobre todo, a personas de edad madura entre los 30 y los 50 años.

<b>Cuadro N°2</b>				
<b>Sexo</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Masculino	21	23	26,9%	29,49%
Femenino	57	55	73,1%	70,51%
Total	78	78	100,0%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El sexo femenino es el que predomina en las personas consultadas dentro (del supermercado), 73,1% y 70,51% dentro y fuera del supermercado respectivamente.

<b>Cuadro N°3</b>				
<b>Trabajo</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	40	50	51,28%	64,10%
No	38	27	48,72%	34,62%
NS/NR	0	1	0,00%	1,28%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El 64.10% de los entrevistados fuera del supermercado sí trabajan, el 51.28% de los consultados fuera dentro del supermercado también trabajan, lo que está de acuerdo con la edad de la mayoría de los entrevistados, la cual oscila entre los 30 y los 50 años (según el cuadro N°1).

<b>Cuadro N°4</b>				
<b>Estudios actuales</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	8	15	10,26%	19,23%
No	70	58	89,74%	74,36%
NS/NR	0	5	0,00%	6,41%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El 89.74% de las personas dentro del supermercado responden que no estudian, la misma respuesta sobresale en los entrevistados fuera del supermercado, con un 74,36%.

**Cuadro N°5**

Lugar de residencia				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Heredia centro	15	1	19,23%	1,28%
San José	14	1	17,95%	1,28%
Lagunilla	13	32	16,67%	41,03%
Lagos	4	0	5,13%	0,00%
Aurora	5	17	6,41%	21,79%
Barreal	9	26	11,54%	33,33%
Santo Domingo	7	0	8,97%	0,00%
Alajuela	4	0	5,13%	0,00%
San Pablo	4	0	5,13%	0,00%
San Antonio de Belén	3	0	3,85%	0,00%
Real Santa María	0	1	0,00%	1,28%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Las personas entrevistadas en el Galerón de las Ofertas provienen sobre todo de Heredia Centro, San José, Lagunilla y Barreal de Heredia (19,23%, 17,95% y 16,67% y 11,54% respectivamente). También, se destaca Santo Domingo con un 8,37%. Con lo que puede decirse que se está ante una población que es básicamente de la provincia de Heredia y en menor medida de la provincia de San José. Debe hacerse notar que un 51,28% de este grupo de personas no quiso responder.

Las personas entrevistadas externamente poseen una ubicación geográfica diferente, pues básicamente son de Lagunilla, Barreal y Aurora de Heredia (41,03%, 33,33% y 21,79% respectivamente).

<b>Cuadro N°6</b>				
<b>Lugar de trabajo</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
San José	13	22	16,67%	28,21%
Heredia centro	11	15	14,10%	19,23%
Lagunilla	7	3	8,97%	3,85%
San Pablo	3	0	3,85%	0,00%
Aurora	0	3	0,00%	3,85%
Barreal	2	2	2,56%	2,56%
Belén	1	0	1,28%	0,00%
Lagos	0	1	0,00%	1,28%
Alajuela	1	1	1,28%	1,28%
Cartago	0	2	0,00%	2,56%
NS/NR	40	29	51,28%	37,18%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Los lugares de trabajo de los consultados en el Galerón de las Ofertas son San José, Heredia Centro y Lagunilla (16,67%, 14,10% y 8,97% respectivamente), es decir, se trata de personas que laboran cerca del supermercado. Debe acotarse que al igual que en el cuadro anterior, el 51,28% no contestó.

<b>Cuadro N°7</b>				
<b>Nivel educativo</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Escuela incompleta	5	2	6,41%	2,56%
Escuela completa	17	4	21,79%	5,13%

Colegio incompleto	10	14	12,82%	17,95%
Colegio completo	16	14	20,51%	17,95%
Universidad incompleta	13	18	16,67%	23,08%
Universidad completa	17	20	21,79%	25,64%
NS/NR	0	6	0,00%	7,69%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

En tanto un 38,46% de las personas externas al supermercado tienen un nivel educativo universitario, los internos tienen un 41,03%, los externos un 48,72%, lo que refleja un alto nivel educativo y significa que muchas personas no estudian en la actualidad, porque ya completaron los estudios.

Con estudios de colegio aparece el 33,33% de la gente entrevistada en el supermercado y 35,90 fuera de él.

#### 4.2.2 Datos socioeconómicos

Cuadro N°8 Número de miembros del núcleo familiar				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
1	1	3	1,28%	3,85%
2 a 3	20	22	25,64%	28,21%
4 a 5	43	39	55,13%	50,00%
6 a 7	12	12	15,38%	15,38%
8 o más	2	2	2,56%	2,56%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El número de miembros del núcleo familiar predominante es de 4 a 5 tanto en los clientes internos como en los externos (55,13% contra 50%, respectivamente), luego siguen los hogares de 2 a tres personas (25,64% y 28,21%).

También, son representativas familias de 6 ó 7 personas (15,38% en cada uno de los casos).

Cuadro N°9 Hijos				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	66	61	84,62%	78,21%



No	9	17	11,54%	21,79%
NS/NR	3	0	3,85%	0,00%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

La gran mayoría de los consultados afirmaron tener hijos (84,62% en los clientes internos y 78,21% en los externos), lo que está en concordancia con personas de edad madura que trabajan.

Cuadro N°10				
Ingreso mensual				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
1 a 49,999	1	1	1,28%	1,28%
50,000 a 99,999	2	11	2,56%	14,10%
100,000 a 149,999	14	17	17,95%	21,79%
150,000 a 199,999	13	12	16,67%	15,38%
200,000 a 249,999	13	8	16,67%	10,26%
250,000 a 299,999	6	7	7,69%	8,97%
300,000 a 399,999	6	9	7,69%	11,54%
400,000 a 499,999	8	5	10,26%	6,41%
500,000 a 699,999	3	4	3,85%	5,13%
800,000 a 999,999	4	3	5,13%	3,85%
1 millón o más	1	0	1,28%	0,00%
NS/NR	7	1	8,97%	1,28%
Total	78	78	100,00%	100,00%

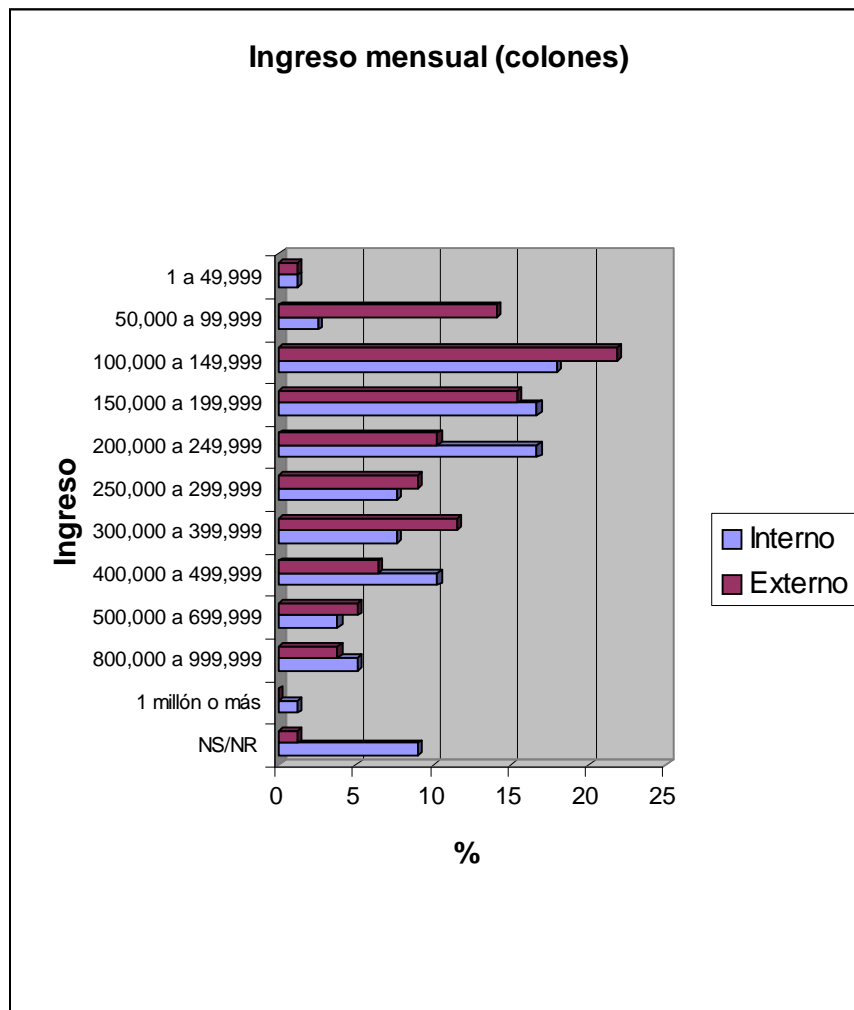
Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Los ingresos de los consultados fueron variados. En el caso de las personas dentro del supermercado predominaron los de 100.000 a 149.999, 150.000 a 199.999 y 200.000 a 249.000 (17,95%, 16,67% y 16,67% respectivamente. También, fueron importantes los ingresos de 400.000 a 499.999 (10,26%).

Los entrevistados fuera del supermercado tuvieron un comportamiento parecido. Los rangos más mencionados fueron los de 100.000 a 149.000, los de 150.000 a 199.999 y los de 300.000 a 399.999. Son significativos los ingresos de 200.000 a 249.000 y los de 250.000 a 299.999.

En síntesis, predominan ingresos entre los 150.000 y los 300.000 colones, aunque existen algunos grupos que poseen mayores ingresos. Se trata así de personas de clase media y alta y donde casi ninguna persona es de bajos recursos (si se toma en cuenta que la mayoría de los hogares están conformados por 3 ó 4 miembros y se considera que se sale de la línea de pobreza si existe el equivalente a más de 30.000 colones por persona).

**Gráfico # 1**  
Fuente: Cuadro# 10



Cuadro N°11					
Tipo de trabajo que se realiza					
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo	
Ama de casa	27	11	34,62%	14,10%	
Comerciante	13	13	16,67%	16,67%	
Ingeniero Arquitecto	1	5	1,28%	6,41%	
Oficinista	5	5	6,41%	6,41%	
Ventas	2	5	2,56%	6,41%	
Chofer	4	0	5,13%	0,00%	
Administración	0	4	0,00%	5,13%	
Programador	0	4	0,00%	5,13%	
Educación	3	3	3,85%	3,85%	
Estudiante	2	0	2,56%	0,00%	
Secretaria	0	2	0,00%	2,56%	
Asesor económico	1	2	1,28%	2,56%	
Médico	2	0	2,56%	0,00%	
Gerente	1	1	1,28%	1,28%	
Abogado	1	0	1,28%	0,00%	
Diseño / Publicidad	2	0	2,56%	0,00%	
Recepcionista	0	1	0,00%	1,28%	
Maestro de obras	0	1	0,00%	1,28%	
Turismo	0	1	0,00%	1,28%	
Mecánico	1	2	1,28%	2,56%	
Operador en fábrica	2	0	2,56%	0,00%	
Misceláneo	0	1	0,00%	1,28%	
NS/NR	11	17	14,10%	21,79%	
Total	78	78	100,00%	100,00%	

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Los tipos de trabajo que se realizan son básicamente los de ama de casa (34,62% dentro del supermercado, 14,10 fuera de él) y comerciante (16,67% dentro del supermercado y 16,67% fuera de él). Luego, se enumeran numerosos trabajos, pero ninguno de ellos tiene un gran peso por sí solo.

<b>Cuadro N°12 Pasatiempos</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Televisión	26	45	25,24%	32,61%
Lectura	17	39	16,50%	28,26%
Ir a partidos de deportes	7	11	6,80%	7,97%
Pasear en el exterior	0	3	0,00%	2,17%
Pasear dentro del país	22	16	21,36%	11,59%
Práctica deportes	19	16	18,45%	11,59%
Escuchar música	1	2	0,97%	1,45%
Dormir	1	0	0,97%	0,00%
Otros	5	2	4,85%	1,45%
NS/NR	5	4	4,85%	2,90%
Total	103	138	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Para los entrevistados, ver televisión es uno de los pasatiempos que más gusta, con un 32.61% para los entrevistados fuera del local y el 25.24% para los entrevistados dentro del local.

Dentro de las preferencias, también se encuentra el paseo dentro del país con 21.36% de los consultados en el Galerón de las Ofertas y 11.59% fuera de él. La lectura también es importante, tanto para el primer grupo (16,50%) como para el segundo (28,26%), así como la práctica de los deportes (18,45% y 11,59% respectivamente).

<b>Cuadro N°13</b>				
<b>Medio de transporte utilizado la mayor parte del tiempo (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Autobús	18	38	21,95%	47,50%
Automóvil	62	42	75,61%	52,50%
Motocicleta	2	0	2,44%	0,00%
Total	82	80	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El medio de transporte utilizado la mayor parte del tiempo es sin duda el automóvil, tanto para los entrevistados adentro (75,61%) como fuera del supermercado (52,50%). En el segundo grupo, existen muchas más personas que acostumbran a usar el autobús (47,50%), lo cual llama la atención en vista de que los niveles de ingresos reportados por los sujetos de estudio son similares. En todo caso, se constata que son personas que acostumbrar llegar con su carro a hacer las compras en el supermercado, por lo que el parqueo se revela como importante.

<b>Cuadro N°14</b>				
<b>Número de vehículos que se poseen en el hogar (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
1	40	41	57,14%	52,56%
2	7	9	10,00%	11,54%
Más de 2	2	2	2,86%	2,56%
NS/NR	21	26	30,00%	33,33%
Total	70	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Más de la mitad de los consultados dijeron tener solo un vehículo (57,14 dentro del supermercado y 52,56% fuera del supermercado). No obstante, existe un porcentaje representativo que tiene más de 2 (10% en el primer caso y 11,54% en el segundo).

<b>Cuadro N°15</b>
<b>Tipo de propiedad en la que se vive</b>

	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Alquilada	9	18	11,54%	23,08%
Propia	58	55	74,36%	70,51%
Parientes o amigo	8	2	10,26%	2,56%
NS/NR	3	3	3,85%	3,85%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

La mayoría de las personas de los dos grupos investigados viven en casa propia (74,36% en el caso de las respuestas dentro del supermercado y 70,51% fuera de él), aunque también existen personas que alquilan o viven con parientes o amigos.

<b>Cuadro N°16</b>				
<b>Otro tipo de propiedad en la que se vive</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	7	7	8,97%	8,97%
No	53	58	67,95%	74,36%
NS/NR	18	13	23,08%	16,67%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

La mayoría de los entrevistados opinan que no tienen otro tipo de propiedades a parte de donde viven, pero un 8,97% sí se manifiesta afirmativamente en los dos casos.

#### 4.2.3 Comportamiento del consumidor

<b>Cuadro N°17</b>				
<b>Tipo de locales donde se acostumbra comprar alimentos y artículos de uso diario de la vivienda (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Supermercados	74	75	86,05%	89,29%
Mini súper	4	3	4,65%	3,57%
Almacenes mayoristas	2	1	2,33%	1,19%
Pulperías	6	5	6,98%	5,95%
Total	86	84	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Evidentemente, la muestra estudiada acostumbra a comprar básicamente en supermercados (86,05% de los consultados en el Galerón y

89,29% en el área de influencia inmediata). Los otros porcentajes no son significativos.

<b>Cuadro N°18</b>				
<b>Supermercados donde se compra (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Galerón de las ofertas	69	32	62,73%	24,24%
Megasuper	5	30	4,55%	22,73%
Mas x Menos	5	9	4,55%	6,82%
Palí	8	38	7,27%	28,79%
Hipermás	8	15	7,27%	11,36%
Pricesmart	5	4	4,55%	3,03%
Automercado	4	0	3,64%	0,00%
Maxi Mercado	1	0	0,91%	0,00%
Varios	0	3	0,00%	2,27%
NS/NR	5	1	4,55%	0,76%
Total	110	132	100,00%	100,00%

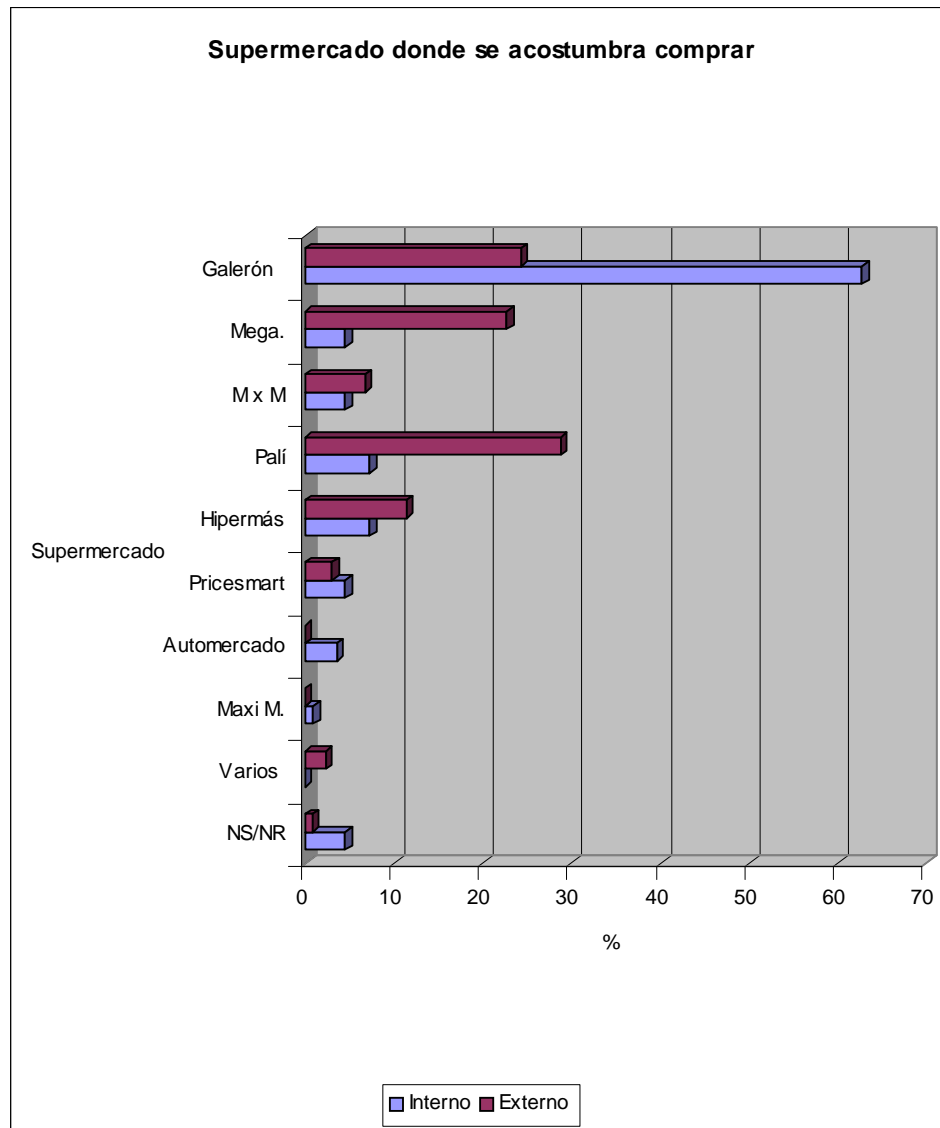
Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Evidentemente, para los consultados dentro del Galerón de las Ofertas el lugar donde mayoritariamente se acostumbra comprar es en este establecimiento (62,73%), pero también tienen cierto peso los Palí y el Hipermás (7,27% cada una).

En las personas que fueron entrevistadas fuera del supermercado, se sitúan el Palí, el Galerón de las Ofertas y el Megasuper (28,79%, 24,24% y 22,73% respectivamente) y también debe mencionarse el Hipermás (11,36%) y luego el Mas x Menos (6,82%).

De lo anterior, se desprende que el Galerón de las Ofertas es un lugar importante en los dos grupos estudiados.

**Gráfico # 2**  
**Fuente: Cuadro# 18**





<b>Cuadro N°19</b>				
<b>Compra en un solo supermercado</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	48	55	61,54%	70,51%
No	24	23	30,77%	29,49%
NS/NR	6	0	7,69%	0,00%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Existe una tendencia a comprar en el mismo supermercado (61,54% de las personas a las que se aplicó el cuestionario dentro del Galerón y 70,51% fuera de él), pero hay también un gran porcentaje que frecuenta varios (30,77% dentro del Galerón y 29,49% fuera de él).

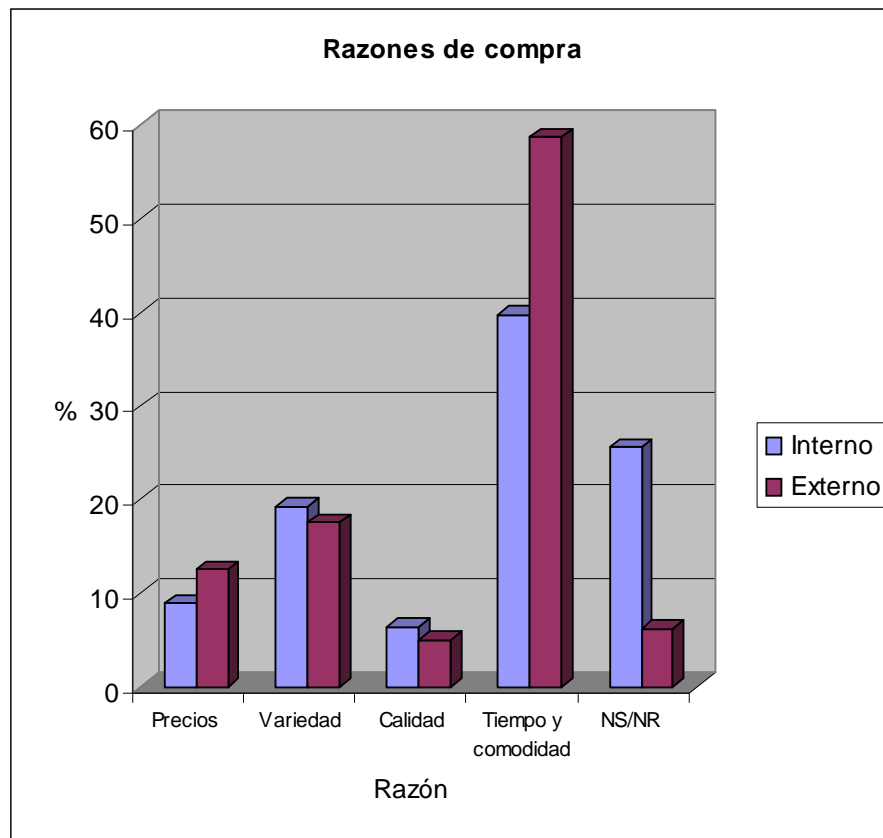
<b>Cuadro N°20</b>				
<b>Razones para comprar en los locales (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Precios	7	10	8,97%	12,50%
Variedad	15	14	19,23%	17,50%
Calidad	5	4	6,41%	5,00%
Tiempo y comodidad	31	47	39,74%	58,75%
NS/NR	20	5	25,64%	6,25%
Total	78	80	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Las principales razones para comprar en o los supermercados preferidos son el tiempo y la comodidad (39,74% en los consultados dentro del supermercado y 58,75% fuera de él), así como la variedad (19,23% y 17,50% respectivamente). También, son importantes los precios (8,97% y 12,50% respectivamente).

Con respecto al tiempo y la comodidad debe mencionarse que el Galerón de las Ofertas de Lagunilla queda en una vía principal de mucho tránsito vehicular y, además, como se ha expresado, con un parqueo amplio.

**Gráfico # 3**  
**Fuente: Cuadro# 20**



<b>Cuadro N°21</b>				
<b>Búsqueda de un artículo en un lugar diferente al supermercado habitual</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	35	52	44,87%	66,67%
No	29	26	37,18%	33,33%
NS/NR	14	0	17,95%	0,00%
Total	78	78	100,00%	100,00%

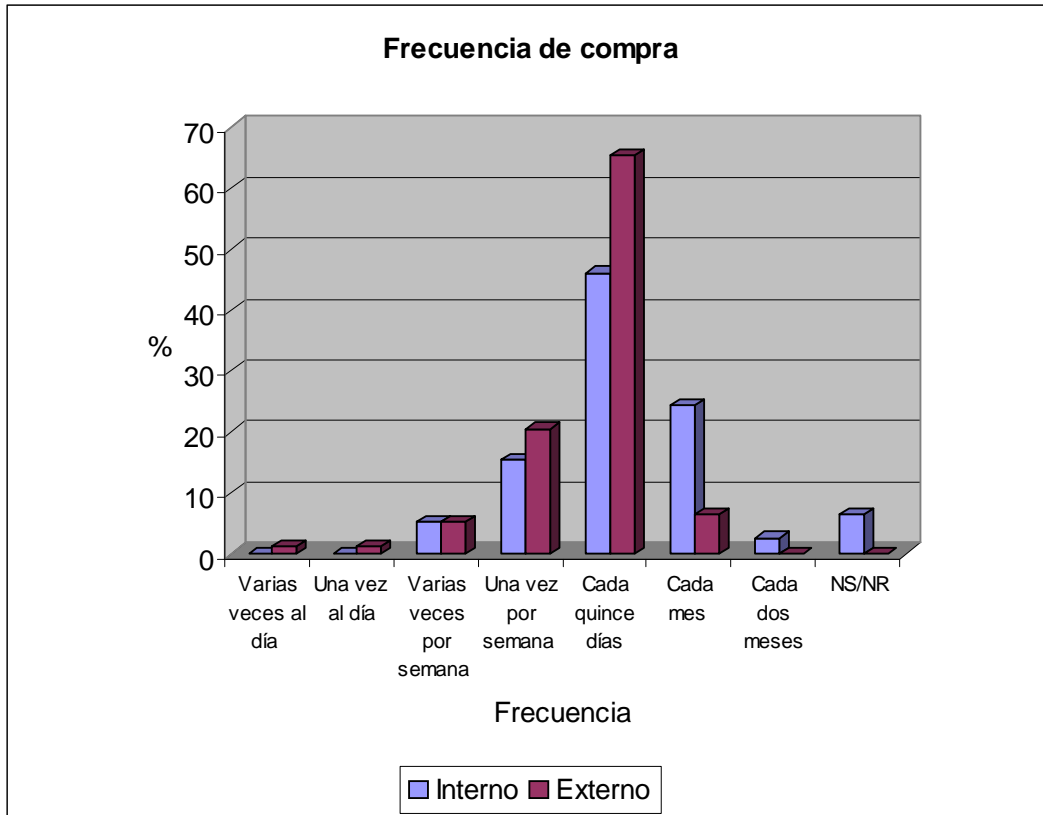
Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Aunque, un gran porcentaje de los consumidores estudiados acostumbran buscar en otro lugar si no encuentran un artículo en su supermercado de preferencia (44,87 de los compradores dentro del Galerón de las Ofertas y 66,67% fuera de él), es cierto que otra cantidad significativa sí busca otras opciones (37,18% y 66,67% respectivamente).

<b>Cuadro N°2 2</b>				
<b>Frecuencia con que compra en los supermercados</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Varias veces al día	0	1	0	1,28%
Una vez al día	0	1	0	1,28%
Varias veces por semana	4	4	5,13%	5,13%
Una vez por semana	12	16	15,38%	20,51%
Cada quince días	36	51	46,15%	65,38%
Cada mes	19	5	24,36%	6,41%
Cada dos meses	2	0	2,56%	0,00%
NS/NR	5	0	6,41%	0,00%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Sobre todo, los compradores tienden a ir a los supermercados cada quince días (46,15% de la muestra dentro del supermercado y 65,38% fuera de él). En las personas que se consultaron en el Galerón de las Ofertas, también es importante el rango mensual (24,36%) y el semanal (15,38%). En los consultados en el área de influencia del supermercado se destaca, además, el rango semanal (20,51%), seguido del mensual (6,41%). Se está ante un comportamiento de compra ubicado entre la semana y el mes.

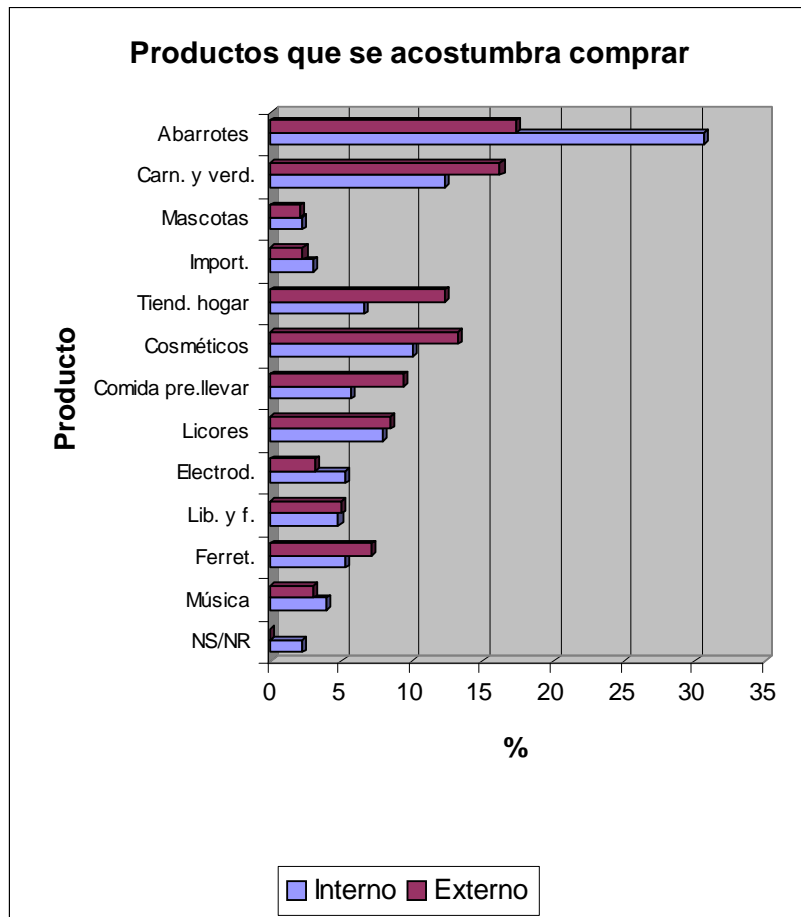


**Gráfico # 4**  
**Fuente: Cuadro# 22**

<b>Cuadro N°23</b>				
<b>Tipos de productos que acostumbra comprar en los supermercados (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Abarrotes	70	76	30,70%	17,39%
Carnes y verduras	28	71	12,28%	16,25%
Mascotas	5	9	2,19%	2,06%
Importados	7	10	3,07%	2,29%
Tienda hogar	15	54	6,58%	12,36%
Cosméticos	23	58	10,09%	13,27%
Comida prepara para llevar	13	41	5,70%	9,38%
Licores	18	37	7,89%	8,47%
Electrodomésticos	12	14	5,26%	3,20%
Librería y fiestas	11	22	4,82%	5,03%
Ferretería	12	31	5,26%	7,09%
Música	9	13	3,95%	2,97%
NS/NR	5	1	2,19%	0,23%
<b>Total</b>	<b>228</b>	<b>437</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Lo que más compran las personas son abarrotes (30,70% los clientes consultados dentro del Galerón de las Ofertas y 17,39 fuera de él), carnes y verduras (12,28% dentro del Galerón y 16,25% fuera de él), los cosméticos (10,09 y 13,27% respectivamente), los licores (7,89% y 8,47% en el mismo orden) y la tienda hogar (6,58% y 12,36% en esa alternancia). Se compran artículos de consumo básico, pero son importantes algunas ramas que se pueden considerar de lujo.



**Gráfico # 5**  
**Fuente: Cuadro# 23**

#### 4.2.4 Posicionamiento del supermercado

<b>Cuadro N°24</b>					
<b>Lo que más gusta de un supermercado (menciones)</b>					
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo	
Espacio	57	70	13,48%	12,68%	
Variedad de productos	56	73	13,24%	13,22%	
Limpieza	49	67	11,58%	12,14%	
Precios	50	72	11,82%	13,04%	
Ofertas	42	64	9,93%	11,59%	
Atención personal	45	62	10,64%	11,23%	
Entretenimiento	37	37	8,75%	6,70%	
Rapidez	42	58	9,93%	10,51%	
Variedad de servicios	40	49	9,46%	8,88%	
NS/NR	5	0	1,18%	0,00%	
<b>Total</b>	<b>423</b>	<b>552</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

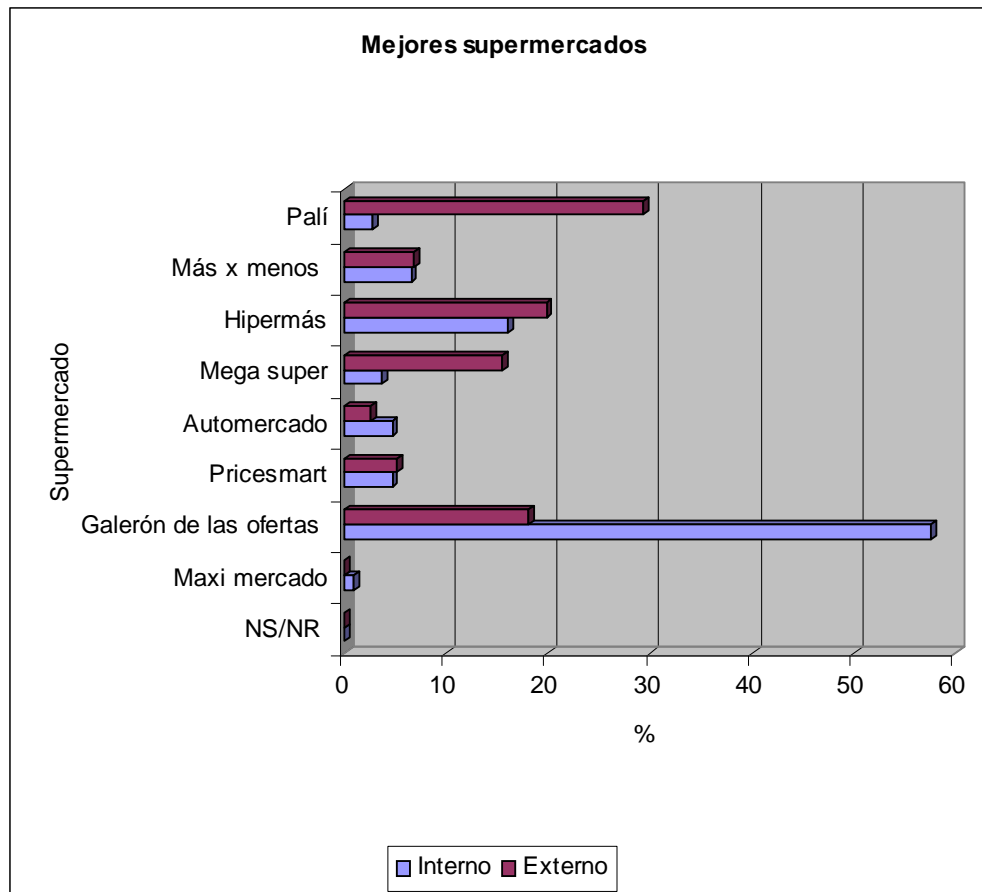
En realidad, no existe un solo aspecto o varios de ellos que sean determinantes en el gusto por un supermercado, sino que como se ilustra en el cuadro N°21, se tienen en cuenta por igual todos el los.

<b>Cuadro N°25</b>					
<b>Mejores supermercados a criterio de los entrevistados (menciones)</b>					
	Interno valor Absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo	
Palí	3	34	2,83%	29,31%	
Más x Menos	7	8	6,60%	6,90%	
Hipermás	17	23	16,04%	19,83%	
Megasuper	4	18	3,77%	15,52%	
Automercado	5	3	4,72%	2,59%	
Pricesmart	5	6	4,72%	5,17%	
Galerón de las ofertas	61	21	57,55%	18,10%	
Maxi mercado	1	0	0,94%	0,00%	
NS/NR	3	3	2,83%	2,59%	
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>116</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Las personas a las que se aplicó el cuestionario en el Galerón de las Ofertas lógicamente consideran mayoritariamente este supermercado como el mejor (57,55%), seguido del Mas X Menos (6,60%) y el Hipermás (6,04%). En menor grado, se hallan el Automercado y Pricesmart (4,72% cada uno). Los demás valores no son significativos.

En contraste, las personas del área de influencia del Galerón de las Ofertas se inclinan mayoritariamente por el Palí (29,31%), el Hipermás (19,83%), el Galerón de las Ofertas (18,10%) y el Megasuper (15,52%). En este caso, existe una diferencia con los sitios de compra descritos en el cuadro N°16, donde el Galerón quedó en el segundo lugar y aquí en el tercero, además, Pricemart que estaba en el cuarto lugar en el comportamiento de compra, aquí desciende al sexto.



**Gráfico # 6**

**Fuente: Cuadro# 25**



	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Distribución y espacio	7	5	8,24%	5,68%
Precios	35	30	41,18%	34,09%
Cercanía	3	13	3,53%	14,77%
Variedad	26	23	30,59%	26,14%
NS/NR	14	17	16,47%	19,32%
Total	85	88	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El aspecto que más diferencia a los supermercados son los precios (41,18% de los consultados dentro del Galerón y 34,09% fuera de él) , lo que puede deberse a que la gente compra mayoritariamente abarrotes donde se ubican artículos de primera necesidad (ver cuadro N°20). Igualmente, tiene gran peso la distribución y el espacio (30,59% y 26,14% respectivamente). Los demás aspectos no fueron relevantes.

	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	78	67	100,00%	85,90%
No	0	8	0,00%	10,26%
NS/NR	0	3	0,00%	3,85%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Para los entrevistados, el Galerón de las Ofertas es conocido por todos, en tanto que el 85,90% de las personas del área de influencia inmediata dice conocer el Galerón de las Ofertas.

	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
1 a 6 meses	6	5	7,69%	6,41%
de 6 meses a 1 año	6	2	7,69%	2,56%
de 1 año a 2 años	9	3	11,54%	3,85%
de 3 años a 4 años	19	7	24,36%	8,97%

de 5 a 6 años	18	10	23,08%	12,82%
de 7 a 8 años	12	4	15,38%	5,13%
Desde que existe	7	12	8,97%	15,38%
No compra	0	22	0,00%	28,21%
NS/NR	1	13	1,28%	16,67%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El 74, 36% de los consultados dentro del Galerón de las Ofertas expresaron comprar en este local en un rango de uno a ocho años (sobre todo predominan los de tres a cuatro años con 24,36% y los de cinco a seis con 23,08%).

En las personas encuestadas en el área de influencia se sitúan los rangos de 5 a 6 años (12,82%), además de que un 15,38% dice comprar desde que existe y un 28,21 afirman que no compran.

Mayoritariamente, sobre todo en los consumidores entrevistados dentro del supermercado, se trata de clientes de vieja data.

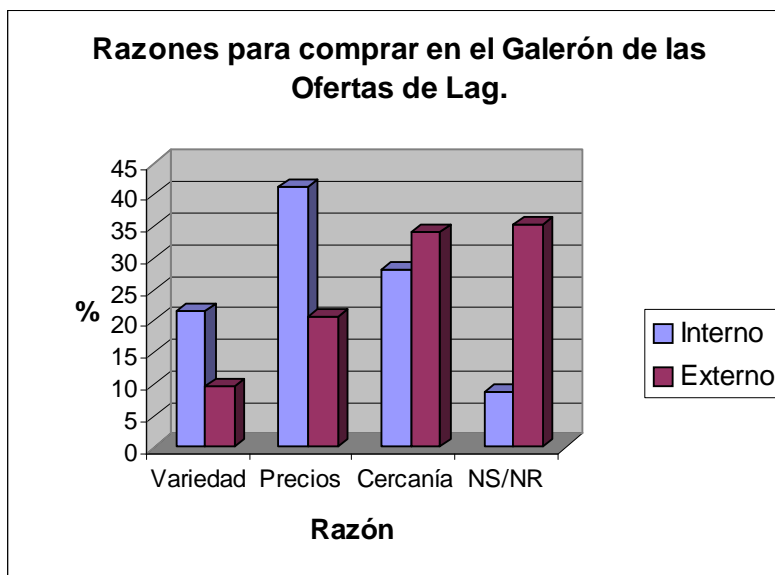
<b>Cuadro N°29</b>				
<b>Razones para comprar en el Galerón de las Ofertas</b>				
	Interno valor Absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Variedad	20	8	21,74%	9,76%
Precios	38	17	41,30%	20,73%
Cercanía	26	28	28,26%	34,15%
NS/NR	8	29	8,70%	35,37%
Total	92	82	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Las personas encuestadas en el propio Galerón dijeron comprar en ese local sobre todo por los precios (41,30%), también por la cercanía (28,26%) y la variedad (21,74%).

En el caso de los consultados en el área directa de influencia, se sitúan la cercanía (34,15%) y los precios (20,73%). Un 35,37% no sabía o no respondió.

Debe mencionarse que distribución, precios, cercanía y variedad, según el cuadro N°23, son las características que más diferencian a los supermercados entre sí.



**Gráfico # 7**  
Fuente: Cuadro# 29

**Cuadro N°30**  
**Nivel del Galerón de las Ofertas con respecto a los demás supermercados**

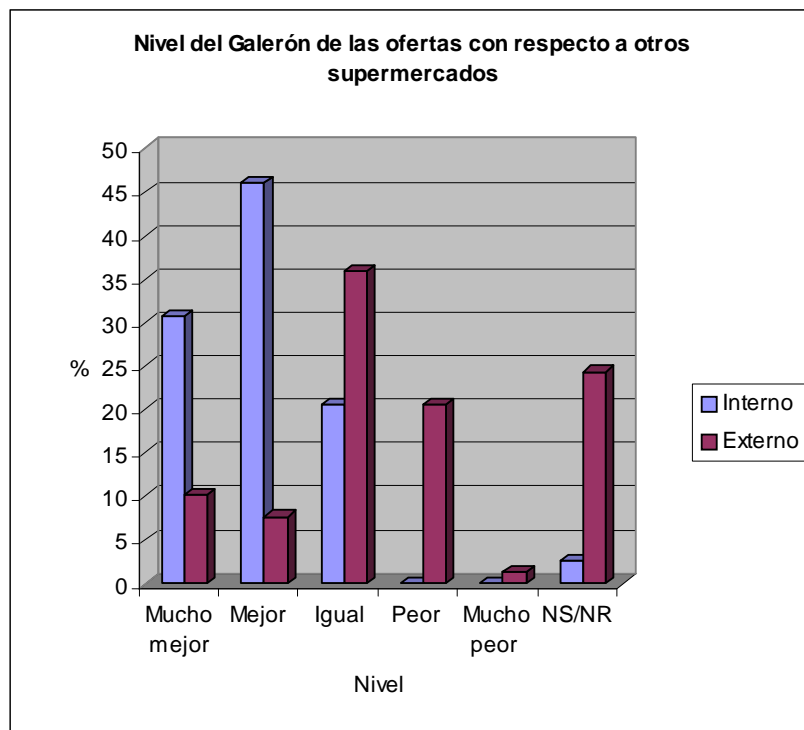
	Valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Mucho mejor	24	8	30,77%	10,26%
Mejor	36	6	46,15%	7,69%
Igual	16	28	20,51%	35,90%
Peor	0	16	0,00%	20,51%
Mucho peor	0	1	0,00%	1,28%
NS/NR	2	19	2,56%	24,36%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Para los encuestados dentro del Galerón de las Ofertas, este supermercado está mucho mejor (30,77%) o mejor (46,15%) que los demás

supermercados. Asimismo, existe un buen grupo de personas que lo ubicó igual (20,51%).

Para las personas que fueron encuestadas en el área de influencia la calificación es más negativa, consideraron que se encuentra igual (35,90%) o peor (20,51%). También, hubo opiniones positivas minoritarias (10,26% mucho mejor y 7,69% mejor). Un 24,36% no sabía o no respondió.



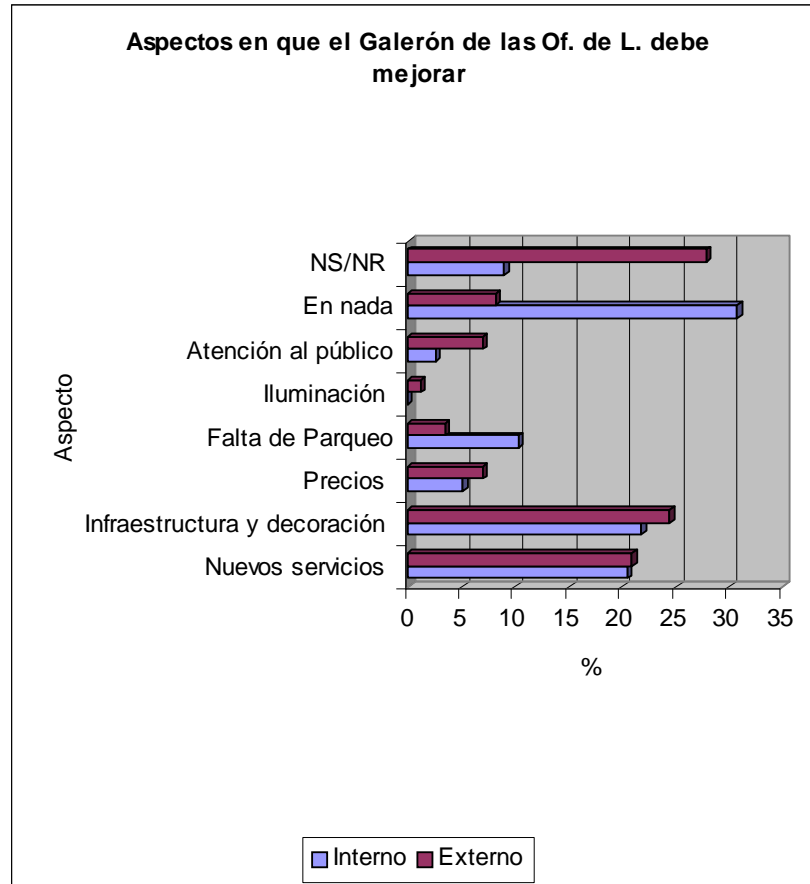
**Gráfico # 8**  
**Fuente: Cuadro# 30**

<b>Cuadro N°31</b>				
<b>Aspectos en que debe mejorar el Galerón de las Ofertas</b>				
	<b>Interno valor absoluto</b>	<b>Externo valor absoluto</b>	<b>Interno valor relativo</b>	<b>Externo valor relativo</b>
Nuevos servicios	16	18	20,51%	20,93%
Infraestructura y decoración	17	21	21,79%	24,42%
Precios	4	6	5,13%	6,98%
Falta de parqueo	8	3	10,26%	3,49%
Iluminación	0	1	0,00%	1,16%
Atención al público	2	6	2,56%	6,98%
En nada	24	7	30,77%	8,14%
NS/NR	7	24	8,97%	27,91%
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Para los consultados, tanto dentro del supermercado como fuera de él, el Galerón debe mejorar tanto en infraestructura y decoración (21,79% y 24,42% respectivamente) como en nuevos servicios.

Además, es significativo que a pesar de que el Galerón de las Ofertas cuenta con un parqueo espacioso, los clientes que se indagaron en el punto de venta se quejan de este aspecto (10,26%).



**Gráfico # 9**  
**Fuente: Cuadro# 31**

**Cuadro N°32**  
**Otros servicios que se considera debe ofrecer el Galerón de las Ofertas**  
**(menciones)**

	Interno valor Absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Farmacia	1	3	1,28%	3,75%
Pago de servicios públicos	10	20	12,82%	25,00%
Más cajeros	3	5	3,85%	6,25%
Carnicería y embutidos	6	5	7,69%	6,25%
Fotocopiadora	0	1	0,00%	1,25%
Variedad de departamentos	22	16	28,21%	20,00%
Ningún otro servicio	29	4	37,18%	5,00%
NS/NR	7	26	8,97%	32,50%
Total	78	80	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

La variedad de departamentos dentro del supermercado es muy importante para la imagen del supermercado (28,21% dentro del Galerón y 20% fuera de él) y luego el pago de servicios públicos (18,82% y 25% respectivamente). También, destaca la carnicería y embutidos (7,69% y 6,25% en el mismo orden).

<b>Cuadro N°33</b>				
<b>Conocimiento de las promociones que ofrece el Galerón de las Ofertas (menciones)</b>				
	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Sí	60	56	76,92%	64,37%
No	12	19	15,38%	21,84%
NS/NR	6	12	7,69%	13,79%
Total	78	87	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Aunque, la gran mayoría de las personas dice tener conocimiento de las ofertas del Galerón de las Ofertas (76,92% dentro del supermercado y 64,37% fuera de él), es significativo que también existen muchas personas que no las conocen (15,38% y 21,84% en el mismo orden).

<b>Cuadro N°34</b>				
<b>Forma en que se tiene información acerca de las promociones</b>				
	Interno valor Absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
Dentro del mismo supermercado	35	24	44,87%	30,77%

Anuncios y perifoneo	8	9	10,26%	11,54%
Recomendación de vecinos	3	10	3,85%	12,82%
NS/NR	32	35	41,03%	44,87%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

La principal manera de enterarse de las promociones es dentro del supermercado (44,87% de los encuestados en el Galerón de las Ofertas y 30,77% en su área de influencia). Son relevantes los anuncios y el perifoneo (10,26% y 11,54%). En el caso de las personas que se visitaron fuera del supermercado, destaca igualmente la recomendación de los vecinos (44,57%).

	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor relativo
La Nación	39	30	50,00%	38,46%
La Extra	14	15	17,95%	19,23%
Al día	9	23	11,54%	29,49%
El financiero	1	1	1,28%	1,28%
Tiempos del mundo	0	1	0,00%	1,28%
No recibe	15	8	19,23%	10,26%
Total	78	78	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

El periódico que más se recibe es sin duda alguna La Nación (50% dentro del Galerón y 38,46% fuera de él). También, es muy importante La Extra (17,95% y 19,23% en el mismo orden).

En el caso de las personas en el área de influencia del Galerón de las Ofertas, igualmente se sitúa el periódico Al Día en un segundo lugar (19,23% y 10,26%).

Un 19,23% de los consultados dentro del Galerón y otro 10,26% fuera de él no reciben ningún tipo de periódico.

	Interno valor absoluto	Externo valor absoluto	Interno valor relativo	Externo valor
--	------------------------	------------------------	------------------------	---------------



				relativo
Omega	12	7	15,00%	8,24%
Musical	10	2	12,50%	2,35%
95,1	9	2	11,25%	2,35%
89,9	8	11	10,00%	12,94%
Sinfonola	8	2	10,00%	2,35%
Fides	6	7	7,50%	8,24%
Puntarenas	5	8	6,25%	9,41%
Columbia	3	2	3,75%	2,35%
Radio Reloj	2	0	2,50%	0,00%
Monumental	1	0	1,25%	0,00%
95,5	1	5	1,25%	5,88%
100,3	0	3	0,00%	3,53%
103,5	0	2	0,00%	2,35%
99,5	0	7	0,00%	8,24%
94,7	0	4	0,00%	4,71%
Ninguno	12	23	15,00%	27,06%
NS/NR	3	0	3,75%	0,00%
Total	80	85	100,00%	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a Consumidores

Para los clientes entrevistados en el Galerón de las Ofertas, las emisoras más escuchadas son Omega, Musical, 95,1, 89,9 y Sinfonola (con 15%, 12,50%, 11,25%, 10% y 10% respectivamente).

Los consumidores en el área de influencia inmediata del supermercado tienen un gusto diferente, pues se inclinan básicamente por 89,9 (12,94%), Puntarenas (9,41%), Omega (8,24%), Fides (8,24%) y 99,5 (8,24%).

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

#### **5.1 Análisis F.O.D.A**

##### **- Oportunidades**

De acuerdo con los resultados analizados, queda claro que el único factor del entorno que es mencionado como claramente positivo es el flujo de consumidores. Esto por cuanto el Galerón de las Ofertas está ubicado en una vía de paso y como se ha constatado, muchas personas pasan de compras camino a su casa. Asimismo, aunque ahora no existen muchas urbanizaciones, existe una creciente actividad constructiva que aumentará notablemente el número de personas que viven en el área de influencia directa.

##### **- Amenazas**

Como factores del entorno negativo se sitúa la incertidumbre económica que ha traído la globalización y una competencia más agresiva, por lo cual hoy se tiene que competir en la zona con las principales cadenas de supermercados. Esta tendencia sin duda va a persistir, aunque también es cierto que el Galerón de las Ofertas de Lagunilla se ha ido adaptando a esta situación.

Otro punto importante es la crisis en el sector cooperativo, ya que el Galerón de las Ofertas de Lagunilla pertenece a la Cooperativa CECOOP, la cual tiene otras actividades que no están pujantes y cuyos problemas pueden afectar la gestión de este supermercado.

### **- Fortalezas**

Sin duda alguna, uno de los aspectos donde destaca la empresa es la facilidad de acceso y el espacio de parqueo, lo cual es útil en vista de la cantidad de personas que llegan en automóvil.

También, otra fortaleza lo constituye cierto posicionamiento del supermercado, que es visto como un establecimiento de precios bajos, si bien esto ha tendido a perderse en los últimos años.

### **- Debilidades**

Existen múltiples debilidades que incluyen la deficiencia en la preparación del recurso humano y la ausencia de servicios considerados importantes, como lo es el pago de agua, teléfono y electricidad y las ventas por departamentos. A la par, se estima que falta iluminación y decoración tanto interna como externamente, por lo tanto, se hace necesario mejorar el área de cajas.

Otro aspecto que es fundamental es que el supermercado depende en su profundidad y surtido de lo que le ofrezcan los proveedores para dárselos a los clientes, cuando lo recomendable sería que estos clientes definieran las necesidades, para luego negociar con los proveedores. Esto sin duda afecta la satisfacción de los consumidores con los artículos que ofrece el supermercado.

Si bien es cierto estas debilidades afectan directamente el tema del presente estudio, también son posibles oportunidades para lograr alcanzar los objetivos planteados.

## **5.2 Estrategias de posicionamiento del Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia.**

Es un hecho que son pocos los que manejan el posicionamiento en la empresa, entre ellos el Gerente General de CECOOP, quien expresa que este consiste en tener un supermercado con precios cómodos. Tanto él como las demás personas consultadas indicaron la carencia de una estrategia.

Existen entonces ciertos elementos de posicionamiento desarrollados por la empresa que están centrados, sobre todo, en el precio y luego en la ubicación, pero son medidas aisladas y llevadas a cabo por una persona que no se involucra ni conoce a las demás personas de la Institución.

## **5.3 Comportamiento, perfil y hábitos de compra del consumidor del Galerón de las ofertas de Lagunilla Heredia.**

El consumidor del Galerón de las Ofertas se ubica en un nivel de clase media y tiene entre uno y dos hijos. Se habla en este caso de personas mayores que, en gran parte, tienen una profesión estable o son amas de casa. Existe otro segmento minoritario, pero nada despreciable de personas de altos ingresos que disponen de más de un automóvil.

De acuerdo con la condición social, la práctica de los deportes y los paseos dentro del país son las actividades favoritas a la par de la lectura y la televisión. Según estas características, es razonable que aproximadamente las dos terceras partes de los encuestados tienen casa propia.

Las personas que se entrevistaron fuera del supermercado procedían de puntos ubicados a una distancia media, pero también de otros puntos más alejados como San José, lo que reafirma que el Galerón es visto como una zona de paso para las compras.

A nivel general, lo que más valoran las personas consultadas es el precio y la variedad que les ofrecen los locales donde compran, que generalmente son supermercados.

Los compradores investigados frecuentan los supermercados; sin embargo, no son consumidores rutinarios, ya que compran en períodos que rondan la semana y el mes. Se ha determinado que muchas personas poseen carro, por lo que podría decirse que se tiende a pasar a comprar el diario cada cierto tiempo.

Se señaló que se compran muchos productos de consumo básico como carnes y verduras, además de artículos que pueden considerarse de más lujo como los cosméticos y los licores, es decir, se valora mucho el precio, pero no se compra solo para suplir la alimentación.

En relación con las compras, el Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia quedó en los primeros lugares, tanto por las personas que estaban comprando en el local cuando se realizó la investigación como por los encuestados situados en el área de influencia directa, aunque, obviamente, los últimos también manifestaron predilección por otros supermercados, donde quedó claro que el Palí y el Megasuper son los competidores más fuertes que posee el negocio.

#### **5.4 Posicionamiento comercial del supermercado Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia.**

Se determinó que existe una lealtad de muchas personas con respecto al supermercado donde compran; no obstante, otro gran porcentaje tiende a comprar en otros lugares, sobre todo cuando no encuentran lo que desean.

Las personas al ser interrogadas sobre lo que más les gusta de un supermercado señalaron todos los aspectos por igual, lo que indica que es la combinación de todos ellos los que le dan atractivo y la satisfacción final.

Valorando estos atributos, puede decirse que el Galerón también está bien ubicado, aunque tiene un tercer lugar entre los consumidores del área de influencia directa, cuando tenía un segundo lugar en intención de compra, es decir, existe un desfase entre la intención de compra y el gusto por el supermercado aunque es mínima.

Lo que más señalan los encuestados del supermercado es la falta de nuevos servicios, la infraestructura y la decoración. En cuanto a servicios, la principal queja es la falta de pago de servicios públicos y la variedad de departamentos.

Todos los consultados tanto dentro como fuera del supermercado manifestaron conocer el Galerón desde hace muchos años, comprando ahí por los precios, la cercanía y la variedad.

La ubicación del Galerón de las Ofertas con respecto a otros supermercados varía de acuerdo con el tipo de clientes. Dentro del supermercado se expresa que el local es mucho mejor o mejor que los demás, fuera del supermercado se posiciona igual o peor que la competencia, lo que es lógico, pues muchas de las personas que se interrogaron en el punto de venta son compradores habituales.

Todos los consultados se dan cuenta de las promociones dentro del mismo supermercado y, en menor grado, por anuncios y perifoneo. Las recomendaciones personales de los que visitan el Galerón hacia otras personas, sobre estas promociones, no son efectivas o son muy pocas.

Respecto de los medios de comunicación masiva, a nivel de periódicos los que más se leen son La Nación y luego Al Día y La Extra. En las emisoras la audiencia está muy distribuida.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA:**

#### **ESTRATEGIA DE MERCADEO SUPERMERCADO GALERÓN DE LAS OFERTAS DE LAGUNILLA DE HEREDIA**

De acuerdo con la investigación, podemos concluir que en el Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia no hay estrategias para el posicionamiento en el punto de venta. Lo que existe es posicionamiento, producto de la actividad normal por sus años de estar en el mercado.

Lo que nos revela el estudio es que se carece de un planteamiento claro para mejorar su posicionamiento; sin embargo también nos deja ver que existen muchas oportunidades, por tanto la presente propuesta establece un pensamiento mercadológico, dirigido a mejorar la imagen de este supermercado, tratando de que este se posicione como: “el principal supermercado en la comercialización de productos de consumo básico” de la zona sur de Heredia, su principal área de influencia.

Siguiendo los objetivos planteados y luego de nuestras conclusiones con respecto al posicionamiento actual del Galerón, planteamos el diseño de una estrategia de mercadeo efectiva que incentive la competitividad y ayude a mejorar el posicionamiento del Galerón de las Ofertas de Lagunilla.

Esta propuesta será presentada, una vez aprobada, a la Gerencia y Consejo de Administración, para que sea evaluada y consideren ponerla en marcha con el fin de lograr ser el supermercado de artículos de consumo básico No.1 en el mercado meta, el cual es la zona sureste, su oeste y sur de la provincia de Heredia, según lo demuestra su entorno mercadológico.

Como base principal en el presente estudio, se han tomado las entrevistas que se realizaron a altos ejecutivos del Consorcio de Cooperativas de Consumo Masivo, Grupo CECOOP R.L., involucrados en la operación del supermercado.

Además, de la encuesta interna que se realizó a los clientes en un período prudente para tener las opiniones en diversos días de la semana y en la encuesta realizada en los lugares aledaños al local del Galerón en Lagunilla de Heredia, donde se logró obtener perfil y hábito de compra de nuestro cliente meta y, por supuesto, al análisis FODA que se determinó de la empresa en estudio.

Esta estrategia se planteará en varias etapas, con el fin de presentárselas al cliente pausadamente, para que sienta que en el Galerón siempre hay cambios para su beneficio y para su mayor comodidad.

La implementación de las estrategias planteadas en este estudio involucra cambios y acciones que necesariamente tienen una inversión monetaria. Para que estas estrategias tengan éxito, los costos de estos cambios no deben repercutir en el precio de venta final de los productos, o sea, no se deben aumentar los precios para recuperar la inversión, porque se puede dar un efecto contrario en la percepción que el consumidor tiene actualmente de precios cómodos, según el estudio, aspecto que ha sido importante para conservar el posicionamiento y una oportunidad para mejorarlo.

Con la implementación de esta estrategia, en corto plazo se recuperará la inversión, dado que se obtendrá una mayor participación de mercado y, por lo consiguiente, un incremento en las ventas. Otra forma de hacerle frente a la recuperación es por medio de las negociaciones con los socios comerciales, quienes viendo los cambios de imagen y de estructura, estarían dispuestos a invertir en planes promocionales, lo que generaría ingresos que permitirían cubrir la inversión de los cambios que se realicen, en función de mejorar el posicionamiento (Fuente interna del Galerón).



## I PARTE:

### ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Creación de un nuevo tema para una nueva imagen

La primera parte de esta estrategia contempla el relanzamiento de la imagen del Supermercado el Galerón de las Ofertas de Lagunilla.

Esta debe ser entendida como un acontecimiento que beneficie al cliente de la marca y que atraiga a los consumidores del área de influencia por una mejor oferta: **productos de calidad, mejores precios e insuperable servicio**, dando consecutividad a su estilo, pero con un nuevo “**plus**” dirigido a nuestro *target* ya identificado en este estudio, el cual es: “**amas de casa de clase media en edades de 25 a 49 años**”, por lo consiguiente, va orientado a la familia.

### Cómo hacerlo:

- Se utilizará un tema para esta nueva imagen que sea de impacto.
- Que lleve consigo una promesa básica a nuestro consumidor.
- Que apele a múltiples ventajas
- Y que en realidad lo que busque sea una asociación tanto consciente como subconsciente.

El lema o promesa de campaña que hemos escogido ,para lograr este posicionamiento es:

*“ En el Galerón de las Ofertas Lagunilla  
nos Coronamos en Grande ” .*

El *slogan* escogido es:

**¡El Rey de la Calidad al Mejor Precio!**

Promesa al consumidor es:

**“Usted será Coronado en Nuestro Galerón de las Ofertas”**

Como se indicó anteriormente, la expectativa con este nuevo lanzamiento apela a un “plus” directo a la familia que indica, a nivel de estrategia creativa, la promesa básica **“usted será Coronado”**. Este Coronado invoca múltiples ventajas, ya que aplica como un juego de palabras, que en realidad lo que buscan es una asociación, tanto consciente como subconsciente, de la palabra **“Coronado”** con grandeza y magnificencia, así como una canalización inductiva que ayude a nuestro consumidor final a deducir y asociar estas frases, la mezcla y el posicionamiento que se va a propiciar será muy fuerte, revirtiéndose en que nuestro segmento meta ubicará a corto plazo el nuevo lugar.

## **II PARTE**

### **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

#### **IMAGEN EN PUNTO DE VENTA**

##### **Decoración y ambientación del supermercado**

Se realizará una mezcla tanto para lograr una buena imagen, como el lanzamiento de la marca.

Una vez que se tienen los artes de la nueva imagen de nuestra marca, debemos actuar en la decoración y ambientación del inmueble, para que cuando las personas que pasen por el frente o los clientes que nos visitan vean

el cambio del nuevo Galerón de las Ofertas y se animen a entrar y probar lo nuevo que se ofrece, una vez adentro verán la decoración y ambientación interna y se sentirán como reyes y reinas, porque eso es lo que se les transmitirá a nuestros consumidores.

### **Cómo hacerlo**

- Se le dará una nueva ambientación “**externa y externa** ” se irá ambientando al supermercado, de forma tal que este armonice visualmente, en relación con la promesa que se esta manejando .
- Para ello, se diseñará un arte especial para la rotulación de nuestra marca “**EL Galerón de las Ofertas**”, donde vestiremos a nuestra mascota como un rey y resaltaremos el *slogan* : **¡El Rey de la calidad al Mejor Precio!**
- Se le dará una nueva cara a la fachada con la pintura (siguiendo el mismo tono que se ha utilizado hasta el momento) y el nombre de la marca en grande, la visualización externa es importante, todo entra por la vista.
- Se decorará la planta con imágenes digitales alusivas a los productos de calidad que se ofrecen en el supermercado.
- Se negociará con los proveedores que proveen las marcas líderes para las activaciones de góndola con material decorativo e imágenes digitales de sus marcas. Algunas de las más importantes son áreas de mascotas “Pet shop”, de licores y verduras, que bien ambientadas le dan un estilo muy decorativo y llamativo al punto de ventas; se puede negociar con estos proveedores para que las decoraciones sean rústicas y muy características de lo nuestro.
- Además, se planteará cambiar la iluminación del local, para darle mayor realce, ya que en la actualidad se carece de una iluminación adecuada,

sobre todo en el área de verduras y frutas, esto es un aspecto muy importante.

- Reemplazar los pisos por un material más brillante como el mosaico o la cerámica, este será de un **color claro** para que con la iluminación resalte la luz y dé mucha claridad, esto ayudará a que el cliente sienta y respire un aire de limpieza y comodidad.
- Las góndolas deben ser apropiadas para la nueva imagen, por lo que deben de cambiarse las actuales de madera por unas de metal, estas por su estética son mejores, además, no atraen a los roedores, situación que sí pasa con las de madera.
- Sustituir las cámaras actuales de frío y congelado, propiedad de los proveedores, por una red de frío tanto abierta como cerrada, luego se puede negociar con ellos el alquiler del espacio, esto por cuanto existirá uniformidad en estos equipos con nuestros colores y con ello no perder a nuestro cliente, además que las cámaras le dan una estética muy importante a lo interno del local y el cliente se siente seguro de que está comprando productos frescos y de calidad.

### **III PARTE ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Nuevos servicios y facilidades para el consumidor

El cliente exige servicio, atención y confort, por ello la nueva imagen de que él “**será coronado**“, no podemos omitir esto, por lo que se tomarán las medidas necesarias para ofrecerle al cliente lo que necesite; será un punto fundamental para conservar un buen posicionamiento.

**Cómo hacerlo:**

- Es importante suplir al cliente de máquinas verificadoras de precios o mantener una rotulación de precios visibles y actualizados, de forma tal que lo que pague el cliente sea lo que está marcado.  
Eso ayudará a darle confianza y seguridad, lo cual contribuirá a que este se lleve una muy buena impresión del supermercado, siempre con los protectores de pantalla, con la imagen y el nuevo slogan.
- Decoración de los servicios sanitarios y limpieza constante de estos, con todos los artículos disponibles para su aseo personal (papel higiénico, jabón para lavarse las manos, secador de manos o toallas de papel, entre otros), el cliente valora mucho estos servicios, hay que lograr que se sienta como en su casa para que realice sus compras lo más a gusto posible.
- Habilitar las cajas para que se puedan cobrar los recibos de teléfono, luz y agua.
- Decorar las bolsas de empaque, de manera que cuando el cliente compre sus productos lleve las bolsas con el nuevo diseño de marca y *slogan* para ir creando pertenencia de marca.
- Habilitar un área para un restaurante de comidas rápidas o una cafetería, para que el cliente pueda disfrutar de deliciosos bocadillos y bebidas antes o luego de hacer las compras.
- Ofrecer los mejores cortes de carne y variedad de carnes y mariscos con ofertas diarias, además de darle un trato especial a los olores que se dan por el tipo de producto.
- Mantener constante vigilancia en el parqueo para evitar posibles atracos y mantener el orden en los autos que ingresan y salen.

- Ofrecer el servicio de información donde el cliente pueda realizar consultas y dejar sus inquietudes y sugerencias, además de mantener sonido ambiente para pasar las ofertas diarias que el Galerón ofrece y comunicar constantemente las diferentes promociones en las cuales el cliente pueda participar, así como mantener música apropiada que no lo disguste.

## **PARTE IV**

### **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

#### Creación de una tarjeta de cliente frecuente

Como parte de la nueva imagen “En el Galerón de las Ofertas nos Coronamos en grande” no puede faltar la creación de una tarjeta de cliente frecuente que nos permita conocer a nuestros clientes mucho mejor y verdaderamente coronarlos con nuestras ofertas y beneficios que puede disfrutar siendo miembro de nuestra tarjeta.

#### **Cómo hacerlo:**

- Adquirir un sistema electrónico que facilite las tarjetas electromagnéticas y que al pasarlas por un lector óptico o datáfono las compras queden registradas automáticamente en la cuenta personal de cliente frecuente, lo que permitirá conocer el comportamiento de compra de cada cliente, para ello existen empresas dedicadas a estos sistemas.  
La inversión en estos equipos es de mucha utilidad y la recuperación de esta se ve en la fidelidad de compra del consumidor.
- Tener a disposición del cliente un departamento dentro del supermercado para su inscripción.

- Para ello, el Departamento de Mercadeo tendrá a su cargo un responsable del análisis y comportamiento de las compras del cliente y de la entrega de los diferentes premios de acuerdo con el reglamento de beneficios que se establezcan por puntaje o monto de compra al ser miembro activo de cliente frecuente.

**De los puntos por tomar en cuenta en este reglamento está:**

1. Ser mayor de edad portador de cédula o pasaporte.
  2. Residir en Costa Rica.
  3. Cumplir con cierta cantidad de compra para adquirir los diferentes beneficios que ofrezca el Galerón.
  4. Utilizar el método de puntuación para asignar diferentes premios o regalías.
  5. Establecer el tiempo límite de entrega y de retiro de premios.
  6. Establecer un canal de información para explicarle al cliente sobre sus beneficios y cantidad de puntos obtenidos.
  7. Establecer fechas importantes para hacerle llegar al cliente un presente.
  8. Ser un miembro participante activo de todas las promociones que realice el Galerón.
  9. Y ofrecerle un incentivo periódico, ya sea por descuento o canjeable por mercadería.
- Otra manera de implementar el sistema de cliente frecuente sin acudir a sistemas sofisticados o electrónicos es hacerlo de la siguiente manera:
    1. Poner a disposición del cliente una tarjeta sin necesidad de inscribirse, solamente lo llena con los datos personales.
    2. Se construye un buzón con la indicación de cliente frecuente.
    3. Cada vez que el cliente visite nuestro supermercado y por un mínimo de compra, se le pone un sello de la mascota del Galerón en la parte posterior de la tarjeta.
    4. Con su octava visita y al completar la tarjeta con sus datos personales, el cliente podrá depositarla en el buzón correspondiente.

5. Los días 30 o 31 de cada mes entre las personas que hayan depositado su tarjeta se sortearán: órdenes de compra, obsequios de los proveedores y premios de consolación.
6. Estas tarjetas serán procesadas y digitadas para obtener información parcial de clientes y se creará una base de datos, cada vez que deposite una tarjeta con 8 sellos podrá obtener descuentos o regalías, además de participar en el círculo de consumidores patrocinado por los proveedores que se realizará cada mes y obtendrá premios en cada reunión que se le invite.

Este sistema es menos electrónico, pero igual de efectivo, por lo cual puede emplearse cualquiera de los dos.

- En cualquiera de los dos formas debe manejar material informativo para el cliente como *banners*, volantes y anuncios en prensa escrita, este es el medio de comunicación más apto para el tipo de servicio.

## PARTE V

### ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Campaña promocional para la nueva imagen

Parte fundamental para la nueva imagen es implementar un atractivo para nuestro cliente que lo haga tomar la decisión de visitar nuestro punto de ventas, para lo cual se deben realizar campañas promocionales que le permitan participar de la rifa de valiosos premios.

#### **Cómo hacerlo**

- Se deben establecer los lineamientos mercadológicos para implementar un plan de estrategias promocionales, durante un período sugerido de 12 meses.



- Se realizará de acuerdo con las características mercadológicas y de comunicación que se requieren en el supermercado Galerón de las Ofertas de Lagunilla de Heredia.
  
- Se establecen 6 campañas promocionales fuertes, proyectadas durante el transcurso de los 12 meses y concentradas en períodos de dos meses cada una, adicionales a las estrategias individuales que por sus características se presenten a lo largo del año, según las eventualidades del mercado.
  
- Posibles temas de las campañas promocionales de acuerdo con la época:
  1. Ciberlocura estudiantil del Galerón de las Ofertas.
  2. Piedra papel tijera.... Todos ganan con el Galerón de las Ofertas
  3. La computiversión se apoderó del Galerón de las Ofertas y lo lleva de Vacaciones.
  4. Multiplicamos su Suerte y Restamos el Aburrimiento en el Galerón de las Ofertas.
  5. Replican las campanas de la suerte, a estudiar y ganar con el Galerón de las Ofertas.
  
- Posibles premios de la promoción:

Computadoras, becas estudiantiles, celulares, órdenes de compra.
  
- Mecánica de la promoción  
Por cada 5000 colones de compra en el Galerón de las Ofertas, que incluyan 3 productos patrocinadores, el cliente tendrá derecho a un cupón, el cual llenará con sus datos personales y lo depositará en los buzones de la promoción para poder participar.
  
- Material de apoyo promocional

Dentro de la logística de cada promoción se contemplarán como material de apoyo P.O.P los siguientes productos:

Afiches medio pliego 17 x 22

Separadores de pasillo para los productos patrocinadores

Habladores de góndola

Volantes 8 1/2 x 11 tiro y retiro

Cupones tiro y retiro

Mantas 1.32 x 2.5 vinílicas digitales

Banderines decorativos tiro y retiro.

- Ruido a nivel de medios masivos  
Para estas promociones, se contemplará concentrar la atención en los medios de comunicación masivos, para un mayor despliegue hacia los consumidores meta.  
En radio, se generará ruido en las tres emisoras de mayor *rating* en el momento y de acuerdo con las de mayor audiencia de nuestro público meta encuestado para este estudio y orientado a nuestro *target* identificado en el presente estudio, que son las amas de casa.  
Para ello, se crearán dos jingles uno para cada promoción y otro para la nueva imagen.
- Para la prensa escrita, de acuerdo con los encuestados, se pautará en los periódicos que ellos compran diariamente, como La Nación, La Extra y Al día, en los días de mayor circulación de cada uno de ellos.  
En La Nación, por ser el medio de más alto costo se limitará la publicación en cintillos o en una página al mes, en el caso de La Extra y Al Día, serán de 2 a 3 pautas en página completa o de 5 a 6 cintillos mensuales, lo que equivale a 14 páginas en promedio en los principales periódicos del país.
- En el caso de la televisión, es un medio nuevo de publicación para los Galerones, pero es necesario para poder llegar a posicionar la marca y de acuerdo con nuestra nueva imagen. Por tanto, se iniciará con pautas en programas como los de Repretel “Quién te lo dijo Adela” o el de

Teletica “Que hay de nuevo”. Es la forma de empezar a dar a conocer el Galerón de las Ofertas de Lagunilla con la nueva imagen que se propone en este estudio.

- Otro medio de comunicación que se utilizará será el perifoneo “camiones con parlantes de alto sonido”, además de volanteo inserto en los periódicos y volantes para repartirlos en las principales carreteras de tránsito cercanas al Galerón, como la Valencia y el peaje de Alajuela, Pirro y Real Cariari.

En el caso de la publicidad que se sacará al aire, no solo será para las campañas promocionales, sino también para posicionar la marca con la nueva imagen propuesta, por lo que los anuncios serán orientados a comunicar ambas estrategias.

## **VI PARTE**

### **ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

#### **Atención personalizada al cliente**

Hemos diseñado una estrategia para mejorar el posicionamiento del Galerón de las Ofertas de Lagunilla para que sea competitivo en el mercado meta, por lo que no podemos dejar de aplicar: una mercadotecnia interna, la cual implica que se capacite a los empleados para trabajar en equipo y así satisfacer las necesidades de nuestro cliente meta, así como para que la calidad del servicio sea uniforme y de una mercadotecnia interactiva, lo cual implica diferenciarse de los demás a través de un buen servicio; la cordialidad con que sea tratado el cliente, el trato personalizado y el nivel profesional del empleado son factores que influyen en la decisión de seleccionar dónde compra los productos el cliente, por tanto, no debemos olvidar la capacitación de nuestro personal, sobre cómo comportarse y tratar al cliente.

#### **Cómo hacerlo:**

Capacitar en forma constante a nuestro personal de atención en materia de servicio al cliente.

Capacitar a nuestro personal sobre el manejo de la información hacia el cliente.

Capacitar a nuestro personal sobre cada una de las campañas que se realizan en el supermercado y las mecánicas de cada una.

Cada una de estas etapas de la estrategia serán sumamente necesarias para lograr el mejoramiento de las estrategias, por lo que de aplicarse se estaría garantizando la permanencia y la lucha por ser uno de los primeros en el mercado meta.

### Cronograma

#### del proceso estratégico para el posicionamiento comercial del Galerón de las Ofertas de Lagunilla.

Estrategias	Implementación	Involucrados	Responsable
1- Creación de un nuevo tema para una nueva imagen	en el momento de la aprobación	Dpto. Mercadeo Agencia de Publicidad GERENCIA	Dpto de Mercadeo
2-Decoración y ambientación del supermercado	a tres meses	Dpto. Mercadeo Agencia de Publicidad Dpto de servicios generales	Dpto de Mercadeo Dpto de Serv Gen.
3- Nuevos servicios y facilidades para el consumidor	a dos meses	Gerencia Dpto de Operaciones Dpto de Mercadeo	Dpto Operaciones
4- Creación de una tarjeta de cliente frecuente	a tres meses	Dpto de Mercadeo Dpto de Recursos Humanos Dpto. de Operaciones	Dpto Mercadeo
5- Campaña promocional para la nueva imagen	una vez cumplido las demás etapas	Agencia de Publicidad Dpto. de Mercadeo	Dpto Mercadeo
6- Atención personalizada al cliente	en el momento de la aprobación y en un mes	Dpto. de Recursos Humanos Dpto de Operaciones	Dpto. Recursos Humanos

En cuanto a la implementación, se presenta de modo que se inicie en el momento de la aprobación, dando un espacio de un mes a cada proceso, con el fin de no presentárselo al cliente todo en un mismo momento, sino por

etapas, para que sienta los cambios poco a poco con beneficios; sin embargo, hay acciones que se deben realizar de inmediato, como la capacitación del personal para la atención al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl. **Todo el poder al cliente**. México: Paidós, 1994.

Berry, Leonard L. **Un buen servicio ya no basta**. México: Norma, 1996.

Bird, Drayton. **Marketing Directo con Sentido Común**. España: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Chang, Richard Y. P. Keith Kelly. **Satisfacer primero a los clientes internos**. Buenos Aires: Granica, 1996.

Conrad Levinson, Jay. **Tácticas de Guerrilla Aplicadas al Mercadeo**. Colombia: Editorial Norma, 1990.

Fernández, José Luis.

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/posic.htm>

Guiltinan Joseph et al. **Administración de Marketing**. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, 1994.

Hiebing, Roman. **Cómo preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia**. México: Mc Graw-Hill, 1993.

Koontz, Harold et al. **Administración**. México: Mc Graw Hill, 1987.

Kotler, Philip et al. **Fundamentos de Mercadotecnia**. 2da edición. México: Prentice may, 1991.

Larrea, Pedro. **Calidad de Servicio, del marketing a la estrategia**. España: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

Levitt, Theodore. **Comercialización Creativa**. México. Compañía Editorial Continental, 1986.

Lovelock, Cristhopher. **Marketing de servicios**. México: Prentice Hall, 1997.

McCarthy, Jerome et al. **Basic Marketing**. USA: Irwin. Eleventh Edition, 1994.

Manchester Open Center. **Cómo crear lealtad al cliente**. México: Panorama, 1997.

Parmerlee, David. **Developing Successful Marketing Strategies**. E.U.A. NTC Business Books, 1993.

Payne, Adrian. **Mercadotecnia de servicios**. México: Prentice Hall, 1996.

Ries, Al y Kack Trout. **Posicionamiento: El Concepto que ha Revolucionado la Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia**. 2da edición. México. Mc Graw-Hill, 1989.

Rojas Breu, Rubén. **Marketing para los que deciden. Método Vincular**. Colombia: Ediciones Macchi. Primera Edición, 1992.

Stoner, James et al. **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta Edición, 1996.

Stanton, William J. **Fundamentos de Marketing**. Décima Edición. México: Mc Graw-Hill, 1992.

Whiteley, Richard y Diane Hessian. **La integración cliente empresa**. México: Prentice Hall, 1996.

## INTERNET

<http://www.fao.org/inpho/vlibrary/t0073s/T0073S09.htm>

Gestión de un sistema de información sobre los mercados

<http://www.cpcebares.org.ar/Publica/coyuntura/Supermercados.htm>

Las Tendencias en Comercialización

<http://www.monografias.com/trabajos/alcancefuncom/alcancefuncom.shtml>

Alcance De La Función Comercial:



# Anexos

## Cuestionario

Día: \_\_\_\_\_

Número de cuestionario: \_\_\_\_\_ -

### a. Datos generales

1. Edad: \_\_\_\_\_

- 16-20
- 21-24
- 25-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

2. Sexo: \_\_\_\_\_

- Masculino
- Femenino

3. ¿Trabaja?

- Si
- No

4. ¿Estudia?

- Si
- No

5. Lugar de residencia:

- Heredia Centro
- Lagos
- Lagunilla
- Aurora
- San Pablo
- Otros. Lugar: \_\_\_\_\_

6. Lugar de trabajo:

Heredia Centro

Lagos

Lagunilla

Aurora

San Pablo

Otros. Lugar: \_\_\_\_\_

7. Nivel educativo

Escuela incompleta

Escuela completa

Colegio incompleto

Colegio completo

Universidad incompleta

Universidad completa

**b. Datos socioeconómicos**

6. Número de miembros del núcleo familiar

1

2-3

4-5

6-7

8 o más

7. Hijos

Si

No

8. Nivel de ingreso familiar:

1-49999

50000-99999

100000-149999

150000-199999

200000-249999

250000-299999

300000-399999

400000-499999

500000-699999

700000-799999

800000-999999

1 millón o más

9. Tipo de trabajo que realiza:

Gerente  
Comerciante  
Ingeniero  
Arquitecto  
Abogado  
Medico  
Odontólogo  
Oficinista  
Recepcionista  
Misceláneo  
Otros: Menciónelo \_\_\_\_\_

10. Pasatiempos:

Televisión  
Lectura  
Ir a partidos de deportes  
Pasear en el exterior  
Pasear dentro de país  
Practica de deportes  
Otros: Mencione \_\_\_\_\_

10. ¿Qué medio de transporte utiliza la mayor parte del tiempo?

Autobús  
Automóvil  
Motocicleta  
Bicicleta  
Otros: Mencione \_\_\_\_\_

11. Número de vehículos que se poseen en el hogar:

1  
2  
+2

12. Casa propia:

Si (Pase a la 14)  
No (Pase a la 13)

13. Tipo de propiedad en la que vive

Alquilada  
Pariente o amigo

14. Otro tipo de propiedades:

- Si
- No

**b. Comportamiento de compra del consumidor**

15. ¿En qué tipo de locales acostumbra comprar artículos alimentos y artículos de uso diario en su vivienda?

- Supermercados
- Mini super
- Almacenes mayoristas
- Pulperías
- Otros: Mencione \_\_\_\_\_

16. ¿En cuáles supermercados compra usted?.

---

---

---

---

17. ¿Compra ud. todo en un mismo supermercado?

- Si
- No

¿ Por qué?

---

---

18 ¿Si no encuentra un artículo lo busca en otro lugar o espera que haya?

- Si
- No

¿ Por qué?

---

---

19. Frecuencia con que compra en supermercados:

- Varias veces al día
- Una vez al día
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada quince días
- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada tres meses
- + cada tres meses

20. Tipos de productos que acostumbra comprar en los supermercados. De uno a cinco, 1 lo más frecuente y 5 lo menos frecuente.

- Abarrotes
- Tienda hogar
- Cosméticos
- Ferretería
- Carnes y verduras
- Comida preparada para llevar
- Electrodomésticos
- Mascotas
- Licores
- Librería y fiestas
- Música
- Importados
- Otros: Mencione \_\_\_\_\_

21. ¿A cuál departamento del supermercado acostumbra usted frecuentar de acuerdo a determinada (as) marcas?

- Abarrotes
- Tienda hogar
- Cosméticos
- Ferretería
- Carnes y verduras
- Comida preparada para llevar
- Electrodomésticos
- Mascotas Licores
- Librería y fiestas
- Música
- Importados
- Otros: Mencione \_\_\_\_\_

### c. Posicionamiento ante el consumidor

22. ¿Que es lo que le gusta de un supermercado? De 1 a 10, 1 lo más frecuente y 10 lo menos frecuente.

Espacio  
 Variedad de productos  
 Limpieza  
 Precios  
 Ofertas  
 Atención personal  
 Entretenimiento  
 Rapidez  
 Variedad de servicios  
 Otros: Cuáles \_\_\_\_\_

23. ¿Cuáles considera los mejores supermercados?

Palí  
 Más x Menos  
 Hipermás  
 Megasuper  
 Automercado  
 Pricesmart  
 Perimercados  
 AM-PM  
 Galerón de las ofertas  
 Otros. Cuáles: \_\_\_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

26. ¿Qué es lo que más diferencia los diferentes supermercados?

\_\_\_\_\_

Galerón

27. a ¿ Conoce usted el Galerón de las Ofertas ?

\_\_\_\_\_

27. b ¿Desde hace cuánto compra en el Galerón de las Ofertas?

\_\_\_\_\_

27. b ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

27. ¿En qué nivel está el Galerón de las Ofertas con respecto a los demás supermercados?

- Mucho mejor
- Mejor
- Igual
- Peor
- Mucho peor

28. ¿En qué debe mejorar el Galerón de las Ofertas?

---

29. ¿Qué otros servicios considera debe ofrecer el Galerón de las Ofertas?

---

30. ¿Conoce usted de las promociones que ofrece el Galerón?

- Si
- No

31. ¿Cómo se entera de estas promociones ?

32. ¿Cuál periódico recibe usted ?

---

33. ¿Qué radio escucha?

---

## ENTREVISTA A ENCARGADOS Y GERENTES

### A. FODA

1. ¿Cuál es la visión de la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y mediano plazo?
3. ¿Cómo considera el ambiente externo dentro del que la empresa se tiene que mover en los próximos años?
4. ¿Qué cambios sociales, económicos y culturales cree ud. que tendrán más impacto en el negocio?
5. ¿Cómo visualiza la competencia en los próximos años?
6. ¿En que área cree que la empresa debe explotar sus recursos y lograr sus máximos beneficios?



7. ¿En que aspectos la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se ofrecen?
8. ¿En que ámbito la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de oportunidades?
9. ¿En qué zona de la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora?

#### B. Estrategia de mercadeo

1. ¿Cómo se define el potencial, sus características y formas de compra del mercado objetivo?
2. ¿Como se establece la composición adecuada de los productos por ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo, entre otros?.
3. ¿Cómo se hace conocer la empresa por el mercado objetivo (televisión, radio, prensa, Internet, folletos directos, vallas, publicidad personal, telemercadeo, etc)?
4. ¿Cuál es la estrategia de precios? (Forma en que se toman en cuenta la capacidad de compra, costos, competencia, entre otros).
5. ¿Qué estrategia de posicionamiento e imagen empresarial se posee?
6. ¿Qué elementos se toman en cuenta en el posicionamiento de la empresa?
7. ¿Existe un diseño de implantación de la estrategia de posicionamiento?
8. ¿Existe un involucramiento de todos los miembros de la empresa en fomentar un posicionamiento adecuado?
9. ¿Existe efectividad en el posicionamiento que ha desarrollado la empresa en los últimos años?

Fuente:

**“Entrevista realizada a los gerentes y administrativos del consorcio de cooperativas de consumo cecoop R.L. 2004”**