

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: SUPERMERCADOS

ANA MARÍA VALENCIA GARCÍA

PROYECTO DE GRADO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

Contenido

- 1. RESUMEN..... 3
- 2. INTRODUCCIÓN 4
- 3. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... 5
- 4. OBJETIVOS 6
 - 4.1. OBJETIVO GENERAL 6
 - 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6
- 5. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN..... 7
- 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS 8
 - 6.1. PARTE I:..... 8
 - 6.2. PARTE II..... 14
- 7. ANÁLISIS DE COSTOS 25
- 9. CONCLUSIONES..... 28
- 10. ANEXOS..... 30

1. RESUMEN

A lo largo del tiempo los consumidores se han vuelto más estrictos al momento de realizar una compra, el precio y la calidad no son los únicos elementos importantes, el servicio por ejemplo se ha convertido en un factor determinante de compra y sin importar el estrato socioeconómico al cual estén dirigidos los productos, los empresarios deben ser inteligentes para crear estrategias efectivas que atraigan a los consumidores.

De acuerdo con lo anterior, en el siguiente trabajo se exponen los resultados de dos investigaciones de mercado realizadas entre Agosto de 2014 y Junio de 2015, las cuales buscaban evaluar los elementos determinantes que tienen en cuenta los consumidores de estratos 2 y 3 para escoger su supermercado de confianza, y describir los procesos logísticos y técnicos que se deben llevar a cabo dentro de estos.

2. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo es una investigación de mercados que busca determinar los elementos principales a tener en cuenta para iniciar el montaje de un supermercado, se tomaron en cuenta la opinión de los consumidores de estratos 2-3 y la experiencia de algunas personas de esta industria.

Inicialmente se plantean el marco teórico y objetivos de la investigación y posteriormente se muestra el análisis de los resultados del focus grupo y las entrevistas a profundidad, para finalmente concluir y dar las respectivas recomendaciones.

3. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realiza por un interés personal de conocer el negocio de los supermercados y los factores que tienen en cuenta los consumidores para escoger su lugar de compras. Los resultados encontrados a partir de la investigación serán de gran utilidad para definir si se continúa con la elaboración de un plan de negocios y su posible puesta en marcha o si por el contrario la idea es poco viable y se debe parar el proceso.

Por otro lado, todo este proceso investigativo aporta a la formación profesional, pues se pondrán en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante toda la carrera como Economista y Administradora. Además es importante resaltar que la investigación de mercados es una herramienta esencial y necesaria dentro de cualquier compañía.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los elementos principales a tener en cuenta para iniciar el montaje de un supermercado, teniendo en cuenta la percepción de los consumidores de estratos 2 -3 y los procesos internos y logísticos que se deben llevar a cabo dentro de los mismos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer cuáles son los factores de mayor importancia que tienen en cuenta las personas de la base de la pirámide (estratos 2-3) a la hora de elegir un supermercado y realizar sus compras dentro de él.
- Determinar los aspectos más relevantes a tener en cuenta en los procesos previos a la conformación de un supermercado y los procedimientos que se deben llevar a cabo en el día a día en este tipo de negocio.
- Definir la continuidad del proyecto mediante la elaboración de un plan de negocios o la suspensión del mismo.

5. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

- a) **Estudio:** Evaluación de la viabilidad del proyecto “Supermercados para la base de la pirámide”.
- b) **Realizado por:** Ana María Valencia García – Estudiante de Economía y Negocios Internacionales y Administración de Empresas.
- c) **Tipo de investigación:** Investigación de mercados tipo cualitativa
- Focus group para evaluar la percepción de los consumidores frente a los factores más importantes al momento de elegir un supermercado
 - Entrevistas a profundidad con expertos para conocer el funcionamiento interno de un supermercado
- d) **Encuestados:**
- Focus group: 9 mujeres y 2 hombres que frecuentan hacer las compras de supermercado en sus hogares y pertenecen a estratos 2 y 3 del barrio Llano Verde de la ciudad de Cali.
 - Entrevistas a profundidad: Los 3 entrevistados son expertos de reconocidas cadenas de supermercados con más de 5 años en la industria, dos de las cuales se encuentran en Cali y una en el departamento del Huila.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1. PARTE I: A continuación se presentan los resultados obtenidos del focus group realizado a 11 personas que habitualmente realizan las compras de supermercado en sus hogares. Los elementos descritos en los literales de la A-E hacen referencia a cuestiones de servicio al cliente, el F a precios, descuentos y promociones y por último el G presenta datos adicionales importantes que tienen en cuenta los consumidores para escoger su lugar donde realizar el mercado.

A) TANGIBLES:

Ubicación: Las personas entrevistadas coincidían que la cercanía de los supermercados a sus hogares es uno de los factores más determinativos para realizar sus compras, pues por lo general se tiene para el mercado pero no para el transporte, además no se cuentan con vehículos propios para desplazarse largas distancias y si lo tuvieran los consumidores evalúan el costo de la gasolina. Se prefiere gastar el dinero del transporte en alimentos. En este sentido, un supermercado se considera “cerca” si se encuentra a 8 o 10 cuadras de la casa pues de esta manera se puede caminar y llevar el mercado cargado o pagar moto sin que salga tan costoso.

Horarios de atención: Las personas que trabajan prefieren ir a mercar los fines de semana por facilidad, y en especial en horas de la mañana pues afirman que los productos buenos y frescos están a estas horas pues después en la tarde y en la noche toca rebuscársela para encontrar productos de buena calidad, “toca escoger lo que nadie se llevó”. Sin embargo, es importante que los supermercados estén abiertos desde muy temprano (7 u 8 am) hasta tarde en la noche (9 pm) por si es necesario comprar algo adicional al mercado.

Cajas de pago: “Es lo más doloroso, a veces se forman unas colas impresionantes” es uno de los comentarios más frecuentes entre los consumidores, en la mayoría de los casos no funcionan todas las cajas, esto genera una percepción de mal servicio pues se cree que los administradores están siendo incompetentes y que no les interesa su

bienestar. Los consumidores coincidían que el 90% de las cajas deben funcionar (“Si hay 10 cajas deben estar abiertas 9 o incluso las 10”) pues menos de esto es “intolerable” más no “inaceptable” ya que las personas no tienen otra opción sino esperar y hacer la fila.

Parqueadero: El parqueadero no es un factor determinante para escoger el lugar de compras, sin embargo se puede considerar como valor agregado el hecho que lo tenga. Por lo general, las motos son más comunes entre los consumidores de estos estratos por lo que los supermercados deberían tener espacios para que las motos queden seguras mientras se realiza el mercado.

Personal: Es importante tener en cuenta que los consumidores perciben como empleados de los supermercados a todas las personas que están ejerciendo una labor dentro de él, en este sentido, los impulsores de marca enviados por otras empresas son catalogados como trabajadores propios.

No es necesario que haya muchas personas atendiendo por todo el local, los letreros son de gran ayuda, sin embargo estos empleados deben tener conocimiento sobre los productos para poder brindar una buena asesoría, además claro está de la amabilidad al momento de atenderlos.

Carros de mercado/canastas: En un supermercado debe tener carros grandes de mercado y canastas pues no siempre se tiene que comprar la misma cantidad. Cuando son compras de mercado se necesitan los carros pero si son compras para el día se prefieren las canastas por cuestiones de facilidad. Otro punto importante son los carros pequeños de mercado para los niños, los padres sienten que estos ayudan a entretener a sus hijos para que se “comporten” mejor durante las compras.

Transporte: Generalmente las personas pagan entre \$1.000 y \$2.000 para que les ayuden a llevar el mercado hasta la casa siempre y cuando sean varias bolsas las que deben cargar y la distancia no sea muy corta. Los encargados de hacer estos viajes son

los carros piratas, estos se estacionan afuera del supermercado esperando para llenar el cupo y llevar a las personas a sus casas.

Espacios: Los consumidores coinciden que los supermercados deben ser amplios para tener movilidad con el carro del mercado y no chocar con otras personas, sin embargo ponen este ítem como uno de valor adicional pues para ellos de nada sirve tener espacios muy grandes con productos de mala calidad. *“Se prefiere un lugar donde haya excelente productos, a veces hay lugares con mucho espacio pero productos malos, por ejemplo hay éxitos (simón bolívar) que no son sino grandes. “*

Productos: La calidad de los productos es muy importante al momento de elegir el supermercado de confianza, en este sentido se le preguntó a los encuestados que entendían por buena calidad y su respuesta fue: *“Un buen producto (calidad) significa que estén en buen estado, buena presencia, calidad, que estén frescos y no vencidos.”* Estos consumidores no negocian la calidad, invierten su dinero lo mejor que pueden para que este no se vea perdido pues en muchas ocasiones han pagado por productos vencidos con los cuales pierden lo que pagan. *“Uno con una vez que vaya a un supermercado y haya una cosa mala ya no vuelvo”*

Negocios adicionales: Es muy común que los supermercados alquilen espacios dentro de estos para negocios diferentes al de comida y aseo, estos son esenciales pues le generan al consumidor mayor valor agregado. Los encuestados consideran que estos negocios deberían estar dedicados a: Cafetería, restaurante (pollo asado), droguería, cosméticos y Gane (para pago de servicios, giros y chance).

B) EMPATIA

Atención: *“La presencia, vestimenta, amabilidad, saludo y actitud es lo más importante de la atención”* Los consumidores se interesan mucho en la actitud de los empleados de los supermercados, para ellos el conocimiento sobre los productos es necesario pero es aún más importante la manera como estos les hablan y se relacionan con ellos. El momento de elegir la carne o pagar son críticos para el

servicio, pues es cuando se tienen contacto con los empleados por periodos de tiempo más largos, de acuerdo con esto, los consumidores prefieren que los saluden de manera cordial y cálida como por ejemplo: “Vecina ¿Cómo le va? ¿Cómo ha estado?”

C) DILIGENCIA

Eficiencia: Las largas fila a las que se deben enfrentar los consumidores son la piedra angular de los supermercados, a los clientes no les gusta esperar, se sienten mal atendidos y poco importantes. En ocasiones algunas personas de la fila se prestan para conversar y hacer más amena la espera pero esto no sucede siempre por esto suelen ir mentalizados y con buen tiempo para esperar, sin embargo consideran que esto no debería suceder y que lo correcto es que el 90% de las cajas estén abiertas pues esta es una de las razones por las cuales el servicio es tan ineficiente. En promedio se debe esperar 1 hora para pagar (cuando hay promociones el tiempo es más), pero el tiempo ideal para estar en la fila es de máximo 20 minutos.

Teniendo en cuenta esta situación, los entrevistados han planteado una lista de soluciones a este problema:

- Cajas rápidas permanentes: En casi todos los supermercados están pero no siempre funcionan, estas cajas deben servir para cuando las compras son pequeñas pues algunas veces sólo se necesita pagar uno o dos artículos y se debe esperar tiempos exagerados.
- Bebidas: Cuando las filas son muy largas se debería ofrecer un agua aromática o tinto para “quitar el estrés de tanta espera”. Los obsequios hacen sentir al consumidor importante y puede hacerles olvidar las frustraciones que sienten con el tiempo de espera.
- Pantallas de publicidad: Televisores ubicados estratégicamente para que los clientes puedan verlos mientras hacen fila, en estos se podrían pasar promociones pues “si uno ve una oferta que no alcanzó, deja el canasto guardando el puesto y va por ella” Además en estas se puede pasar

información importante del barrio, pero lo que no podría aparecer es la hora pues puede estresar a los consumidores al ver que no los atienden y pasa el tiempo.

D) GARANTIA

Personal: Como se mencionaba anteriormente, se prefiere empleados en algunas ocasiones pues los letreros son de gran ayuda y ahorran menos tiempo mientras se busca a alguien para hacerle la consulta, entre mayor cantidad de letreros mejor pues se pueden ver los precios e ir sacando las cuentas, no obstante, es necesario contar con personas en algunas secciones como:

- Carnes: Debe haber suficiente personal para atender a todas las personas. Estos empleados deben tener conocimiento de todas las carnes pues por lo general siempre se les pide recomendación al comprar, además la presentación personal y la higiene son factores fundamentales. La confianza en esta sección es fundamental pues se espera que lo que se pide sea realmente lo que les estén entregando y no se lleven otra carne de diferente calidad.
- Frutas y verduras: No es necesario contar con ayuda permanente en este espacio, los letreros guían a los consumidores y a cada uno le gusta escoger sus propias frutas y verduras. *“Básicamente la culpa de escoger productos de mala calidad es de uno mismo”*
- Productos de aseo y hogar: Se necesita un asesor en esta sección por la diversidad de productos que se manejan.
- Enlatados, congelados y empaquetados: No es necesaria una persona pero las impulsadoras son buenas porque ofrecen pruebas de producto lo que hace más segura la compra, ya se sabe sin error que lo que se compra es de buena calidad.

E) CONFIABILIDAD

Productos: Un supermercado debe tener amplia variedad de productos, se tiene que solucionar la vida de los clientes, no complicárselas. *“Uno va a merca de todo, es bueno cuando uno va y encuentra todo en un solo lugar, solucionó en una sola parte lo que necesitaba”* Los productos que primero se escogen y no pueden faltar en un mercado son: Arroz, azúcar y café.

Marcas: La variedad de marcas es importante para tener de donde escoger, sin embargo, con muchos productos la lealtad es alta y no se está dispuesto a probar con nuevas marcas así sean más baratas por miedo a que les vaya mal y pierdan lo invertido. Las degustaciones por su parte son esenciales para arriesgarse con nuevas marcas, pues muchos productos pueden tener empaques atractivos pero la calidad no es buena, con la degustación se puede saber si es bueno sin necesidad de gastar plata.

Tamaño: Los entrevistados consideran que en un buen supermercado debe haber variedad de tamaños en las presentaciones de los productos pues depende del efectivo se puede comprar tamaños grandes o pequeños. En la mayoría de ocasiones se procura comprar productos en empaques grandes para ahorrar pero esto no sucede todo el tiempo pues a veces solo se cuenta con dinero para comprar lo de pocos días.

F) PRECIOS, PROMOCIONES Y DESCUENTOS

Precios: Esta es una variable sensible para los entrevistados, muchos contestaron que los precios son tan importantes, no obstante, durante el desarrollo del focus group se identificó debido a una serie de comentarios que los precios son muy importantes, estos consumidores son capaces hasta de comprar en varios lugares para conseguir bajos precios y ahorrarse un dinero.

Promociones y descuentos: Los consumidores desconfían mucho de estas ofertas, creen que los productos que vienen en ellos son los sobrantes y los próximos a vencerse. Lo que ellos realmente buscan son productos que duren, que no se dañen a

los pocos días de comprarlos. Otra de las razones por las que tienen poca confianza con estas promociones es el hecho que en los pague 2 lleve 3 el precio final que pagan por cada artículo termina siendo más caro que si lo compraran individualmente.

Tarjetas de puntos: En la mente de los consumidores este sistema es bueno y genera beneficios pues al tener las tarjetas de los supermercados acceden a rebajas y premios por comprar en ellos. Actualmente estas tarjetas pueden ser la única estrategia que se implemente en los supermercados pues todos tienen este sistema por lo que genera un valor agregado más no diferenciador.

Rifas: Los encuestados opinan que las rifas son buenas y atractivas, aunque no ganen con frecuencia siempre están pendientes y dispuestos a participar. Los premios grandes como carros son interesantes, sin embargo se prefieren los premios pequeños (anchetas y productos) porque hay más posibilidad de ganar además de ser más creíbles.

G) OTROS:

Frecuencia de compra: Los mercados se tienden a hacer cada 8 días pero entre semana se frecuenta ir al supermercado a hacer compras pequeñas de uno o dos productos que hicieron falta en la compra grande.

Comprador: Las mujeres son las que tradicionalmente realizan el mercado en la casa, les gusta ir solas para poder detenerse y mirar todos los productos y ofertas pues considera que los hombres siempre tienen afán y no les gusta esperar. Por su parte, los hombres no tienen mucha afinidad con ir a merca pues muchos no saben cómo escoger los alimentos, su papel radica en aportar para el mercado y que sus mujeres lo administren. Los niños tampoco son llevados con frecuencia a estos lugares, pues se terminan antojando de todo y el mercado sale más caro de lo planeado.

6.2. PARTE II: A continuación se exponen los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a expertos en supermercados, todos los datos hacen

referencia a lo que ellos consideran deben ser un buen funcionamiento logístico e interno.

A) UBICACIÓN DEL LOCAL

Las principales variables a evaluar al momento de escoger un lugar para un supermercado son:

- Densidad poblacional: Se deben buscar lugares poblados, es decir, que tengan a sus alrededores varios conjuntos de unidades y casas para garantizar un buen flujo de demanda.
- Edad promedio: Las personas de mayor edad (Jubilados y con casa propia) por lo general tienen un nivel de ingresos más estable que las personas jóvenes, pues estas últimas apenas están empezando a conseguir sus propios ingresos y prefieren gastar en lujos a diferencia de los jubilados que piensan más en su salud y en mantener una buena calidad de vida.

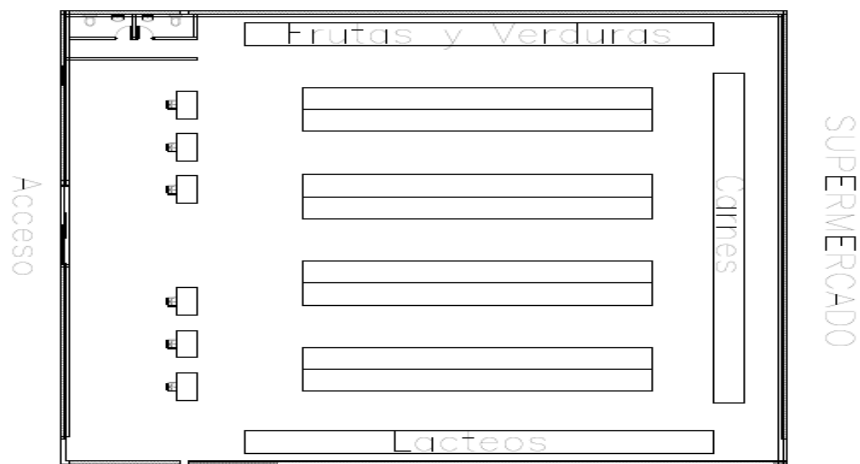
B) DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

Cuando se hace un plano de distribución de mercancías, es vital *calentar* todas las áreas del almacén, es decir, obligar a las personas a pasar por ellas. Por ejemplo, las carnes deben estar al fondo para obligar a los consumidores a que miren el resto de las secciones. En algunos casos mientras las personas esperan el turno para comprar carne van dando una vuelta por el resto del supermercado mirando y antojándose de otros productos.

En cuanto a las frutas y verduras deben estar ubicadas al lateral del supermercado para que las personas se vean obligadas a pasar por todo lugar buscando los productos de primera necesidad. La organización NIELSEN por ejemplo, ayuda con toda la información relevante para poder hacer una distribución eficiente y efectiva de los productos al interior de un supermercado, básicamente hacen un plano dependiendo de la rotación de los productos.

- *Topes o exhibiciones especiales:* Lo más rentable es alquilar estos espacios por un periodo de tiempo determinado, cuando un supermercado está iniciando debe cobrar precios MUY bajos y a medida que aumente su volumen de ventas se debe aumentar el precio de los espacios. No todos los topes tienen el mismo precio, generalmente los más cercanos a las cajas son más caros por el tráfico de gente al que están expuestos.

Figura 1: Distribución espacios supermercado



Fuente: propia

C) PROVEEDORES

Relación: Lo más importante es el posicionamiento de marca del supermercado, se necesita que los proveedores confíen que sus productos van a tener éxito en ese lugar para que estos decidan dejarlos ahí y no irse a la competencia.

1. Existen otros factores importantes al momento de crear relaciones con los clientes como lo son los temas de: Pronto pago, oferta de espacios y facilidades de entrega.

Compra y manejo de inventarios: Los sistemas de contabilidad o software son esenciales dentro de los supermercados, estos se encargan de arrojar automáticamente cuanto y cuando se debe pedir. Además es crucial que se manejen estos datos de manera electrónica pues de lo contrario manejar muchos proveedores sería una tarea muy engorrosa y posiblemente con muchos errores en el proceso.

2. EDI (Electronic data interchange): Este es uno de los programas utilizados por grandes cadenas de supermercados y sus proveedores, La 14 por ejemplo hace uso de este. Básicamente este sistema permite la comunicación eficiente entre el supermercado y los proveedores, los pedidos que hace el cliente desde su computadora son recibidos automáticamente por las empresas proveedoras. Este sistema permite generar:
 - Órdenes de compra
 - Avisos de despacho
 - Reportes de ventas
 - Reporte de inventario
 - Intercambio de información entre las partes
 - Actualizar los catálogos de precios y productos.

3. CEN TRANSACCIONAL (Centro electrónico de negocios): Este centro electrónico es utilizado para optimizar el intercambio de información electrónica entre socios comerciales, en este caso supermercado y proveedores. Permite la alineación de bases de datos y la reducción de tiempos entre la recepción de la orden de compra, el despacho, el recibo de mercancía, entre otros documentos. Importantes supermercados como el Éxito utilizan este centro para agilizar la comunicación con sus proveedores.

Observación: No se puede olvidar que en fechas especiales (Día del padre, madre, navidad, entre otros) algunos productos son más demandados que otros, por lo

que será necesario hacer los cambios respectivos en las órdenes de compra y el inventario.

Pago: Este se maneja de manera diferente dependiendo del tipo de proveedor, sin embargo si se quiere acceder a un mejor precio el pronto pago siempre será la mejor alternativa.

4. Frutas y verduras: Son los proveedores donde se debe priorizar el pronto pago, máximo 8 días.
5. Otros proveedores: Por lo general con la mayoría de proveedores se maneja una política de pagos entre 15 y 30 días.

Descarque: Por lo general, los proveedores despachan los pedidos directamente a las bodegas de los supermercados, los bodegueros se encarga de organizar la mercancía dependiendo del tipo de productos. Debe haber un jefe de sección que le dé el visto bueno a los productos para que de ahí se pase a realizar el ingreso de la factura al sistema.

Las bodegas representan un costo fijo muy alto para los supermercados por lo que algunos manejan cuartos pequeños como opción de bodega que sirven solo para descargar e ir pasando directamente a los stands, para que este proceso se lleve a cabo eficientemente se debe fijar horarios de entrega a los proveedores en los diferentes días de la semana.

Responsabilidad productos no vendidos: Por lo general, el supermercado debe correr con el riesgo de las pérdidas por los productos que no se vendan, sin embargo, algunos proveedores aceptan cambios dependiendo del tipo de producto. Las frutas y verduras son responsabilidad del supermercado una vez ingresan a él y no hay posibilidad de cambio ni devoluciones. Por otro lado, los productos de grandes marcas (Empacados) que están próximos a vencerse pueden ser devueltos en su totalidad o en algún porcentaje, en algunos casos hay posibilidad de lanzar promociones con estos productos, algunos ejemplos de estos productos son: pan,

dulces, galletas, embutidos, entre otros. *NOTA:* Si se pide en exceso la culpa es del supermercado, por eso se debe estar muy pendiente de la rotación de los productos y el inventario a pedir para no perder inventario, los programas computarizados son de gran ayuda para llevar el control de esto.

Observación: Los productos perecederos en los cuales el supermercado tiene responsabilidad son donados a diferentes fundaciones cuando no se ha podido vender y el producto está próximo a dañarse.

Tercerización de carnes, pollo y pescado: No es bueno tercerizar la sección de carnes, pues de hacerlo la rentabilidad sería muy pequeña. Muchos supermercados deciden tercerizar esta sección debido a sus altos costos fijos, pero con una buena organización y un buen manejo se podría generar una muy buena rentabilidad. Una de las estrategias utilizadas es comprar el ganado en pie y que el supermercado corra con el resto del proceso. En cuanto al pollo se pueden comprar de varias marcas y mezclarlo y se ofrece al público sin necesidad de mostrar una marca en particular.

D) CLIENTES

Hábitos de compra: Estos son muy variados y dependen de cada cliente, sin embargo se pueden identificar dos aspectos que se repiten en muchos compradores

6. *Frecuencia de compra:* Las personas suelen ir a hacer sus mercados cada quincena, en especial los días sábados y domingos pues últimamente el hecho de merchar se ha convertido en un paseo familiar, los niños van a los juegos y los papas hacen las compras. Lo ideal es atraer a los niños a merchar pues cuando ellos van se antojan de muchas cosas y los papas acceden a comprarlas en algunas ocasiones.
7. *Presupuesto de compra:* Aunque este es muy variado dependiendo de la ubicación de los supermercados, se puede afirmar que los consumidores de estratos muy bajos (1 y 2) destinan a las compras de alimentos entre \$15.000 y

\$20.000, las personas de estratos 3 destinan un poco más de \$50.000 por cada compra.

Trato con los clientes: Lo más importante es no mentirle al cliente, se debe ser consiente que no siempre se puede ofrecer la mejor calidad, al mejor precio y con el mejor servicio. Los gerentes del supermercado deben identificar cual es el aspecto que se quiere resaltar y por el cual se quiere diferenciar para que de este modo se pueda ofrecer al cliente. Es importante hacer una propuesta de servicio con la que se pueda cumplir y no se le vaya a fallar al cliente. Por otro lado, el trato con el cliente es primordial, estos se deben sentir a gusto al comprar y que son importantes para los empleados del supermercado, además se debe contar con una gran variedad de productos pues de no hacerlo los consumidores perciben escasez y no volverán al establecimiento.

E) COMPETENCIA

Los principales supermercados que atienden el mercado de la base de la pirámide en Cali son:

- Super Inter
- La Gran Colombia
- Merca Todo.
- Supermercados Su Papá
- El Rebajón

Tiendas de barrio: Los clientes prefieren variedad y buen servicio, además de bajos precios. Las tiendas de barrio por su volumen de compra no pueden ofrecer precios tan bajos como los de los supermercados. Por lo anterior, las tiendas de barrios no son consideradas como amenazas pero si deben ser tenidas en cuenta.

F) DESCUENTOS

Usualmente cada fin de semana hay descuentos de 10 a 15 productos, estas promociones cambian constantemente y la principal estrategia es ir adelante de la

competencia, es decir, se busca ser los primeros en poner las promociones y que la competencia los secunde. La idea es tener una estructura organizacional muy liviana para que de esta manera se puedan tomar decisiones rápidas en cuanto a temas como promociones y descuentos.

G) ESTRATEGIA PROMOCIONAL

Cuando se trata del mercado de la base de la pirámide los canales más utilizados y efectivos son: Radio, prensa, perifoneo y volanteo.

H) PLANES DE CONTINGENCIA

Lo primero es hacer una investigación de mercados para saber la razón de las bajas en las ventas, se determina si es por servicio, precios u otro factor. En caso de ser por precios se observa la competencia y se empieza una campaña agresiva de precios, se hacen promociones y eventos (Bingos) para incentivar las ventas. Otras estrategias más drásticas y a largo plazo es bajar las compras a los proveedores y hacer recorte de personal. Si por el contrario las bajas en ventas se deben a percepciones negativas de los clientes en el servicio, se debe entrar a evaluar la causa del problema, para esto es de vital importancia que los empleados que tienen contacto directo con los consumidores estén atentos a cualquier inconformidad para transmitirla a los directivos y que estos tomen las medidas pertinentes.

I) SEGURIDAD

Para controlar los robos se utilizan cámaras y vigilantes, se procura que los vigilantes sean personas del sector que conozcan a la comunidad y en particular aquellos que pertenecen a bandas delictivas. Los vigilantes también son esenciales para controlar que las cajeras registren lo que realmente es y no manipulen las facturas. *NOTA:* Debido a que los robos pueden ser muy frecuentes, estos se deben presupuestar dentro de los informes y se debe tratar de realizar estrategias para disminuirlos.

J) PERSONAL

Cargos básicos:

8. Gerente: Encargado de todo el funcionamiento del supermercado
9. Subgerente: Se necesita por las extensas jornadas de trabajo que no pueden ser cubiertas por una sola persona. El supermercado siempre debe tener una persona a cargo y el subgerente hace las veces de gerente cuando este último no está.
10. Supervisores o jefes de sección: Estas personas tienen a su cargo áreas específicas del supermercado por ejemplo: cajas, frutas, verduras, enlatados, carnes, entre otros, y deben velar por que funcione sin ningún contratiempo y de solucionar los inconvenientes si es el caso.
11. Cajeros
12. Seguridad
13. Personal contable y administrativo

Selección de personal: Cada cargo tiene un perfil definido dependiendo de unos criterios pre-establecidos como: escolaridad, experiencia, idoneidad, entre otros. El proceso de selección consiste en el estudio de las hojas de vida, entrevistas con psicólogos y jefes inmediatos, si el candidato pasa todos estos filtros debe superar un periodo de prueba en donde demuestra su capacidad para adaptarse al cargo y los resultados que puede alcanzar.

Capacitaciones: Es muy importante capacitar al personal para que puedan ejercer su cargo de la manera correcta. Cuando se trata de cargos como: cajeros y supervisores se busca que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, todos deben estar en la capacidad de realizar diferentes funciones a las de su cargo en caso que surja un evento extraordinario y sea requerido.

Beneficios extralegales: Generalmente los empleados de los supermercados cuentan con descuentos para empleados en las compras del supermercado además de las capacitaciones que reciben.

K) RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL

Muchas son las acciones que se pueden tomar para contribuir a la comunidad y al medio ambiente, las siguientes son las acciones que han sido implementadas por algunos supermercados en relación con estos temas:

- Prestar asistencia técnica, crédito y capacitación a los pequeños campesinos que se encuentran en zonas afectadas por la violencia, la idea es ayudar a los campesinos para que puedan producir de una manera más eficiente.
- Obsequiar a los clientes bolsas de telas para disminuir con el impacto ambiental, la idea es que estas sustituyan a las bolsas plásticas.
- Utilizar los desechos orgánicos de las frutas y verduras como abono para los cultivos.

L) RECURSOS CLAVES

Recursos tangibles:

- Local entre 300 y 500 mts².
- Neveras refrigeradoras para: Pollo, carnes, pescados, frutas, verduras, lácteos, embutidos, bebidas. (Mínimo 7 grandes y 2 pequeños para bebidas gaseosas)
- Estanterías (Depende del tamaño del supermercado)
- Cajas registradoras
- Computadores
- Pantallas para publicidad
- Carros y canastas de mercado.

Recursos intangibles:

- Bases de datos
- Programas contables y de inventario

M) FINANZAS

Inversión inicial aproximada: La inversión en un local depende del tamaño del mismo, por lo general un supermercado de 500 mts² representa una inversión de \$1000.000.000 para empezar con todo lo necesario.

Rentabilidad: La rentabilidad de un negocio varía mucho dependiendo de los factores macroeconómicos pero por lo general se maneja entre un 13 a 17%

7. ANÁLISIS DE COSTOS

Siguiendo con el interés de evaluar la posibilidad de continuar con la realización de un plan de negocios es importante determinar algunos de los costos en los que se debe incurrir al momento iniciar la ejecución de un supermercado. De acuerdo con esto, se presenta la inversión en activos fijos que se debe realizar en dos escenarios distintos, el primero construyendo una bodega de 300 mts² y el segundo haciendo el supuesto que la bodega ya está construida y sólo necesita adecuación. No se ha tenido en cuenta compra de lote y todas las cifras son en pesos colombianos. También se expone el costo mensual en nómina teniendo en cuenta las necesidades de un supermercado de 300 mts².

Tabla 1: Inversión en activos fijos

CASO 1: CONSTRUIR BODEGA				
Referencia	Descripción	Valor unidad	Cantidad	Total
<i>Construcción</i>	Buenos acabados - 12 mts alto	\$ 1.100.000	300	\$ 330.000.000
Neveras carne y pollo	Góndolas delicatessen	\$ 6.000.000	6	\$ 36.000.000
Neveras pescado	Góndolas delicatessen	\$ 3.200.000	2	\$ 6.400.000
Congeladores	Fruta jugo - Botelleros	\$ 2.480.000	1	\$ 2.480.000
Enfriadores frutas y verduras		\$ 2.000.000	4	\$ 8.000.000
Nevera vertical lacteos	M-INPV 46 B	\$ 6.310.000	3	\$ 18.930.000
Neveras lacteos		\$ 2.000.000	2	\$ 4.000.000
Neveras verticales	Bodega	\$ 6.310.000	4	\$ 25.240.000
Estanterías	Metálicas	\$ 200.000	18	\$ 3.600.000
Cajas registradoras	"Promedio"	\$ 400.000	4	\$ 1.600.000
Lector código de barras	Inalambricos	\$ 150.000	3	\$ 450.000
TV	Pantallas publicidad Panasonic 32'	\$ 699.900	2	\$ 1.399.800
Carritos de supermercado	Grandes metal	\$ 75.000	20	\$ 1.500.000
Canastas	Metal / Plástico	\$ 22.000	30	\$ 660.000
Sistema de seguridad	Camaras e instalación	\$ 9.000.000	1	\$ 9.000.000
Parlantes	Pares JDF	\$ 1.200.000	3	\$ 3.600.000
Microfono		\$ 150.000	1	\$ 150.000
Consola		\$ 400.000	1	\$ 400.000
Planta	Amplificación de sonido	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Cables	Sonido	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Radiotelefonos	Seguridad	\$ 120.000	3	\$ 360.000
Computadores	Administrativo	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Mobiliario administrativo	Escritorio	\$ 300.000	1	\$ 300.000
	Sillas	\$ 198.000	1	\$ 198.000
	Sillas auxiliares	\$ 80.000	2	\$ 160.000
	Ventilador	\$ 30.000	1	\$ 30.000
Programa contable		\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
TOTAL				\$ 459.357.800

Fuente: propia

Tabla 2: Inversión en activos fijos

CASO 2: REMODELAR BODEGA EXISTENTE				
Referencia	Descripción	Valor unidad	Cantidad	Total
<i>Remodelación y adecuación</i>	Buenos acabados	\$ 400.000	300	\$ 120.000.000
Neveras carne y pollo	Góndolas delicatessen	\$ 6.000.000	6	\$ 36.000.000
Neveras pescado	Góndolas delicatessen	\$ 3.200.000	2	\$ 6.400.000
Congeladores	Fruta jugo - Botelleros	\$ 2.480.000	1	\$ 2.480.000
Enfriadores frutas y verduras		\$ 2.000.000	4	\$ 8.000.000
Nevera vertical lacteos	M-INPV 46 B	\$ 6.310.000	3	\$ 18.930.000
Neveras lacteos		\$ 2.000.000	2	\$ 4.000.000
Neveras verticales	Bodega	\$ 6.310.000	4	\$ 25.240.000
Estanterias	Metálicas	\$ 200.000	18	\$ 3.600.000
Cajas registradoras	"Promedio"	\$ 400.000	4	\$ 1.600.000
Lector código de barras	Inalambricos	\$ 150.000	3	\$ 450.000
TV	Pantallas publicidad Panasonic 32'	\$ 699.900	2	\$ 1.399.800
Carritos de supermercado	Grandes metal	\$ 75.000	20	\$ 1.500.000
Canastas	Metal / Plástico	\$ 22.000	30	\$ 660.000
Sistema de seguridad	Camaras e instalación	\$ 9.000.000	1	\$ 9.000.000
Parlantes	Pares JDF	\$ 1.200.000	3	\$ 3.600.000
Microfono		\$ 150.000	1	\$ 150.000
Consola		\$ 400.000	1	\$ 400.000
Planta	Amplificación de sonido	\$ 600.000	1	\$ 600.000
Cables	Sonido	\$ 100.000	1	\$ 100.000
Radiotelefonos	Seguridad	\$ 120.000	3	\$ 360.000
Computadores	Administrativo	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Mobiliario administrativo	Escritorio	\$ 300.000	1	\$ 300.000
	Sillas	\$ 198.000	1	\$ 198.000
	Sillas auxiliares	\$ 80.000	2	\$ 160.000
	Ventilador	\$ 30.000	1	\$ 30.000
Programa contable		\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
TOTAL				\$ 246.357.800

Fuente: propia

Tabla 3: Inversión en capital de trabajo

Cargo	Indispensable	Número personas	Salario	Prestaciones	Salario total
Gerente	Si	1	\$ 644.350	\$ 392.069	\$ 1.036.419
Supervisores	Si	2	\$ 644.350	\$ 392.069	\$ 2.072.838
Cajeros	Si	4	\$ 644.350	\$ 392.069	\$ 4.145.676
Aseadores	Si	1	\$ 644.350	\$ 392.069	\$ 1.036.419
Bodegueros	Si	2	\$ 644.350	\$ 392.069	\$ 2.072.838
Seguridad	Si	2	\$ 644.350	\$ 392.069	\$ 2.072.838
TOTAL		12			\$ 12.437.028
Subgerente	No				
Jefe de sección y puestos de pago	No				
Auxiliares	No				

Fuente: propia

8. PROPUESTA CANVAS

De acuerdo con toda la información presentada anteriormente se ha construido un modelo de negocio pensado para suplir las necesidades de los consumidores de estratos 2-3 el cual se presenta a continuación:

Propuesta de valor

- Productos de buena calidad a precios justos
- Espacios físicos confortables
- Empresa amigable con el medio ambiente: empaques biodegradables
- Compromiso y enfoque hacia el servicio al cliente
- Incentivos (alimentos) para hacer la visita del cliente más amena, mientras espera en la fila
- Personal de la empresa perteneciente a la comunidad
- Pantallas digitales para mostrar precios y promociones (publicidad) en especial mientras esperan en las filas para pagar
- Tarjeta inteligente o de puntos para conocer los hábitos de compra de los consumidores y generar descuentos especiales
- Opción de transporte hasta la casa o ayuda con los paquetes.

El resto de elementos del canvas podrá ser encontrado en el archivo adjunto de Excel.

9. CONCLUSIONES

- Actualmente muchos negocios que atienden al mercado de la base de la pirámide lo hace sin pensar en las necesidades que estos puedan tener, por lo general se cree que lo único que les interesa son los precios bajos y se deja de lado muchos otros elementos importantes para que se pueda brindar una buena experiencia.
- Mercar es una actividad que tradicionalmente ha sido realizada por mujeres, sin embargo en los últimos años, los hombres han empezado a involucrarse y muchos se encargan de realizar esta tarea en sus hogares. Es por esto que los supermercados deben prestar una atención especial a este tipo de consumidores y pensar en suplir sus necesidades, las cuales pueden ser muy diferentes a las de las mujeres.
- La percepción de los consumidores de la base de la pirámide acerca de los supermercados es negativa en cuanto al servicio al cliente, muchos establecimientos no tienen en cuenta que la limpieza, infraestructura, calidad de los productos, rapidez en las cajas, entre otros, también son factores esenciales para que las personas se sientan a gusto y puedan tener una buena experiencia.
- Debido a la gran cantidad de marcas e inventario que se maneja dentro de un supermercado, la logística interna debe ser crucial. Las ayudas tecnológicas son la solución más efectiva y eficiente, es necesario invertir en programas de contabilidad que arrojen resultados sobre cuanto pedir disminuyendo la probabilidad de error, sin embargo es importante que este programa este supervisado por alguna persona pues existen ocasiones especiales como: día de madre, padre, navidad, entre otros, donde la demanda puede variar.
- Los supermercados son un negocio de volumen, pues esto garantiza la obtención de mejores precios y un mayor poder de negociación con los proveedores para así ofrecer mejores precios a los consumidores. A pesar de esto se ha visto una fuerte tendencia últimamente de las cadenas de supermercados por involucrarse con el

negocio financiero con sus propias tarjetas de crédito las cuales contribuyen notoriamente a la utilidad por el cobro de los créditos.

- La inversión inicial en activos fijos de un supermercado es demasiado alta lo cual representa un riesgo considerable para cualquier inversionista, sin mencionar lo difícil que es conseguir esa cantidad de dinero. Además la rentabilidad no es muy alta por lo que el retorno de la inversión debe tardar mucho tiempo. Debido a esto se ha decidido no continuar con el proceso de plan de negocios del supermercado pues no se cuenta con el capital inicial.

10. ANEXOS

Anexo 1: La siguiente encuesta hace referencia a las preguntas realizadas durante el focus group.

A) TANGIBLES

1. ¿Para ustedes que debe tener un supermercado, diferente a productos de consumo?
 - El entrevistador debe tratar que las personas aborden los siguientes temas:
 - Cajas:
 - Parqueadero
 - Personal
 - Carros de mercado.
 - Transporte
2. ¿Qué tan importante es para usted tener grandes espacios entre pasillos?
3. Cuando usted va a un supermercado, ¿Qué negocios extras le gustaría encontrar?
4. ¿Qué tan importante es tener el supermercado cerca a su casa?
5. ¿Cuál es el horario de atención ideal para usted?

B) EMPATIA

6. ¿Qué es lo más importante que usted tiene en cuenta al momento de ser atendido?

C) DILIGENCIA

7. ¿Qué opina de las filas en los supermercados al momento de pagar?
8. ¿Cuál considera que sería el tiempo tolerable para estar en una fila, al momento de pagar?
9. ¿Qué les gustaría hacer mientras espera en la fila, que les haría la espera mejor?
10. Le gustaría tener una pantalla de publicidad donde haya información del barrio mientras espera durante la fila para pagar.

D) GARANTIA

11. Prefiere tener una persona que le ayude en el supermercado o guiarse por los letreros, en cada uno de las siguientes categorías: ¿Por qué?
 - Carnes
 - Frutas y verduras
 - Productos de aseo y hogar
 - Enlatados y empaquetados

E) CONFIABILIDAD

12. ¿Cuáles son los productos que no deben faltar en un supermercado?
13. ¿Es importante para usted tener variedad de marcas?
14. Cuando usted va a merchar ¿Le gusta los productos grandes, medianos o pequeños?

F) PRECIOS Y DESCUENTOS

15. ¿Son los precios para usted lo más importante cuando va a merchar?
16. ¿Se fija usted mucho en las promociones y descuentos? ¿Cuál prefiere?

17. ¿Cuál es la forma de pago preferida por usted y por qué?
18. ¿Qué piensa del sistema de tarjetas de puntos? ¿Le gusta?
19. ¿Qué otro sistema de descuento diferente al anterior le gustaría tener?

G) OTROS

20. ¿Dónde compra actualmente y que piensa de esos lugares?

PARTICIPANTES:

1. Doris Ramirez (312 84550055)
2. Henry Ordoñez (318 5082011)
3. Hernando Trujillo (313 7932131)
4. Flor María Hernandez (312 2330802)
5. Doris Montoya (320 7423782)
6. Maria Ofelia Montoya (311 6121798)
7. Marleny Peña (315 4968003)
8. Maria Rosaura Ipia (321 6943893)
9. Maritza Guetitio Hidalgo (314 6426911)
10. Sofia tello (314 6335139)
11. Deyanil Rivera (315 6564722)

Anexo 2: La siguiente encuesta hace referencia a las preguntas realizadas durante las entrevistas a profundidad a expertos en supermercados

ENCUESTA

Los datos recolectados en esta encuesta tienen un fin académico y son totalmente confidenciales, muchas gracias por su colaboración.

NOMBRE:

CARGO:

CELULAR:

A) DATOS GENERALES

1.

- De tener la información a la mano podría indicarnos cuantos metros cuadrados tiene el establecimiento:

- ¿Cuál es el horario de apertura al público?

B) UBICACIÓN

1. ¿Los locales de su establecimiento son alquilados o propios?
2. ¿Cuáles son los principales factores que se deben tener en cuenta para ubicar un supermercado?
3. ¿Cómo es la distribución de los espacios al interior de un Supermercado (Plano de distribución de espacios)? ¿Se venden los espacios o se alquilan?

C) PROVEEDORES

4. ¿Cuál es la estrategia fundamental para manejar tantos proveedores al tiempo?
5. ¿Cómo es el proceso de descargue de los productos?
6. ¿Cómo se maneja el inventario? ¿Cómo se sabe cuánto pedir?
7. ¿Cuál es la estrategia para que el proveedor quiera vender sus productos en su establecimiento? ¿Usted busca a los proveedores o ellos lo buscan a usted?
8. ¿Cuál es el plazo máximo para hacer el pago a los proveedores?
9. Si un producto no se vende y está próximo a vencerse, ¿Quién es el responsable por estas pérdidas, el proveedor o el supermercado?
10. Teniendo en cuenta su trayectoria y experiencia ¿Considera que es mejor tercerizar la venta de pollo, carne y pescado? ¿Por qué?

D) CLIENTES

11. ¿Cómo son los hábitos de compra de las personas que compran en su establecimiento?

- Frecuencia de compra
- Estimado de presupuesto por venta.

12. Estrategias para atraer a las personas a comprar en su establecimiento

13. ¿Cómo es el trato que tiene su supermercado con sus clientes? – Estrategias de servicio al clientes.

E) COMPETENCIA

14. ¿Cuál es el valor agregado de su supermercado?

15. ¿Cuáles son los principales competidores?

16. ¿Cómo les afectan las tierras de barrio o minimarkets?

F) ESTRATEGIA DE PRECIOS

17. ¿Cómo se manejan los descuentos?

PROVEEDORES SON LOS ENCARGADOS

G) ESTRATEGIA PROMOCIONAL

18. ¿Cuáles son los canales promocionales?

19. ¿Cuál es el medio publicitario en el que más invierten?

H) PLANES DE CONTINGENCIA

20. ¿Cuál es el plan de contingencia cuando las ventas están más bajo de lo normal?

I) PRODUCTOS

21. ¿Qué es lo que más se vende en las siguientes categorías?

14. Carnes

15. Carnes frías

16. Frutas

17. Verduras

18. Lácteos

19. Productos de aseo y hogar

20. Enlatados y empaquetados

21. Bebidas

J) SEGURIDAD

22. ¿Cuál es el mecanismo de control con respecto a la seguridad del supermercado?

Cámaras, vigilante

K) ORGANIGRAMA

23. ¿Cuáles son los cargos básicos que debe tener un Supermercado?

24. ¿Cuál es el tipo de contrato que utilizan con mayor frecuencia con sus empleados?

25. ¿Cuáles son los mecanismos de selección de personal que utiliza el supermercado?

26. ¿Capacitan a sus empleados antes de ingresar a trabajar y durante?

27. ¿Los empleados tienen beneficios extralegales?

28. ¿Cuántos empleados tiene el establecimiento?

L) ANALISIS AMBIENTAL Y SOCIAL

29. ¿Cómo contribuyen con la responsabilidad ambiental y social de la comunidad?

M) FINANZAS

30. ¿En un local de 450 mts² cuánto sería el monto de inversión inicial?
(Aproximadamente)

31. ¿Cuánto es la rentabilidad de un Supermercado aproximadamente?

32. ¿Cuáles son las instituciones legales que supervisan los supermercados?

33. ¿En qué años se produjo el mayor crecimiento económico de la compañía?

Anexo 3: La siguiente información es un listado de los productos más vendidos en un supermercado de acuerdo a la información suministrada por los expertos

1. Carnes

- Caderita
- Milanesa
- Pollo

2. Carnes frías

- salchicha ranchera, en especial productos Zenú

3. Frutas y verduras

- Atados de aguas aromáticas
- Atados de cilantro
- Atados de cebolla larga
- Atados de cebolla blanca
- Panela
- Tomate chonto
- Papaya
- Plátano
- Lulo

4. Lácteos

- Leche
- Yogourt
- Queso

5. Productos de aseo y hogar

- Detergente
- Límpidos
- Escobas y trapeadores

6. Enlatados y empaquetados

- Arveja con zanahoria
- Atún

- Sardinias
- Crema de lecha

7. Bebidas

- Productos Coca-Cola
- Licores como Wiskey