

**Diseño de un plan estratégico enfocado a la aplicación de marketing digital para mejorar
los indicadores de ventas en la empresa Almacenes La 14**

Gustavo Adolfo Tobón Torres

Lornen Panesso Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Programa Ingeniería Industrial

Cali

2022

**Diseño de un plan estratégico enfocado a la aplicación de marketing digital para mejorar
los indicadores de ventas en la empresa Almacenes La 14**

Gustavo Adolfo Tobón Torres

Lornen Panesso Rodríguez

Trabajo para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

German Geovanny Gómez Solarte

Universiada Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería - ECBTI

Programa Ingeniería Industrial

Cali

2022

Página de Aceptación

German Geovanny Gómez Solarte

Director Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedicamos nuestro trabajo de grado a nuestra familia, soporte fundamental en todo el trascurso de la vida académica y con su amor nos llevaron desde los primeros pasos estudiantiles a proyectarnos como profesionales en búsqueda del alcance de nuestras metas, por medio del trabajo honesto, dedicado y con la convicción sobre lo que nos apasiona en la vida

Agradecimientos

Gracias a la empresa Almacenes La 14, la cual nos brindó la oportunidad durante 20 años el poder conocer, aprender y obtener la experiencia laboral en el mundo Comercial y de Marketing. A nuestros lideres de área, Carlos Humberto Cardona Gómez y Héctor Fabio Marín Cardona, quienes desarrollaron en nuestra vida laboral las habilidades y el talento en el área del Mercadeo.

Resumen

Almacenes La 14 es una compañía dedicada a la comercialización al por menor de artículos de consumo masivo con categorías como Alimentos, Uso personal, Cuidado del hogar y Fruver, además cuenta en su portafolio con secciones de especializados en la que se hallan categorías como Papelería, Artículos del hogar, Juguetería, Electrodomésticos, Ferretería y Temporadas de Navidad y Halloween.

Desde el año 2019 hasta el momento, la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional, dentro del cual está la rentabilización de las áreas físicas de venta, para lo que se hace necesario replantearse las estrategias de exhibición y comercialización de productos.

Por tal motivo se propone un plan estratégico de Marketing que permita desarrollar tácticas sólidas, promoviendo un aumento de las ventas por medio del fortalecimiento de la marca, fidelización de clientes y desarrollo de nuevos mercados, aportando a la organización estabilidad en medio de un mercado tan competitivo y cambiante como lo es el del retail.

Para la construcción de dicha estrategia se tiene en cuenta el cambio económico y la forma cómo la pandemia del Covid-19 transformó hábitos de consumo y canales de compra, para lo cual se propone incluir dentro de las tácticas el Marketing digital necesario en la maduración del e-commerce (comercio electrónico a través de canales digitales) en el contexto de la omnicanalidad.

Palabras claves: Marketing, Empresa, Comercial

Abstract

Almacenes La 14 is a company dedicated to the retail marketing of consumer goods with categories such as Food, Personal Use, Home Care and Fruver, it also has specialized sections in its portfolio in which there are categories such as Stationery, Household items, Toys, Home Appliances, Hardware store and Seasons like Christmas and Halloween.

Since 2019 until now, the company is in a process of organizational restructuring, within which is the profitability of the physical sales areas, for which it is necessary to rethink the strategies for the display and marketing of products.

For this reason, a strategic Marketing plan is proposed that allows the development of solid tactics, promoting an increase in sales through the strengthening of the brand, customer loyalty and development of new markets, providing the organization with stability during such a market. competitive and changing as is that of retail.

For the construction of this strategy, economic change and the way in which the Covid-19 pandemic transformed consumption habits and purchasing channels is taken into account, for which it is proposed to include within the tactics the necessary digital marketing in the maturation of the e-commerce (electronic commerce through digital channels) in the context of omnichannel.

Keywords: Marketing, Company, Commercial

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Justificación	15
2. Planteamiento del problema	17
2.1 Formulación de la pregunta	20
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos.	21
4. Marco Referencial	22
4.1 Marco Contextual	22
4.1.1 Reseña Historica	22
4.2 Marco Geográfico	23
4.3 Marco Teórico	24
4.3.1 Plan de Estratégico de Marketing	24
4.3.2 Crm	26
4.3.3 Inbound Marketing digital	28
4.3.4 e-Commerce	31
4.3.5 e-Catman	33
4.3.6 Category Managment	34
4.3.7 Data Warehouse	36

4.4	Marco Conceptual	38
4.4.1	Benchmarking	38
4.4.2	Omnicanalidad	38
4.4.3	Discounter	39
4.4.4	Marketing	41
5.	Metodología	42
5.1	Enfoque Mixto	42
5.2	La Población	42
5.3	Los Métodos de Recolección de Información	43
5.4	Fases del Proyecto	43
6.	Resultados	46
6.1	Crm	46
6.1.1	Tácticas de recuperación de clientes	46
6.1.2	Conocer las necesidades de los clientes	48
6.2	E-commerce.	48
6.2.1	Benchmarking competitivo	48
6.2.2	Importancia competitiva del Layout virtual	49
6.2.3	Mejoras competitivas	50
6.2.4	Diagnóstico de la herramienta vs implementación E-Catman.	53
6.2.5	Métrica	56
6.2.6	Proceso e-Catman	57
6.2.7	Propuesta funciones y cargos en un proceso de Tienda virtual	58

	10
6.3 Administración por Categorías	61
6.3.1 Proceso actual de administración por categorías.	61
6.3.2 Propuesta proceso de Administración por Categorías	62
6.3.3 Vinculación de los 8 pasos de Administración por Categorías.	67
6.4 Recursos	68
6.5 Resultados Esperados	69
Conclusiones	71
Bibliografía	72
Anexos	77

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Tabla relación sucursal, formato y localización.	23
Tabla 2. Diferencia entre el marketing racional el Inbound Marketing digital	29
Tabla 3. Fases del proyecto	43
Tabla 4. Revisión tiendas nacionales virtuales	48
Tabla 5. Revisión tiendas internacionales	49
Tabla 6. Funciones y requerimientos del e-Catman	53
Tabla 7. Acciones de mejora de la tienda virtual	54
Tabla 8. Objetivos de las métricas	56
Tabla 9. Cargos y funciones de e-Commerce	59
Tabla 10. Descripción de los recursos del proyecto y su respectivo presupuesto	68
Tabla 11. Tabla de resultado y producto esperado del proyecto	70

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Ventas Almacenes La 14 periodo 2016 – 2020	17
Figura 2. Comportamiento Mercado vs Almacenes La 14 2016 - 2020	18
Figura 3 Comportamiento discounters a nivel Colombia 2018 - 2019	19
Figura 4 Crecimiento de ventas comercio electrónico Colombia 2019 - 2020	20
Figura 5 El ciclo de 8 pasos	35
Figura 6. Análisis de cuadrantes Frecuencia vs Valor del ticket	47
Figura 7. Diagrama de ciclos de un proceso e-Catman	58
Figura 8. Propuesta de cargos de un proceso e-commerce enfocado en una Tienda virtual	59
Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de Administración por Categorías en la actualidad	62
Figura 10. Procedimientos Administración por Categorías	64
Figura 11. Diagrama de flujo para propuesta proceso Administración por Categorías	
Almacenes La 14	67
Figura 12 Vinculación de los 8 pasos de Administración por Categorías	68

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Acta de reunión 1	77
Anexo B. Acta de reunión 2	78
Anexo C. Cronograma de actividades	79

Introducción

El consumidor y sus comportamientos siempre ha sido el centro y el punto de partida para identificar a través de sus necesidades la gama de productos requeridos para su satisfacción, de tal forma que del éxito de este portafolio dependen directamente las ventas y la rentabilidad del negocio.

La forma de administrar un retail y cómo se toman en consideración la disposición de los productos en la sala de ventas, marcan una diferencia competitiva que, enfocada en el comportamiento de consumo de los clientes, se crea una estrategia en las tiendas logrando un layout coherente con los datos recogidos.

Hoy en día se hace más notorio el crecimiento en el país de diversos formatos de tiendas, basados en el tamaño de sus áreas y un portafolio diferencial que, depende del enfoque y el mercado objetivo que se quiere abarcar. Visto desde esta forma, es necesario cada vez ser más minucioso en el análisis de los productos y la disposición de estos ante los clientes, estableciendo relaciones de grupos de productos llamados categorías con coherencia en la necesidad del consumidor final.

La construcción de un plan estratégico debe trascender en la actualidad, no solamente en aplicación de tácticas para el consumidor que visita las tiendas físicas, sino también para entender las nuevas formas del marketing digital, junto con la importancia de implementarlo en un ámbito competitivo cobijado en el concepto de la omnicanalidad (acceso a diferentes canales para llegar al cliente).

1. Justificación

En Colombia con la expansión de las grandes cadenas de supermercado como Éxito y Jumbo; la llegada de discounters (formato de tiendas de superficie reducida con un portafolio de precio económico) como D1 y Justo y Bueno; y el desarrollo de marcas especializadas en categorías como Homecenter (ferretería y hogar), Alkosto (electrodomésticos) o Cruz Verde (droguería), se halla la necesidad de emplear una estrategia de marketing que conlleve a diferenciarse en el mercado. Esta debe ser eficiente y llevar consigo un factor competitivo que permita estar a la altura de las circunstancias actuales, ayudando a acrecentar las ventas de la compañía e incorporándose a la reestructuración organizacional.

Una marca institucional para la ciudad de Cali como La 14, se puede considerar un bien intangible que, a pesar de las circunstancias actuales, requiere que las estrategias a implementar se ajusten con la esencia de la compañía y no irrumpan con su identidad.

El plan estratégico de Marketing es de suma importancia y se moldeará pensando desde el potencial que tiene la marca reflejada en la fidelidad de la región, por lo que se hace necesario blindar a los clientes fieles a través del conocimiento de su comportamiento de compra, ofreciendo una nueva estructuración que supla sus necesidades y expectativas. Por otro lado, el poder identificar con las mismas tácticas los clientes potenciales, lleva a nuevos mercados gracias a la evolución de las herramientas virtuales y la identificación de las oportunidades encontradas en el mercado.

Almacenes La 14 al ser una empresa con un foco Comercial y de Mercadeo (área de las empresas retail que se enfoca en las relaciones comerciales y mercadeo con los proveedores),

hace que sea una necesidad fundamental tener una estrategia de marketing definida con una visión de la actualidad y anticiparse a las tácticas que probablemente se desarrollaran después de esta fase socioeconómica y pandémica que se está presentando, logrando llevar una crisis empresarial a una oportunidad en donde la organización mejore sus procesos internos, la relación con los proveedores y la percepción del cliente final.

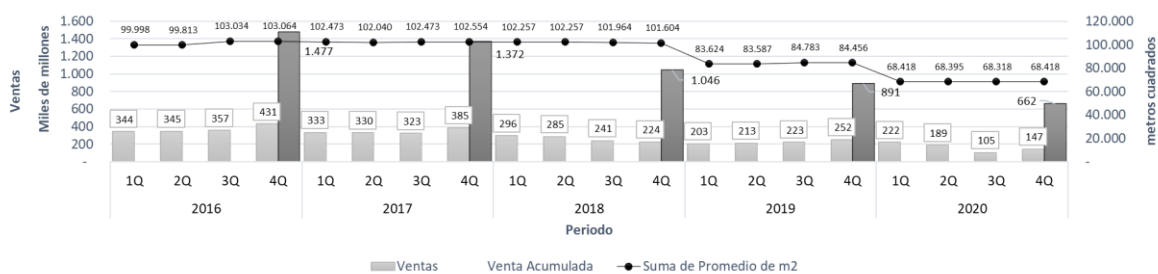
2. Planteamiento del problema

Almacenes la 14 es una compañía dedicada a la comercialización al por menor de artículos de consumo masivo y también de temporadas y especializados por más de 50 años, conservando una consolidación de marca y reconocimiento por su servicio principalmente en el sur occidente colombiano.

A pesar de dicha consolidación, en los últimos tres años se viene presentando una disminución de en los indicadores de ventas cómo se indica en la figura 1, donde se explica claramente el decrecimiento en el rango de años del 2016 al 2020, mientras en la figura 2 se indica el comportamiento de ventas Mercado vs Almacenes La 14, donde en el último trimestre se muestra el decrecimiento de -45,9%, lo que hizo aguda la situación para la cadena.

Figura 1.

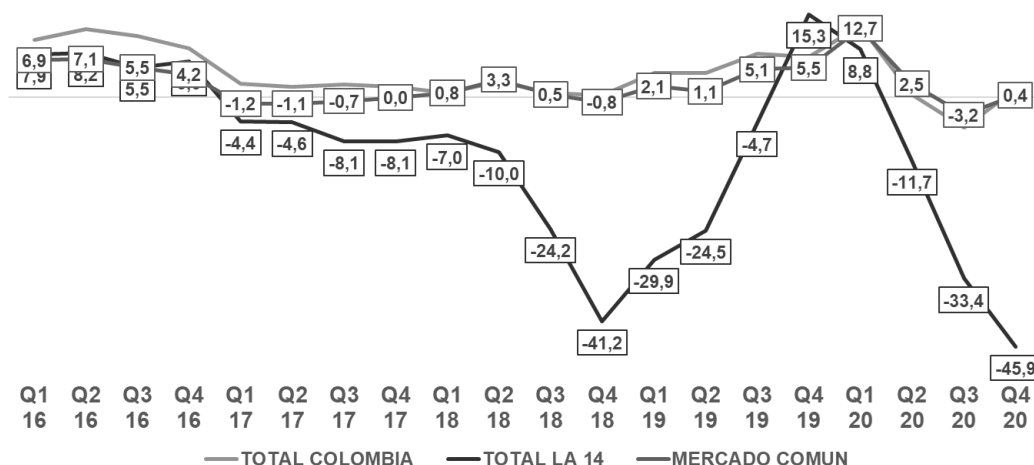
Ventas Almacenes La 14 periodo 2016 – 2020



Nota. Elaboración propia con la fuente de datos POS de Almacenes La 14.

Figura 2.

Comportamiento Mercado vs Almacenes La 14 2016 - 2020



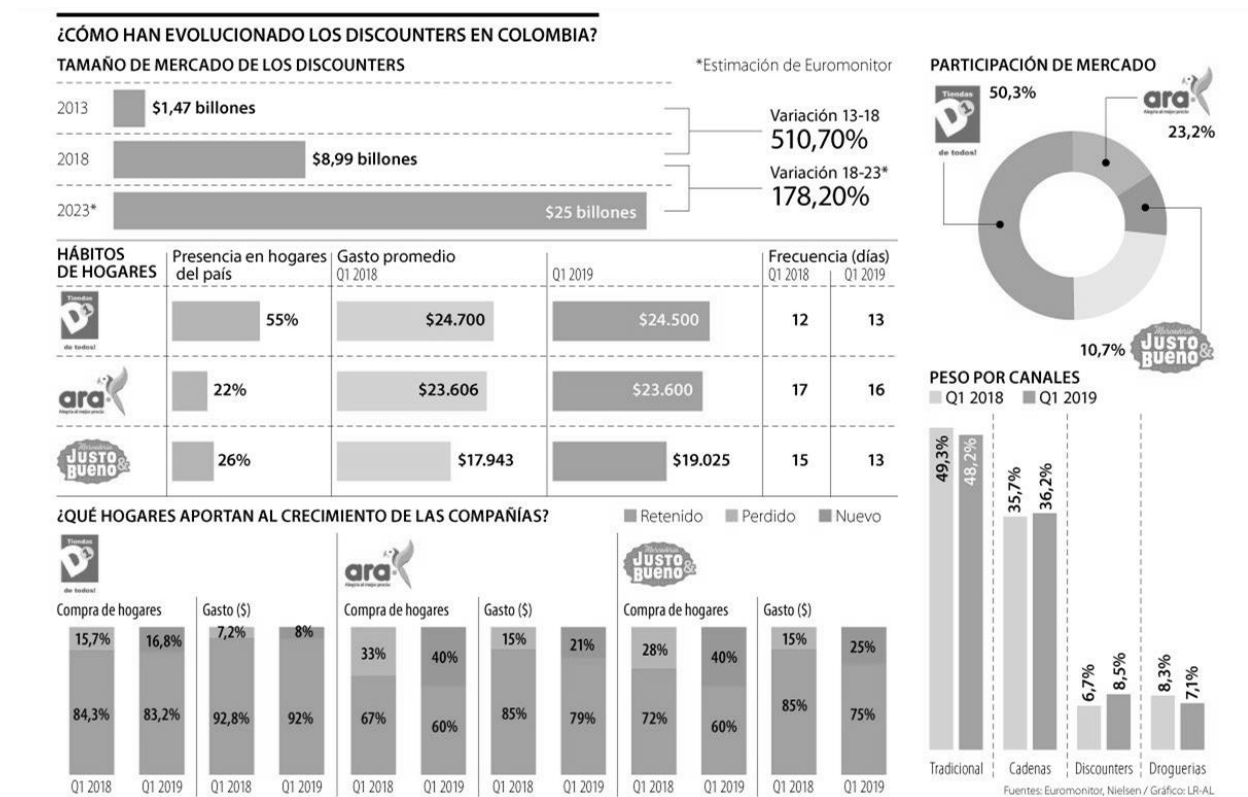
Nota. Comparación del mercado a nivel Colombia y el Mercado común (cadenas retail) vs Almacenes La 14. Fuente: Nielsen (2020)

Por otro lado, la fuerza de ventas desarrollado por el formato de Discounters, como se muestra en la figura 3, en el que ampliamente explica el crecimiento acelerado de los años 2013 al 2019 en los formatos de “Bajo Costo”, hace que los comportamientos de compra varíen en el mercado a causa de las innovaciones presentadas tanto en el surtido como en el precio por estos nuevos jugadores. Además, la pandemia agudiza la situación de acuerdo con lo explicado en la figura 4, con el crecimiento del mercado versus la inexperiencia de Almacenes La 14 para desarrollar soluciones en el canal electrónico.

Se denota con lo anterior una debilidad de estrategias más evolucionadas de acuerdo con la situación de la pandemia y también del manejo competitivo que debe tener para poder recuperar mercado y aumentar sus ventas.

Figura 3

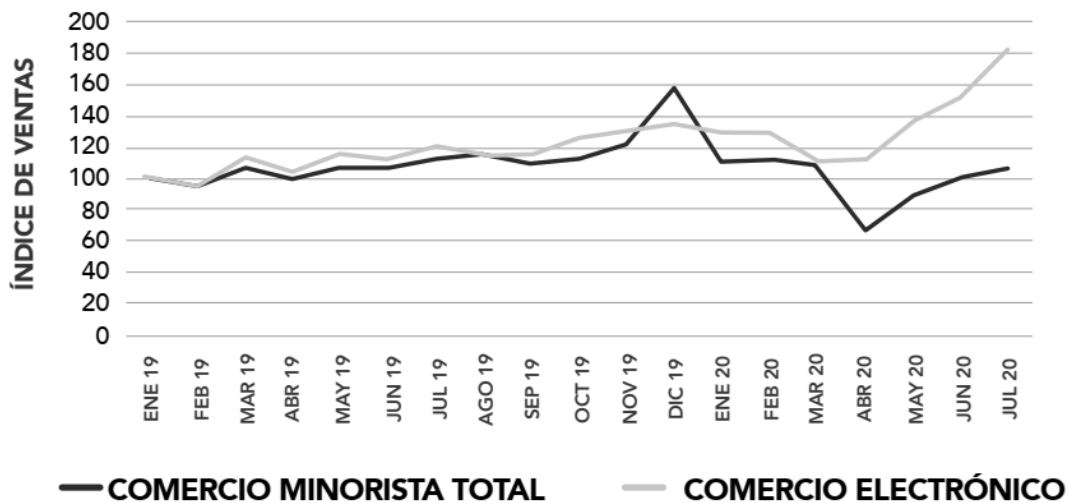
Comportamiento discounters a nivel Colombia 2018 - 2019



Nota. comportamiento de las tiendas discounters en Colombia en el que se explica crecimiento, proyección y penetración. La República (2019)

Figura 4

Crecimiento de ventas comercio electrónico Colombia 2019 - 2020



Nota. Crecimiento de las ventas en el comercio electrónico. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020)

2.1 Formulación de la pregunta

¿Cómo se podría diseñar un plan estratégico enfocado a la aplicación de Marketing Digital para mejorar los indicadores de ventas en la Empresa La 14?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico enfocado a la aplicación de Marketing Digital para mejorar los indicadores de ventas en la Empresa La 14.

3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar y documentar cuáles son las herramientas de marketing que permitan la gestión de los procesos comerciales y de mercadeo.
- Proponer la implementación de tácticas que conlleven al conocimiento del cliente y logren la identificación de sus necesidades.
- Construir una propuesta que mejore la omnicanalidad a través de nuevos procedimientos en el e-commerce.
- Realizar una propuesta del ciclo de los 8 pasos de la Category Management, que permita la rentabilización de las tiendas físicas.

4. Marco Referencial

4.1 Marco Contextual

4.1.1 *Reseña Historica*

De acuerdo con la página de la empresa de Almacenes La 14 (2020), describe la empresa de la siguiente manera:

Somos una Cadena de Almacenes orgullosamente colombiana, especializada en el comercio minorista de bienes y servicios, que integra importantes categorías de consumo masivo y hogar. Nuestra trayectoria nos ha permitido consolidar el liderazgo en el sur occidente del país y a través de un proceso de expansión responsable, hemos alcanzado gran proyección nacional.

En la actualidad contamos con 28 Puntos de Venta multiformato, (Grandes Superficies, Cercanía y Locales especializados). 18 puntos de venta están ubicados en la ciudad de Cali, 5 más en el resto del Valle del Cauca (Buenaventura, Jamundí, Palmira, Tuluá y Yumbo) y a nivel nacional estamos en Pereira, Manizales, Armenia y Neiva. La principal sede administrativa de la Cadena está ubicada en la torre de oficinas de Calima Centro Comercial de la ciudad de Cali.

Complementando nuestra línea de negocio, se encuentra el e-commerce, a través de la Tienda Virtual (www.la14.com), la promoción de espacios comerciales para el desarrollo de proyectos externos, además del servicio de crédito de consumo, que se ofrece a través de la Tarjeta Crédito LA 14, la cual es operada por nuestro Aliado Financiero Banco popular; lo anterior sumado a importantes convenios de recaudo, que ofrecen a nuestros clientes la alternativa rápida y efectiva de pagar sus servicios y obligaciones desde nuestros puntos de pago.

Esta gran operación se ha convertido en uno de los grandes generadores de empleo en Colombia, aportando actualmente al país más de 3.600 empleos directos y 6000 indirectos. Estamos convencidos que la empleabilidad y la dignificación del trabajo, han sido un importante aporte para el desarrollo integral de las regiones donde hacemos presencia.

Misión. Somos una organización comercial que ofrece espacios y canales de venta con el más amplio surtido de productos y servicios para toda la familia, bajo los más altos estándares de calidad y atención; procurando el bienestar para nuestros grupos de interés.

Visión. Consolidar el liderazgo regional, proyectándolo a la expansión nacional, siendo reconocida como una cadena de supermercados 100% colombiana, que integra los más altos estándares de calidad y servicio, capitalizando la preferencia de sus clientes, la confianza de sus aliados comerciales y el compromiso de sus colaboradores en una evolución de desarrollo sostenible.

4.2 Marco Geográfico

La sede administrativa de Almacenes La 14 está ubicada en la ciudad Cali, Valle del Cauca. La empresa está conformada por 26 tiendas, las cuales se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1.

Tabla relación sucursal, formato y localización.

Tienda	Formato	Ciudad
Calima	Hipermercado	Cali
La Estación	Hipermercado	Cali
Boulevard	Especializada	Cali
Av. Sexta	Hipermercado	Cali
Centenario	Conveniencia	Cali
Centrosur	Conveniencia	Cali

Cosmocentro	Hipermercado	Cali
Roosevelt	Hipermercado	Cali
Limonar	Supermercado	Cali
Pasoancho	Hipermercado	Cali
Unicentro	Especializada	Cali
Valle del Lili	Hipermercado	Cali
Pance	Conveniencia	Cali
Cristales	Conveniencia	Cali
Lo Nuestro	Supermercado	Cartago
Llanogrande	Hipermercado	Palmira
Alfaguara	Hipermercado	Jamundí
Tuluá	Hipermercado	Tuluá
Buenaventura	Hipermercado	Buenaventura
Calima	Hipermercado	Armenia
Neiva	Hipermercado	Neiva
Girardot	Hipermercado	Girardot
Pereira	Hipermercado	Pereira
Popayán	Supermercado	Popayán

Nota. Elaboración propia.

4.3 Marco Teórico

4.3.1 Plan de Estratégico de Marketing

El plan estratégico en las compañías es de vital importancia y debe asumir lo que realmente significa el marketing, de acuerdo Sainz-de Vicuña Ancín (2008), dice que:

Recordar la tradicional diferencia de enfoque en las empresas entre los departamentos de Marketing y de ventas. Ventas intenta empujar al cliente a comprar lo que tiene la empresa. Marketing, por el contrario, trata de que la organización desarrolle una oferta realmente valiosa para el cliente, buscando crear una relación beneficiosa para ambas partes, duradera entre la organización y los clientes. Para hacer efectiva esta orientación al mercado, el marketing estratégico debe perseguir los siguientes objetivos prioritarios de acuerdo a diseñar la estrategia de marketing adecuada, detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial para desarrollar nuevos conceptos de producto, ampliar la oferta de productos, si así lo quiere el mercado y encontrar una ventaja competitiva sostenible. (p. 35)

Como se ve, el marketing presenta dos caras o vertientes complementarias como diferentes. De una parte, nos encontramos con el denominado marketing estratégico, cuya actuación cubre el medio-largo plazo, y se orienta satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa. Podría asociarse con lo que es la mente de la empresa.

Según Sainz-de Vicuña Ancín (2008) explica sobre el marketing operativo que:

Por otro lado, se debe diferenciar el marketing operativo, más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión del marketing y operar en plazos de tiempos más cortos. Su eficiencia, sin embargo, dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente. Viene a ser el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos. (p.40)

Para construir el plan de marketing debe llevar a cabo una planificación para estructurar y conocer los costos en que se puede incurrir como lo explica Westwood (2016):

La expresión planificación del marketing se usa para descubrir los métodos de aplicación de recursos de marketing para alcanzar objetivos de marketing. Puede parecer sencillo, pero de hecho es un proceso muy complejo. Los recursos y los objetivos varían de empresa a empresa y también cambian con el tiempo. La planificación del marketing se usa para segmentar mercados, identificar posiciones en el mercado, estimar el tamaño del mercado y planificar cuotas de mercado viables dentro de cada segmento de mercado.

El proceso implica:

Llevar a cabo estudios de mercado dentro y fuera de la empresa.

Descubrir las fortalezas y debilidades de la empresa.

Plantear suposiciones o conjeturas.

Hacer previsiones.

Marcar objetivos de marketing

Generar estrategia de marketing.

Definir programas.

Fijar presupuestos.

Revisar resultados, objetivos, estrategias o programas.

4.3.2 Crm

El cliente es la base de toda compañía y debe ser tratado con especial cuidado en lo amplio del contexto organizacional, a partir del cual se deben establecer estrategias que permitan satisfacerlo de la manera correcta cómo los explica Couso (2005):

El servicio al cliente no es una decisión optativa si no un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que podemos mejorar si queremos hacerlo.

Es de suma importancia para el desarrollo de un plan estratégico de marketing entender los clientes a través de la consolidación de un Crm, capaz de interpretarlos.

“La administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial, que permite conocer la conducta de los clientes e influir en esta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad” (Swift, 2002, p.12)

La aplicación de las ideas de Crm a un proceso de marketing habitual puede coordinarse básicamente en cuatro pasos. Dans (2001) indica lo siguiente:

Identificación: se trata de pasar de un conjunto de clientes anónimos, o parcialmente anónimos, a un conjunto identificado del que se conocen sus elementos.

Clasificación: en esta segunda fase se pretende, partiendo de los clientes identificados en la anterior, construir y alimentar una base de datos en la que procesamos información de cada uno de esos clientes.

Adaptación: es la última fase, pero también, sin duda, la más complicada. Se trata de dar a esos clientes clave que ya tenemos identificados y clasificados, y con los que hemos interactuado, precisamente aquello por lo que suspiran.

“Con un planteamiento Crm el cliente deja de ser un ente al que proporcionamos un producto o servicio a cambio de un importe económico. Con un planteamiento Crm el cliente se convierte en una unidad de negocio en sí mismo” (Vidal-Diez, 2004, p.73).

En la actualidad se hace más relevante el termino e-Crm, con la evolución de la tecnología utilizadas en pro de la fidelización de los clientes.

4.3.3 Inbound Marketing digital

“Cada vez más debería incorporarse a las páginas web propuestas de valor atractivas que motiven al cliente o al pasante esporádico a identificar sus preferencias y su potencialidad de compra. Cada vez más tener disponible un canal de comunicación abierto y totalmente personalizado a los intereses del consumidor supondrá una ventaja competitiva que puede hacer situar la propuesta de empresa como una propuesta exclusiva” (Vidal-Diez, 2004, p.316).

De acuerdo con Opreana y Vinerean, (2015) dice que:

El Inbound Marketing digital representa el proceso de llegar y convertir a los consumidores calificados mediante la creación y aplicación de tácticas orgánicas en entornos en línea. Los elementos más destacados del inbound marketing digital son la interactividad y el compromiso. Estos dos conceptos ofrecen a los especialistas en marketing la oportunidad de fomentar relaciones valiosas que trascienden las limitaciones de los medios tradicionales. La interactividad y el compromiso permiten a los especialistas en marketing tener conversaciones continuas con los clientes o consumidores que están interesados en sus productos o servicios.

Hay una marcada diferencia entre el marketing tradicional y el Inbound Marketing digital, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2.*Diferencia entre el marketing racional el Inbound Marketing digital*

	Marketing tradicional	Marketing digital entrante
Base	Interrupción	Orgánico
Enfocar	Encontrar clientes	Ser encontrado por consumidores potenciales, existentes y aspiraciones
Apuntar	Ventas incrementadas	Crear relaciones duraderas al llegar y convertir consumidores calificados
Objetivo	Grandes audiencias	Prospectos interesados
Táctica	Anuncios impresos, anuncios de televisión, publicidad al aire libre, llamadas en frío, ferias comerciales, listas de correo electrónico	Blogs, libros electrónicos, informes técnicos, videos en youtube, vimeo, etc. Tácticas de optimización de motores infografías, webinars, feeds, RSS, tácticas de marketing en redes sociales

Nota. Opreana y Vinerean (2015).

De acuerdo al material teórico y conceptual sobre el Crm, se encuentra una oportunidad clara de establecer una segmentación de clientes en la compañía basada en primera instancia en crear una táctica de **“recuperación de clientes”**, es decir clasificar los clientes perdidos por la contingencia y la problemática interna de la organización, tenerlos presentes y definir cuáles eran

sus gustos, productos más comprados y su inversión en la compañía, esto se debe realizar a través de la información histórica, y empezar a medida que los inventarios se vayan normalizando a ejercer una comunicación directa incentivando con conocimiento de sus necesidad a volver a comprar en las tiendas, dándole no solo la certeza de encontrar lo que necesita, sino también un plus promocional, es decir un descuento determinado.

Esta táctica tendría como objetivo recuperar la confianza de los clientes que se fueron y aumentar las ventas a través de la recuperación de estos.

También se debe segmentar los clientes fieles y los potenciales con la generación de información pertinente a las categorías que en la actualidad han tomado importancia como es el ejemplo de categorías de Productos Saludables, Limpieza del Hogar, Electrodomésticos y Juegos Didácticos. Se debe fortalecer las relaciones comerciales con los principales proveedores de estas categorías y empezar a entender cómo llegar a través de los medios actuales a los clientes fieles y los potenciales, es decir crear comunicación a través de llamadas, mensajes de texto, campañas publicitarias en las redes sociales, etc.

Esto conlleva a estrategias puntuales, siendo importante no solo contar con la información histórica, sino también con la actual así sea poca y empezar a través de las campañas, recolectar nuevos datos de futuros clientes potenciales.

En este caso se debe empezar también a entender el concepto de omnicanalidad y para ello se debe afianzar el concepto de Inbound Marketing digital, aplicado a la virtualidad y la importancia de las tiendas virtuales en la identificación del comportamiento de los clientes por

este medio, para ello lo primero que se debe realizar es un mejoramiento tecnológico de la página Virtual actual que permita crear contenidos y monitorear los visitantes.

4.3.4 e-Commerce

“El comercio electrónico representó en 2017 aproximadamente 3% del consumo en Colombia, mientras que en Estados Unidos y en Europa, la penetración ya alcanza más del 10%. En el caso de Estados Unidos, desde 2015, la principal empresa de comercio electrónico, Amazon, sobrepasó en valor de mercado al principal retailer físico, Walmart, y actualmente lo duplica en valoración” (López, 2019)

Como se denota Colombia en el 2017 tenía un potencial para crecer comparado con el mercado extranjero en el comercio electrónico

“En el 2020, con los cambios que ha traído el Covid-19 y las medidas de aislamiento social, el comercio electrónico se ha convertido en un armonizador de la economía, pues ha facilitado la vida de los colombianos en todos los sentidos (transacciones, adquisición de bienes y abarrotos) y además mantener algunos flujos económicos vigentes” (Palacios, 2020).

De acuerdo con Hoyos y Sastoque (2020), explica lo siguiente sobre e-Commerce:

Es importante entender los elementos claves en la obtención de buenos resultados a través de las páginas o tiendas virtuales.

Dispositivos (hardware): el 90% de las transacciones de los consumidores inician y terminan en un dispositivo, ese porcentaje en su mayoría son tablets y teléfonos inteligentes.

Búsqueda orgánica: Uso de los motores de búsqueda por parte de los clientes, para este punto es necesario atraerlo y persuadirlo para al negocio. Es necesario, y por mucho, lograr tener una alta visibilidad y tráfico en la website.

Content Marketing: La información proporcionada por la página web y/o redes sociales, debe ser real y acorde con lo que se ofrece, así será posible garantizar el regreso de los clientes.

Social Media Marketing: En ellas radica el primer paso de contacto con el cliente, se establece una interacción entre la marca y el usuario.

E-mail Marketing: Una correcta campaña de E-Mail permite cerrar un negocio con un cliente potencial, para esto es necesario contar con un contenido que logré persuadir al cliente.

Campañas publicitarias: El medio y el modo de difusión son determinantes para llegar a clientes potenciales, es posible conocer los gustos de los clientes gracias a los datos compartidos por los usuarios y reacciones del contenido publicado

Desarrollo web: Un sitio web es la presentación del negocio, en esta se debe detallar todo lo que ofrece este debido a que en las redes sociales solo se muestra el anuncio

Imagen corporativa: este punto es esencial para el negocio, esta permite establecer una identidad y reconocimiento entre los usuarios.

Posicionamiento en Google: Un ranking dentro de los motores de búsqueda, no solo dará visibilidad a la marca, también dará confianza y seguridad.

Seo (Search Engine Optimization): El fin de mejorar la posición de un website en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos que se relacionan directamente con el negocio. Cabe resaltar que es por medio de crecimiento orgánico.

Sem (Search Engine Marketing): A diferencia del Seo, este es por publicidad paga.

Permite mostrar el sitio cuando el usuario hace búsquedas con una necesidad en específico y se muestra de primero

El e-commerce en la compañía es una oportunidad de crecimiento en las ventas, por esta razón dentro del plan estratégico se debe potencializar la tienda virtual. Es claro que todavía la empresa no es fuerte en este medio de venta electrónica, a raíz de esto lo primero a realizar es

una evaluación actual de la herramienta y por medio de un benchmarking competitivo, con las páginas más vendedoras en este último año a nivel nacional como la del éxito.com y la ganadora de premios como la de Jumbo Cencosud, se obtendría fuente de información vital para crear mejoras competitivas, al mismo tiempo que se conserva la esencia de la compañía.

4.3.5 e-Catman

Parte de la estrategia e-commerce y apoyando a las tácticas de las tiendas virtuales se fortalece el concepto e-Catman, como Carreon (2020) explica:

Desde el 2019 las empresas están trabajando, sobre todo en Estados Unidos y Europa, para encontrar similitudes en el proceso de Category Management aplicadas en el punto de venta físico y digital. La actividad comienza a tomar relevancia al grado tal que ya se le conoce como e-Catman, lo que no es otra cosa que la aplicación de conceptos de Category Management hacia el e-commerce. Desde luego que esta aplicación podrá ser distinta, aunque existe un catálogo electrónico en las tiendas en línea, evidentemente no existe un anaquel a través del cual se desarrollen planogramas. La combinación de acciones de Seo, Shopper Marketing, Investigación de Mercados y la correcta implementación de Category Management a la hora de analizar la categoría en el mundo digital, los factores que influyen en la decisión de compra, el catálogo eficiente de productos, así como la mejor manera de visualizarlos en una tienda online, serán parte de un proceso que si bien nació en los años 90's para las tiendas físicas, hoy en día debe evolucionar a lo que se conoce como e-Catman para las tiendas en línea.

El e-Catman permite como táctica aplicar a la tienda virtual de la compañía estrategias de exhibición virtual basada no solo en jerarquía estructurales, sino en completos “árboles de decisión” de diversas categorías que ya han sido implementadas y medidas en la tienda física.

En esta táctica surge la necesidad de adaptación de los espacios virtuales a la estrategia e-Catman.

4.3.6 *Category Managment*

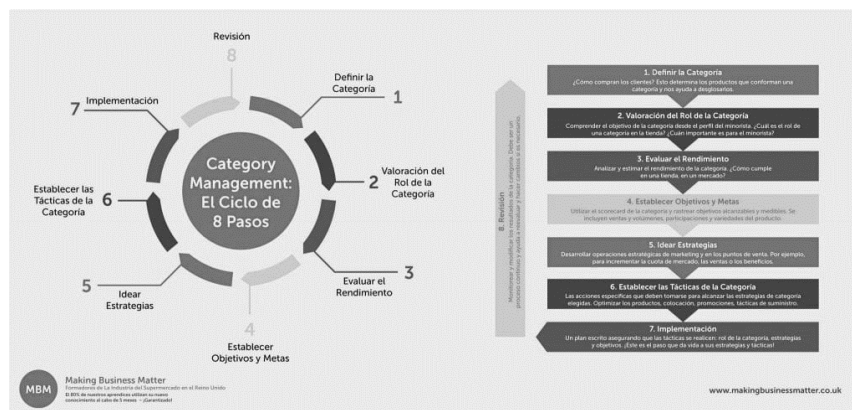
La Administración por Categorías se define por sí solo como un proceso el cual tiene como objetivo la organización de los productos de manera eficiente, como lo explica Gs1 Guatemala (2020):

La Administración por categorías es un proceso en el que se maneja a los artículos como unidades estratégicas de negocios y que puede producir mejores resultados en la operación comercial, proporcionando a la vez un mayor valor al consumidor de abarrotes. Con el Manejo por Categorías, los detallistas pueden utilizar la información obtenida para el desarrollo de mejores programas de Merchandising.

Por esta misma razón, la gestión y la interacción de las personas que realizan la labor del Category, debe ser organizada dentro de la empresa. De acuerdo con Mota (2018) afirma que:

Para un buen Catman, es importante comprender que la organización de la estructura de ubicación de los productos en el Pdv se debe planificar estratégicamente, y ejecutarla de acuerdo con las directrices de la planificación, con base en la categoría de cada producto y en la actitud del shopper. Podemos resumir que el objetivo de la gestión por categoría en el comercio minorista es aumentar las ganancias entregando una mejor experiencia de compra.

El proceso de administración por categorías se puede describir a partir del El Ciclo de los 8 Pasos, los cuales consisten en procedimientos que permiten una implementación objetiva, a partir de una planeación y al final permita la evaluación de esta. En la figura 5 se puede describir el proceso.

Figura 5*El ciclo de 8 pasos**Nota.* Palmer (2019)

Para Almacenes La 14 el Category Management se aplicaría desde la organización de las tiendas como un todo que mejore el indicador de eficiencia por metro cuadrado y brinde al shopper un recorrido agradable por la tienda, conduciéndolo hacia las categorías destino y rutina, complementando su compra con productos de impulso y conveniencia. Todo esto se puede realizar por medio de la estructuración de un layout que brinde una identidad de marca, permitiendo que el cliente cuando llegue a la tienda pueda ubicarse rápidamente y sentirse identificado, logrando realizar recorridos eficientes en tiempo y transacción, sin perder la sensación de un surtido con amplitud (cantidad de categorías) y profundidad (cantidad de marcas dentro de la categoría). Por medio de este desarrollo no solo se optimizarían las áreas para el negocio retail, sino que además produciría espacios no retail que pueden ser comercializados y entregados a terceros en modelos de concesión o arriendo, lo que permite al final del ejercicio mayores ganancias para la organización.

Además, dentro de los pasos dados para llevar a cabo la Administración por Categorías se encuentra el desarrollo de las tácticas y estrategias. En este apartado se debe tener en cuenta

cuales son las herramientas que se pueden emplear desde la relación comercial con el proveedor, dirigido a la estructuración de un category, lo que hace necesario el desarrollo de pricing (área dispuesta a la regulación de precios y promoción que impulse a los grupos de productos que se encuentren por debajo del desempeño del mercado, sin sacrificar la rentabilidad de la marca. Así pues, no solo se obtendría una organización estética de los productos en la tienda, sino que también se lograría la rentabilidad y eficiencia del inventario de los productos.

4.3.7 Data Warehouse

Dentro del plan de Marketing se hace necesario herramientas como Data Warehouse que brinda datos para la toma de decisión asertiva. En una definición exacta de acuerdo con De Souza (2019) se puede decir que:

Es una base de datos corporativa que centraliza, integra y depura la información que recoge de todas las áreas o departamentos de una empresa. El Data Warehouse permite el análisis de los datos desde una infinidad de perspectivas y con una gran velocidad de respuesta. Además, es una parte fundamental para la organización, comprensión, análisis y uso de la información para tomar decisiones estratégicas sobre establecer normativas, objetivos y plantear riesgos.

El manejo de hojas de Excel robustas con datos tomados de diferentes fuentes está en la obsolescencia debido a los beneficios de esta herramienta, la cual presenta capacidades cómo lo explica Mikkonen (2021):

Ya sea que desee consultar datos con Sql o introducir datos de su almacén de datos directamente en una herramienta de visualización de datos o Bi, su almacén de datos puede procesar consultas complejas en segundos y enviar aún más los datos que necesita a sus herramientas de informes y / o análisis de elección. Las herramientas de análisis

clave, como Google Data Studio, pueden extraer datos en tiempo real de su instancia de almacén de datos sin configuración adicional.

Por último, teniendo en cuenta que la empresa administra sus entradas y salidas por medio de la plataforma Sap (2020), esta dice lo siguiente sobre Data Warehouse:

El almacenamiento de datos constituye la base de una amplia solución de inteligencia empresarial que le permite convertir datos en información valiosa. El almacenamiento de datos integrado y específico de la empresa proporciona a los tomadores de decisiones de su empresa la información y el conocimiento que necesitan para determinar las medidas orientadas a objetivos para garantizar el éxito de la empresa (...) Integración: Los datos del almacén de datos están disponibles para informes, análisis e interpretación con las herramientas de Sap Business Explorer y Sap Business Objects (herramienta de la plataforma Sap para la administración de datos) Si está almacenando datos físicamente en Bw, puede utilizar las herramientas de planificación y servicios analíticos para editar los datos.

Almacenes La 14 desde el año 2016 tiene implementado la plataforma Sap en la cual se registran las entradas y salidas de cada uno de los materiales que son comercializados por la empresa. Teniendo a disposición esta excelente herramienta para la administración del inventario e información de ventas, existen complementos en el mercado que usan dichos datos y los organizan en análisis y gráficos de rápida lectura. Este es el caso de Sap Business Objects, el cual es un aplicativo que podría ser usado por el área Comercial y de Mercadeo para la revisión de comportamientos, tendencias y validación de datos, en variantes como, ventas en pesos, unidades, costos, margen, inventario e incluso información de los clientes registrados en la base de datos. Todo esto para la precisión de la toma de decisión, teniendo como base el conocimiento de las cifras en tiempo real y sin riesgos del manejo humano de los datos.

4.4 Marco Conceptual

4.4.1 *Benchmarking*

Se consideró una herramienta importante en la investigación en pro de analizar mejoras que pudiesen ser propuestas en la mejora del comercio electrónico de la compañía puntualmente en la tienda virtual.

Según el autor Hernández y Cano (2017):

Las empresas se enfrentan a mercados globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía mundial. En este entorno, las organizaciones deben ir superando sus puntos críticos y lograr una posición delante de su competencia. Antes estos retos aparecen el benchmarking, convirtiéndose en una herramienta fundamental que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener mejores estándares de calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado. (p.32)

4.4.2 *Omnicanalidad*

Es clave estratégica en el mejoramiento de los indicadores de ventas enfocado en la optimización de los diversos canales de contacto con los clientes.

De acuerdo con Andrés Martínez, Lorenzo Romero y Mondéjar Jiménez (2017):

La omnicanalidad plantea la integración de los canales para funcionar de cara al cliente como un único canal, como un medio para ofrecer al cliente una mayor accesibilidad: una

misma compra puede empezar por un canal y terminar en otro, o una devolución de una compra online se puede hacer en una tienda física, etc. Se trata de favorecer que el cliente experimente la marca, no los canales, con lo cual es necesario que estos se hagan invisibles a los ojos del consumidor. Por otra parte, la omnicanalidad también representa una capacidad para producir un efecto sinérgico de cara a la venta. Así, por ejemplo, es posible utilizar el stock de la tienda online en una venta en tienda física, cuando la situación lo requiera, o es posible hacer una compra online y recogerlo en tienda física. En definitiva, la omnicanalidad es un medio de homogeneización de la experiencia de compra que comprende acciones que aumentan ventas, aportando valor al cliente, dentro de un concepto de relación comercial en el que el cliente pasa a ocupar el lugar central. (p.3)

4.4.3 *Discounter*

Es el modelo de negocio que ha ido creciendo en aperturas y participación en ventas en el mercado de Colombia, siendo este un fuerte competidor de los demás formatos de tiendas.

Según el autor De Los Reyes Mercado y Salazar Araujo (2017):

El “Hard discount”, son negocios pequeños que ofrecen un número limitado de productos que no son de marcas reconocidas, los cuales tienen un menor valor y son distribuidos con un precio más flexible para el consumidor, de esta forma a pesar de las utilidades de estas mercancías son muy bajas la facilidad de adquirirlas por su bajo precio, hacer que estas se vendan abundantemente en grandes cantidades, casi que de forma inmediata, lo que hace que esas pequeñas ganancias se aumente a medida que lo hace su consumo.

En cuanto al origen de este formato nos indica el autor (Martín Cedeño (2001) que:

La filosofía de este formato comercial tiene su origen a principios del siglo XX en Estados Unidos con el intento de abastecer, de forma masiva, a las emergentes concentraciones urbanas. Posteriormente, y desde Alemania, está llevando a cabo un

proceso de expansión por el sistema distributivo europeo con una amplia diversidad de enseñanzas y de vías de implantación

Las principales características que se presentan en este formato según el autor Martín Cerdeño (2001) son:

El precio es la variable fundamental en la filosofía de los establecimientos de descuento y, además, es la principal ventaja competitiva que trasladan a los consumidores con respecto a otras formas comerciales. Así pues, el nivel de precios suele ser inferior entre un 5 y un 15 por cien al fijado por otros establecimientos. En la reducción de precios que llevan a cabo los establecimientos de descuento influyen notablemente las cuatro circunstancias siguientes:

Primera, se busca una minimización de los gastos de personal puesto que hay pocos empleados y se pretende que tengan polivalencia funcional.

Segunda, existe una severa reducción de gastos en materiales de decoración, zonas lúdicas, publicidad en el lugar de venta

Tercera, no existe asistencia o servicio a los clientes sobre los productos ofertados e, incluso, por las bolsas de plástico hay que pagar un precio.

Y, cuarta, se realizan grandes volúmenes de compra a los proveedores para conseguir precios ajustados.

La utilización de marca del distribuidor es otro aspecto fundamental dentro de las prácticas de los establecimientos de descuento, aunque, en ocasiones, también se ofertan marcas del fabricante sirva considerar que el 99 por ciento del surtido de Aldi está referido a marca propia mientras que en el caso de Dia este dato se sitúa en el 60 por ciento. Además, los descuentos consideran la posibilidad de tener una marca única para todos los artículos o, por otra parte, adoptar diversas marcas para distinguir a cada familia de productos.

El surtido está compuesto por alimentación y no alimentación. En este sentido, resulta frecuente que un 60 por ciento se destine a alimentación seca, un 20 por cien para perecederos y el otro 20 por cien para droguería, higiene y perfumería. La característica común de todos estos productos es que se engloban como artículos de gran consumo dentro del objetivo de conseguir la máxima rotación. En cuanto al número de referencias existe una oscilación entre 600 y 1.300 según la enseña analizada.

4.4.4 Marketing

“Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo” (Ferrell y Hartline, 2012, p.7).

5. Metodología

5.1 Enfoque Mixto

En esta investigación se aborda desde el paradigma mixto, debido a que el proyecto tiene en la parte cualitativa, la inclusión de entrevistas focales realizadas a los participantes del proceso que fueron parte del diseño de mejora en la construcción de la propuesta de un de un plan estratégico de marketing para almacenes la 14 S.A.

En lo concerniente al enfoque cuantitativo el trabajo fue basado en un diseño de investigación diagnóstico, donde los esfuerzos se centraron en evaluar la problemática actual y como un plan de marketing puede ser beneficioso en la competitividad y crecimientos de ventas de la compañía.

5.2 La Población

Son los colaboradores de las 3 áreas vitales (e-commerce, comercial y mercadeo) para el diseño del plan, en total son 8 personas y por esta cantidad fija la muestra es no probabilística pues ellas son en totalidad las directamente involucradas en el proceso comercial, de conocimientos al cliente, de tienda virtual, promociones y de Category.

5.3 Los Métodos de Recolección de Información

Entrevistas estructuradas con preguntas direccionadas a las personas con experiencia en el proceso actual de la compañía en conocimiento al cliente, Category, e-commerce, mercadeo y comercial, también con ellos se utilizó diálogos de grupo focal.

5.4 Fases del Proyecto

Tabla 3.

Fases del proyecto

Objetivos	Actividades	Cómo
Identificar y documentar cuáles son las herramientas de marketing que permitan la gestión de los procesos comerciales y de mercadeo	Identificar con el equipo de trabajo posibles soluciones	A través de entrevistas al equipo del área de Comercial y Mercadeo que permita identificar las oportunidades y posibles tácticas que construyan un plan de marketing óptimo, bajo las necesidades actuales del mercado
	Investigación de las posibles tácticas que se acoplen a las actividades de la empresa	Por medio de un marco teórico que documente los conceptos de marketing que se adapten a Almacenes La 14 y sean coherentes con los aportes realizados por el equipo Comercial y de Mercadeo.
	Documentar datos hallados	Reunir las ideas e investigaciones hechas en el proyecto y plasmarlas en un documento que permita al lector conocer cuáles pueden ser las herramientas de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa
Proponer la implementación de tácticas que conlleven al conocimiento del cliente y logren la identificación de sus necesidades.	Establecer a través de Crm, tácticas de recuperación de clientes, segmentar clientes fieles y potenciales.	Realizando minería de datos que permita comparar periodos, resultado identificar los clientes perdidos, reconociendo sus preferencias y frecuencia de compra, de esta forma ejercer una comunicación directa incentivándolos con conocimiento de sus necesidades a volver a comprar en las tiendas dándole no solo la certeza de encontrar lo que

		necesita, sino que también un plus promocional o descuento especial.
		Revisando el comportamiento de compra de los clientes constantes y segmentándoles como "fieles", a este grupo se debe analizar su preferencia y tendencia de compra para hacer tácticas promocionales propias de su gusto, para lograr que se sientan premiados, permitiendo un sostenimiento de estos con sus ventas.
	Conocer las necesidades del cliente y los nuevos hábitos de compra	Comparando categorías de mejor desempeño y desarrollo de manera general de la cadena y el mercado, para potenciarlas en comunicación a los clientes en general de la base de datos que puedan tener ese perfil de consumo.
	Trasladar al área Comercial los datos obtenidos para ofrecer el surtido que el cliente está esperando	Entregando el portafolio de productos que se requieran para satisfacer al cliente basados en desarrollos Catman, y recuperación de clientes, al área comercial
Construir una propuesta que mejore la omnicanalidad a través de nuevos procedimientos en el e-commerce.	Informe del resultado del Benchmarking competitivo	Dando a conocer los beneficios y funcionalidad de las Tiendas virtuales de la competencia.
	Indicar los alcances que se podría llegar con implementaciones e-Catman	Proponiendo una mejor estructura jerárquica de las categorías del menú principal de la tienda virtual basadas en los desarrollos Catman. Realizando una propuesta de agrupaciones de categorías diferentes a las del menú principal, aprovechando los diversos espacios propios de la virtualidad y los beneficios de la multimedia que se pueda realizar con la herramienta actual o mejorada
	Diagnosticar el estado actual de la herramienta en pro de la implementación de	Analizando los resultados del benchmarking competitivo, identificando las oportunidades de mejora en pro de la experiencia de compra y que se podría hacer con la herramienta existente.

	estrategias de exhibición virtual.	
	Establecer que métricas se pueden realizar con la herramienta actual y establecer Kpi's propios del proceso e-Catman	Definiendo que información se puede obtener con la herramienta actual de Google Analytics y estableciendo como se puede potencializar para hacer seguimientos a las implementaciones e-Catman
	Documentar un ciclo de desarrollo de una categoría virtual.	Construyendo un diagrama de ciclos donde se muestre un proceso e-Catman
	Documentar el proceso ideal para llevar a cabo una estrategia de exhibición e-Catman en el ámbito del e-commerce	Realizando propuesta de cargos y funciones de un proceso e-commerce enfocado en una Tienda virtual
Realizar una propuesta del ciclo de los 8 pasos de la Category Managment, que permita la rentabilización de las tiendas físicas.	Levantar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo hoy día en el área de Mercadeo	Por medio de flujogramas levantar los procedimientos que son realizados hoy día, donde quede identificando la entrada y salida de cada uno de los procedimientos
	Proponer un proceso el cual cumpla con los conceptos de Administración por Categorías y sea aplicable en la organización.	A través de un diagrama, normalizar los diferentes procesos en uno solo que sea útil para el área, empleando el equipo actual y sea aplicable en el tiempo.
	Determinar el diseño del proceso de Administración por Categorías con el ciclo de los 8 pasos para la empresa.	En el proceso propuesto quedaría plasmado los 8 pasos de Category y vincularía al Catman, equipo Comercial y personal operativo de tiendas

Nota. Elaboración propia.

6. Resultados

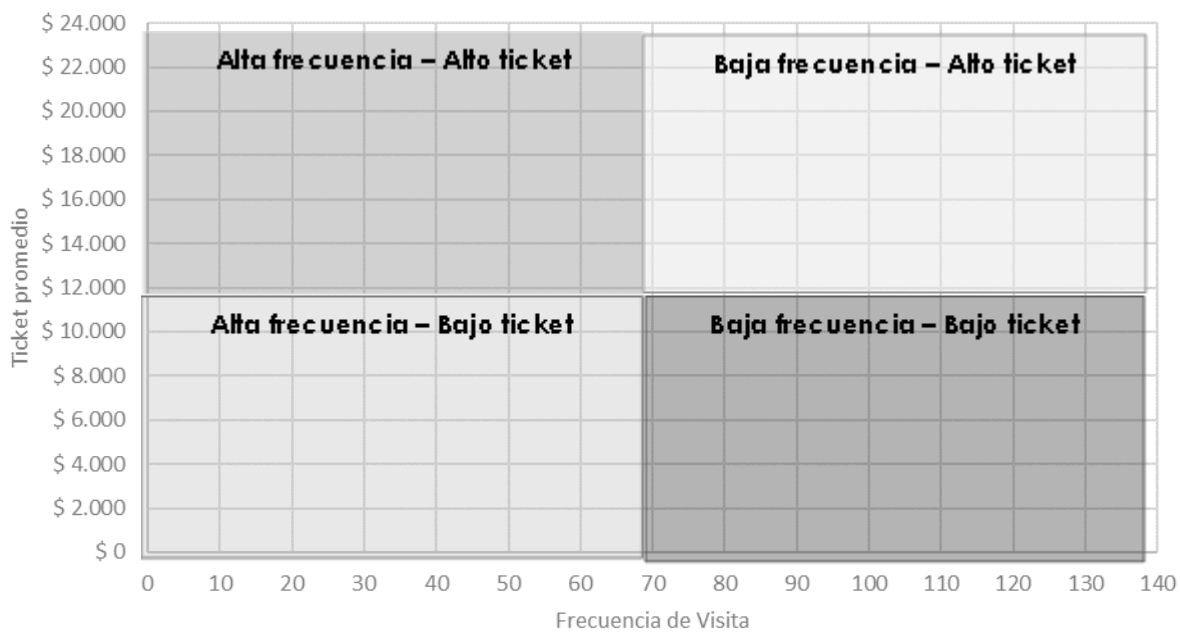
6.1 Crm

6.1.1 Tácticas de recuperación de clientes

Para llevar a cabo una filosofía de Conocimiento al cliente que conlleve a una Atención al Cliente Relacional y se puedan construir puentes entre las necesidades del comprador y la oferta de la tienda, es necesario construir un plan con base a la naturaleza de la empresa. Una de las bases para poder conocer las necesidades del cliente es por medio de la lectura de los datos de compra en las diferentes tiendas. En la figura 6 se muestra una propuesta de análisis de clientes.

Figura 6.

Análisis de cuadrantes Frecuencia vs Valor del ticket



Nota. Elaboración propia.

Junto con el análisis de frecuencia y valor de la compra se propone un plan para lograr la fidelización los clientes en el que se incluyen los siguientes puntos:

Actualizar 50.000 registros mensuales con su totalidad de campos, hasta cubrir toda el 80% de la base de clientes estimados.

Capturar 10.000 clientes nuevos en la base de clientes por cada trimestre.

Lograr el 100% de Habeas Data en el transcurso de un (1) año.

Análisis mensuales con diagnósticos que permitan hallar oportunidades, debilidades y fortalezas.

6.1.2 Conocer las necesidades de los clientes

Teniendo en cuenta los datos reunidos dentro de las tácticas, se propone iniciar reuniones que involucren las áreas de tiendas, mercadeo y comercial, con las que se pauten iniciativas que puedan ajustar las tácticas dentro de cada categoría. De esta manera se daría fortaleza a los datos reunidos y se materializaría los análisis, con lo que se alcanzaría una alta eficiencia entre los datos y las actividades en tienda.

6.2 E-commerce.

6.2.1 Benchmarking competitivo

Para lograr un informe basado en las características más trascendentales en aspectos necesarios para mejorar la plataforma de la tienda virtual actual, se analizó la páginas nacionales sino también internacionales, las cuales se listan en las Tablas 4 y 5, en las que se describen las tiendas y sus fortalezas de las que se podría beneficiar la tienda virtual de Almacenes La 14.

Tabla 4.

Revisión tiendas nacionales virtuales

Tiendas	Enlace	Observaciones
Jumbo	https://www.tiendasjumbo.co	Página que cuenta con secciones tanto de consumo masivo como especializados igual que en La14.com Premio e-Commerce Awards Colombia 2019
Éxito	https://www.exito.com/	Página que cuenta con secciones tanto de consumo masivo como especializados igual que en La14.com

Carulla	https://www.carulla.com/	Cuenta con categorías de especializados pero su enfoque está claramente en masivo con Fruver, Licores y Alimentos.
Merqueo	https://www.merqueo.com/	Tiene categorías de especializados como Artículos de Hogar, pero su enfoque es la Canasta básica.
Alkosto	https://www.alkosto.com/	Comercializa todas las categorías, pero su enfoque está en Electrodomésticos y Tecnología.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 5.

Revisión tiendas internacionales

Tiendas	Enlace	Observaciones
Tesco	https://www.tesco.com/	Ha ganado premios, como mejor página.
Lowers	https://www.lowes.com/	Tienda especializada
Hanleys	https://www.hamleys.com/	Especializada en juguetería

Nota. Elaboración propia.

6.2.2 Importancia competitiva del Layout virtual

La entrada a una tienda física demarca el desarrollo del diseño con grupos estratégicos de categorías conocidos como secciones, mundos, túneles y lineales, que organizados estratégicamente van a permitir al cliente encontrar de una manera fácil artículos, adyacencias y categorías complementarias, incentivando de esta manera, la compra de productos inicialmente no planeados. El recorrido del cliente aplicando diversas estrategias de Category Management, es de vital importancia en la consecución de las ventas, por ello en la tienda física el layout cumple un rol importante en la forma como se disponen las categorías de manera lógica, con el objetivo

de un compra fluida y rápida, ofreciendo al consumidor un espacio agradable para realizar sus compras.

Partiendo de esta estrategia de layout y teniendo en cuenta la virtualidad, es de vital importancia reconocer la forma idónea de como el cliente puede transitar por la página de una manera sencilla, de manera que la página inicial debe invitar claramente a un navegación lógica y clara, lo que se conoce como “usabilidad”, al mismo tiempo que el menú principal debe ser lo más practico posible y estar a la mano, entendiendo que en el caso de la tienda virtual es la entrada a todo el mundo de opciones de compra.

La estructura actual posee una jerarquización la cual puede mejorarse basada en los diversos desarrollos Catman implementados en la tienda física y no está alejada de cómo se estructura la competencia en marcas como Éxito y Jumbo. El potencial está en convertir mundos estratégicos de algunas secciones o categorías, con la posibilidad de un multi espacio que ofrezca la virtualidad, esto hace parte de la aplicación e-Catman.

6.2.3 Mejoras competitivas

Lo primero, en búsqueda de mejorar la experiencia del cliente, es revisar que el menú principal de la página brinde la entrada a las categorías expuestas de una manera sencilla y fácil de identificar para hacer grata su búsqueda o intención de compra inicial.

Revisando la competencia versus el menú principal de la página actual, en la forma de que el cliente puede navegar en las estructuras jerárquicas, se tienen las siguientes observaciones:

La 14 no tiene el menú de categorías en la “cabecera” principal como lo tiene toda la competencia.

No hay un diferencial entre niveles a través de límites o colores, esto puede causar que se pierda el objetivo de las agrupaciones y disminuya el propósito que se pretende alcanzar con el Árbol de Decisión expuesto en una categoría con estructura e-Catman. La forma que lo maneja Carulla es interesante pues permite filtrar totalmente los contenidos por cada nivel, no afecta la visual del primer banner y además está acompañado de pequeñas gráficas como lo hace Merqueo en cada nivel principal.

En el momento de que el cliente este en el último nivel de alguna categoría debería de ver en la parte de la estructura el contenido del nivel anterior, esto con la finalidad de permitir ver un producto complementario facilitando así la compra. La competencia realiza este ejercicio de la manera ideal.

La página requiere una optimización de filtros, ubicados en la parte inferior de la estructura principal para llevar un nivel más especializado de las categorías expuestas. En el momento están para todos los estándares, como es el de precios, lo más vendidos y destacados. Estos filtros deberían estar en la parte superior de cada nivel donde llegue el cliente, como lo hace la marca Jumbo.

Crear identidad de contenidos, por lo que se requiere potencializar los botones de momentos especiales a subniveles acompañado de imágenes en las categorías y no ir directamente a los artículos, junto con ofertas, videos referentes a la temática, etc. Este sería una

excelente estrategia de optimizar los multi espacios virtuales con asociaciones de categorías diferentes a la jerarquía principal.

Estos botones serian un diferencial si se llevan a una experiencia de contenido e-Catman. La mayoría de la competencia por medio de esta herramienta lleva directamente a las categorías de la jerarquía principal de una manera más gráfica, por lo tal se requiere darle una identidad en la página y revisar los resultados de visitas, junto con el apoyo de comunicación necesaria.

Crear y optimizar accesos directo de categorías principales. Las páginas de la competencia muestran accesos a diversas categorías, pero como se expresó, La 14 puede crear botones de asociación, a los que se denomina “Momentos Especiales”. Se requiere tener accesos directos, y lo hace, pero al entrar no hay un diferencial como ofertas, filtros especiales o imágenes de cada subniveles o categoría que lleven a la entrada a estos. En la competencia como Jumbo y Éxito al dar clic al acceso directo de supermercado y mercado, se ve cada categoría acompañada de imágenes alusivas que invitan a revisar su contenido

Búsqueda “especializada”. Cuando se genere una búsqueda de un grupo de productos que se considere estratégicos, por segmentación y no solamente por el nombre que pueda tener el artículo, la página debería traerlo y con señalización desde la estructura principal, actualmente la página no lo hace, como si lo hace Jumbo.

La plataforma actual no permite hacer doble clasificación de plus, impidiendo que una estructura o categorización estratégica no pueda repetirlos desde el menú principal, por ejemplo, tener algunos códigos tanto para mundo saludables y desayuno a la vez.

6.2.4 Diagnóstico de la herramienta vs implementación E-Catman.

En este diagnóstico se especifica las actividades generales para realizar el desarrollo de una categoría virtual y si es aplicable hoy en día por la herramienta de Tv (tienda virtual).

Se entiende por aplicabilidad la facilidad actual para ejecutar la actividad, de hecho, cuando se denota la ejecución indirecta es sinónimo de una demora o gasto adicional porque se ejecutaría por el administrador externo de la plataforma, lo que se conoce como un desarrollo. En la Tabla 6 se puede describir cada una de las funciones necesarias para el e-Catman, relacionadas con las actividades y los requerimientos que demanda el desarrollo de la estrategia de Tienda Virtual.

Tabla 6.

Funciones y requerimientos del e-Catman

Función	Actividad	Ejecución	Aplicable	Requerimiento
	Ingresar la jerarquía propuesta a la plataforma.	Directa	Si	Árbol de decisión de la categoría propuesta con las divisiones jerárquicas específicas.
Implementar una exhibición Virtual, en la estructura principal.				Grupos de artículos de Sap homologables a la estructura propuesta.
	Ingresar surtido	Directa	Si	Códigos especificando de acuerdo con la denominación de la división o categoría con su respectivo grupo de artículos Sap.
				Ordenación de los artículos de acuerdo con la disposición en que serán visibles.

Tácticas e-Catman.	Promociones masivas	Indirecta	No	Se necesita un desarrollo de la herramienta que permita hacer promociones masivas.
	Promociones exclusivas	Indirecta	No	Se requiere que la plataforma permita a través de un desarrollo realizar ofertas de determinada categoría con diferenciación a la de tienda física.
	Cross Merchandising	Indirecta	No	Se requiere un desarrollo que permita realizar dobles clasificaciones de artículos dentro de la jerarquía principal.
	Visual de la jerarquía principal	Indirecta	No	Requiere la intervención de administrador externo para mejorar la visual y posición de la de la estructura principal.
	Acceso directo de alguna categoría en desarrollo e-Catman	Directo	Si	Crear imágenes para el acceso y definir subniveles y contenido.

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 7 se identifica en las acciones las mejoras encontradas en el benchmarking y su viabilidad actual y si es necesario la recomendación pertinente para llevarse a cabo en una futura o mejorada plataforma para la tienda virtual.

Tabla 7.

Acciones de mejora de la tienda virtual

Acción	Viabilidad	Recomendación
Ubicar el menú principal en la cabecera de la página inicial	Se puede	Realizar el cambio del menú

Cambiar el despliegue del menú principal, que permita claridad y limitación de las categorías y subniveles.	No es posible	Tener en cuenta en el diseño para próxima plataforma.
Cuando la navegación este en el último nivel de la categoría, la estructura muestre el nivel anterior, con la finalidad de obtener compras cruzadas.	No es posible	Aplicar en futura plataforma para toda la estructura jerárquica.
Disponer los filtros estándar en la parte superior de cada nivel jerárquico.	Se puede	Aplicarlo
Especializar los filtros de acuerdo con la definición de cada categoría	Se puede	Profundizar y apoyaren e-Catman la validación de cada artículo de acuerdo con el filtro especializado
Tener un filtro por lista que facilite una búsqueda múltiple, basada en la necesidad específica del cliente	No es posible	Desarrollar en la herramienta actual o exigirlo al nuevo proveedor.
Llevar los botones a más subniveles de manera gráfica y que permita aumentar el contenido estratégico con videos, información pertinente la categoría.	No es posible	Realizar un desarrollo que permita que cada nivel y subcategorías pueden tener un alcance multimedia
Realizar subniveles de los accesos directos de manera gráfica con la estructura principal en el nivel anterior.	Se puede	Listar principales categorías y empezar a seleccionar los gráficos pertinentes.
Cuando se genere una búsqueda de un grupo de productos que se considere estratégico, por segmentación y no solamente por el nombre que pueda tener el artículo, la página debería traerlo y con señalización desde la estructura principal	No es posible	Es de vital importancia en la búsqueda que se pueda ejecutar esta acción ya sea con un desarrollo de la plataforma actual o exigiéndolo en el nuevo proveedor de tienda virtual.
Permitir hacer doble clasificación de plus, es decir que si requiere un mismo código en dos categorías distintas este permanezca en ambas.	No es posible	Realizar desarrollos en la plataforma actual o exigir requerimiento al nuevo proveedor.
Permitir que el menú principal de las categorías desde celulares vaya directamente a los subniveles	No es posible	Desarrollar mejor el diseño desde los móviles en la exposición de la jerarquía principal.

Nota. Elaboración propia.

6.2.5 Métrica

En mundo virtual las condiciones de medición del desempeño son características de esta forma de comercio, por lo ello es necesario reconocer la finalidad de las diversas métricas para establecer los Kpi's que permitan hacer seguimiento a las implantaciones e-Catman.

Tabla 8.

Objetivos de las métricas

Métrica	Objetivo
Visitas	Permite entender que tanto están visitando y revisando nuestro contenido de la página, mirando que tan atrayente es lo que se está realizando.
Promedio de Tiempo en la pagina	Analizar el tiempo promedio que duran visitando un determinado contenido de la página.
Porcentaje de rebote	Proporción de visitantes que han entrado a la tienda virtual y se han ido sin visitar más páginas de nuestra web, permitiendo entender comportamientos de los clientes.
Visitantes recurrentes	Permite identificar clientes que han visitado más de una vez la página.
Segmentación de los clientes	Permite conocer datos tan importantes para medir y crear estrategias tales como edad, sexo, idioma y lugar donde viven.
Identificar dispositivos navegan en la pagina	Permite saber cómo son los porcentajes de visita la página a través de dispositivos tales como celulares, tabletas, o pc.
Medir las fuentes de trafico	Permite saber cómo se comportan las fuentes que llevan a visitar la página como lo puede ser: las búsquedas orgánicas(buscadores), trafico directo (Url), Social (redes sociales), y trafico referido.
Porcentajes de salida	Indica los abandonos de la página desde una página concreta.
Paginas destino	Páginas de la tienda virtual que más han atrido al lector, esto permite establecer perfiles de las categorías y revisar la estrategia ganadora para replicar.

Métricas Básicas	Establecer ventas unidades, pesos, ticket promedio, previas y posteriores a implementaciones e-Catman
------------------	---

Nota. Elaboración propia.

6.2.6 Proceso e-Catman

Como se muestra la figura 6 el proceso e-Catman al igual que el Catman, son ciclos los cuales periódicamente se revisan para tomar acciones de mejoramiento de las ventas basadas en la estrategia expuesta. El primer paso de “Definición de la Categoría” es el que permite identificar el grupo de productos asociados, esto basado en la investigación del comportamiento del shopper y el consumidor de la categoría en estudio.

La construcción de la planimetría virtual es la consolidación en primera instancia de la estructura jerárquica basada en el árbol de decisión consolidado en el paso de definición de la categoría. De acuerdo con el rol o importancia de la categoría, la planimetría tiene una ubicación que puede quedar a nivel del menú principal o tener una estrategia de visualización adicional acompañado con el paso de las “Tácticas” que determina la promoción de la categoría, la profundidad y amplitud de portafolio a exponerse.

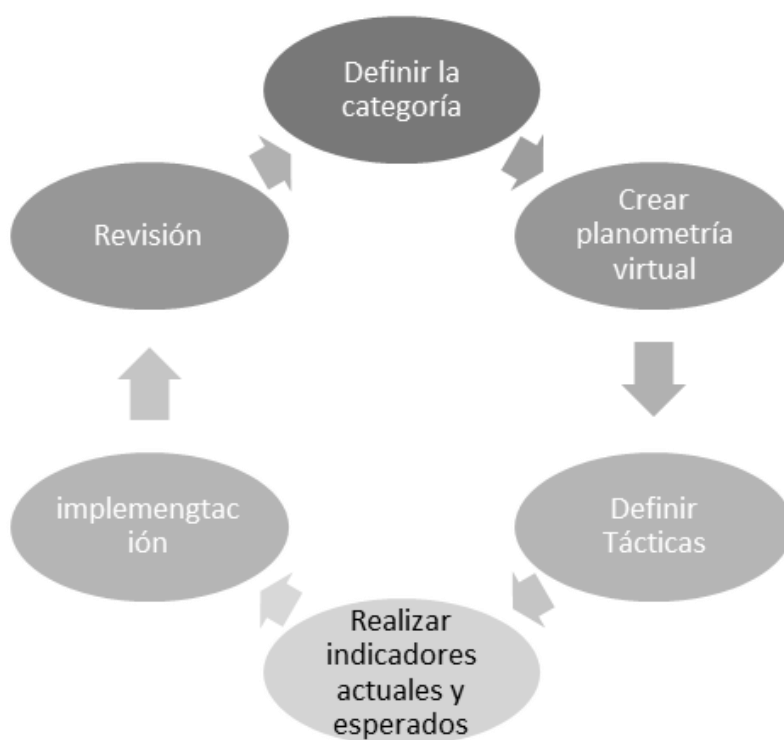
Los indicadores actuales y los propuestos a la implementación se basan en sí, a una mejora de la exhibición virtual existente o en el desarrollo nuevo de e-Catman, en ambos casos se debe contar con las métricas especializadas del e-commerce

La implementación debe tener todos los elementos necesarios para poder brindar una experiencia de compra con base en la categoría virtual desarrollada en el proceso e-Catman. En este paso es importante la optimización de la herramienta actual en términos de imágenes, videos

y estrategias interactivas con el shopper, para crear una experiencia de compra ideal y diferencial.

Figura 7.

Diagrama de ciclos de un proceso e-Catman



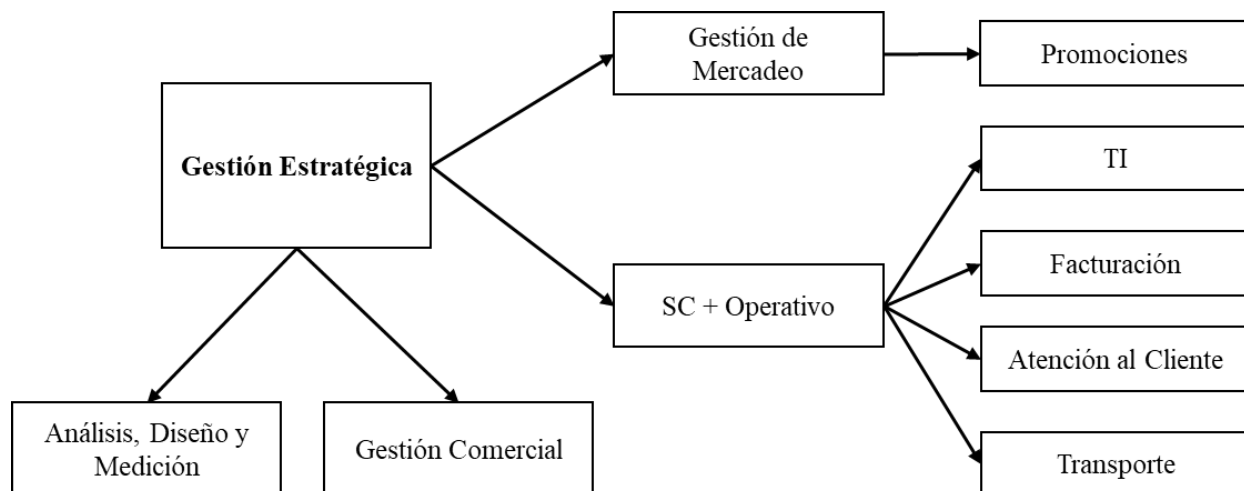
Nota. Elaboración propia.

6.2.7 Propuesta funciones y cargos en un proceso de Tienda virtual

Esta propuesta como se muestra en la figura 7 y se especifica en la tabla 9, indica la importancia de adaptación de los cargos existentes y establece que perfiles nuevos se requieren en función del comercio electrónico.

Figura 8.

Propuesta de cargos de un proceso e-commerce enfocado en una Tienda virtual



Nota. Elaboración propia.

Tabla 9.

Cargos y funciones de e-Commerce

Cargos	Funciones
e-Commerce manager	Establecer las estrategias e-commerce basado en la actualidad o evolución en la compañía. Establecer Calendario comercial
(Subdirección de Mercadeo)	Incentivar la inclusión de proveedores en las actividades e-commerce. Definir los principales Kpi's Trabajo conjunto con el Front Web Manager, y el Community Manager

Front Web Manager	Encargado de coordinar las actividades pertinentes para la implementación de estrategias en la página web, concebidas inicialmente con el e-commerce manager y Community Manager.
	Encargado de desarrollar las propuestas orientadas al e-Catman, desde el aspecto de categorización, surtido, jerarquía y la puesta en la web, basado en la investigación, experiencia, trabajo conjunto con proveedores y áreas de conocimiento del consumidor, optimizando los alcances de la herramientas o plataformas existentes.
	Entregar los insumos necesarios para que el analista de estrategias digitales ponga en marcha en las estrategias en la web.
	Trabajo conjunto con los administradores de sitio web como domicilio.com y cornershop para establecer estrategias de categorías y surtido.
Community Manager	Persona responsable de crear, gestionar, crecer y fidelizar las audiencias en las diferentes redes sociales.
	Medir las campañas y establecer las estrategias Seo y Sem
Analista de estrategias digitales	Análisis periódicos establecidos de lo Kpi, implementación de las estrategias de Categorización, análisis Seo y Sem. Seguimiento a las implementaciones.
Diseñadores	Encargados de la visual de la página consecuente a las diversas estrategias expuestas por el Front Web Manager, y el Community Manager
Departamento Promociones	Encargado de implementar las respectivas promociones de la web y hacer seguimiento y cobro a proveedores.
Conocimiento al cliente	Apoyar con los indicadores al área del e-commerce manager a través de la información que brinde las herramientas.
Servicio al cliente + operación	Recepción de quejas, proceso de devoluciones, inquietudes de funcionamientos de la página, fecha de entrega, estado del pedido, funcionamiento idóneo de los procesos asociados al e-commerce trabajo conjunto con Ti,
Soporte y mantenimiento	Es el área de Ti, trabajando en equipo con las diversas interrelaciones operativas necesarias para el cumplimiento de estrategias y procesos de una manera idónea

Nota. Elaboración propia.

6.3 Administración por Categorías

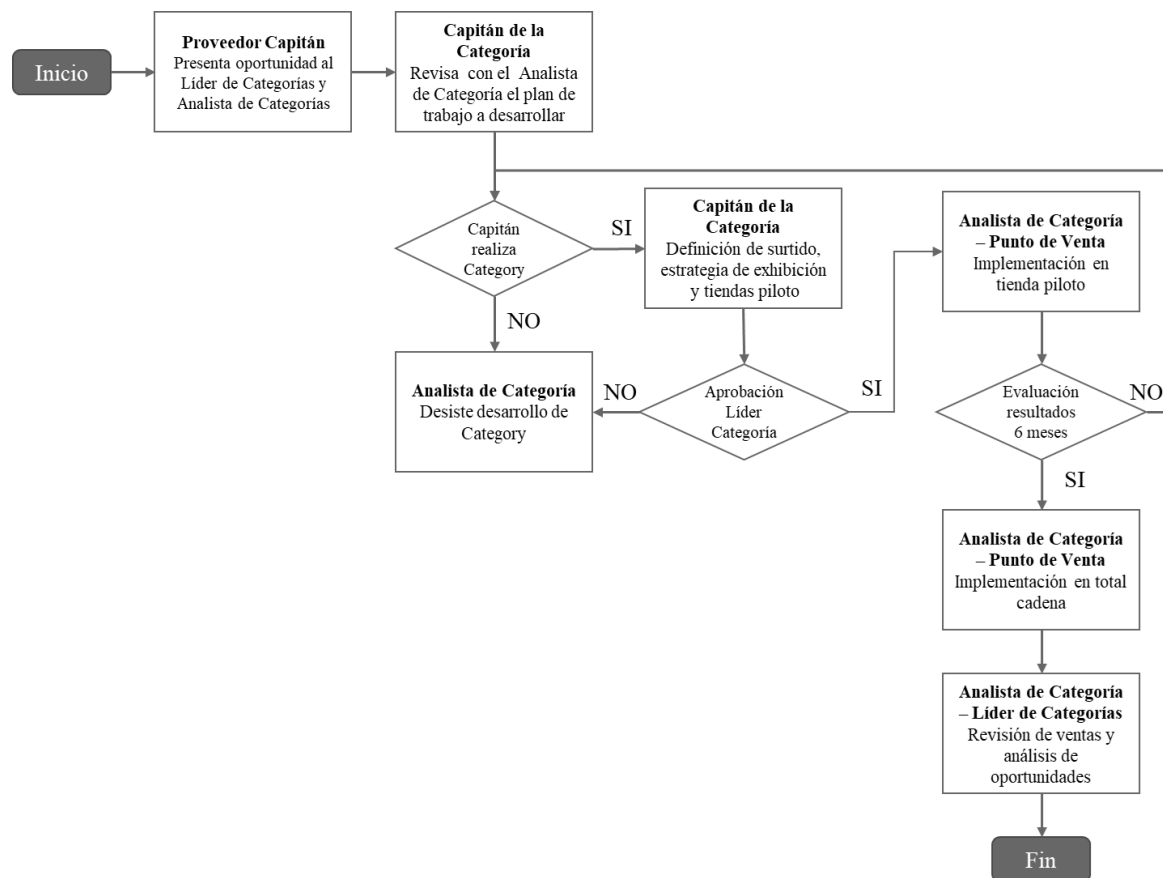
6.3.1 *Proceso actual de administración por categorías.*

Almacenes La 14 actualmente cuenta con un área de mercadeo en el cual están vinculado el cargo de Analistas de Categorías, quien hace las veces de Catman o Category. Dicha área está determinada por el desarrollo que presentan los proveedores líderes de cada una de las categorías. Por ejemplo, en el caso de Salud Oral el desarrollo se realiza por Colgate-Palmolive, en Mascota lo realiza Nestle Purina, para Cuidado del Aire quien asume la responsabilidad es Sc Johnson, en Cerveza los desarrollos los hace Bavaria y así para cada una de las categorías más relevantes del mercado.

Esto deja por fuera la acción del personal propio de la empresa, quienes tienen un amplio conocimiento del tema adquirido en los últimos 20 años, cuando se empieza a construir el concepto de Administración de Categorías en Colombia y Almacenes La 14 es pionera en permitir el desarrollo por parte de los proveedores. En la figura 9 se explica por medio de un diagrama de flujo los procesos que se realizan actualmente en área de Mercadeo.

Figura 9.

Diagrama de flujo del proceso de Administración por Categorías en la actualidad



Nota. Elaboración propia.

6.3.2 Propuesta proceso de Administración por Categorías

Teniendo en cuenta la información actual de la empresa y el marco teórico sobre Administración por categorías, se hace una propuesta para el desarrollo del área, normalizando el proceso a través del ajuste de los procedimientos ya estipulados por el mercado.

La Administración por Categorías cuenta con 8 pasos ya establecidos por el mercado y desde la inclusión del término en Mercadeo, ha venido desarrollándose gracias a los fabricantes y las cadenas retail.

Cada uno de los pasos se lleva al contexto de Almacenes La 14 para incorporar la teoría que se ofrece por el mercado y una propuesta que se amolde a la estructura de la empresa, alcanzando de esta forma que no irrumpa con el desarrollo comercial y de mercadeo, fortaleciendo el área y sirviendo de herramienta para el desarrollo de los productos en las tiendas y de la rentabilización de los espacios que la conforman.

En el siguiente apartado, junto con la figura 10 se representa los procedimientos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de las categorías.

Figura 10.

Procedimientos Administración por Categorías



Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la revista *Making Business Matter*, Palmer (2020) dice que:

El modelo más famoso para el Category Management es el Ciclo de 8 Pasos. Se creó por Brian F. Harris con el Partnering Group en 1997. A veces se denomina el Modelo de Brian Harris. Es un plan de categoría formal y estructurado, es decir, un conjunto de acciones a seguir. El modelo ha evolucionado durante las últimas dos décadas y se puede encontrar adaptado en diferentes formas. A veces se le llama “proceso” en vez de “ciclo”

Para obtener un entendimiento de cada uno de los procedimientos para llevar a cabo el ciclo de los 8 pasos, se explica cada uno de ellos a continuación, con base a la práctica profesional de Gustavo Tobón en Almacenes La 14, Tobón (2021):

Definición. Determinar los límites y el tipo de productos que conforman la categoría, de acuerdo con las tendencias del mercado y a la perspectiva del cliente. En la definición de los límites se establece si la categoría es grande como una sección de la tienda o pequeña como un segmento, esto depende de la necesidad identificada por la cadena y el proveedor.

Rol. Definir el rol de la categoría de acuerdo con la estrategia de la cadena y del comportamiento de esta en el mercado. Los roles se determinan en los siguientes grupos: Destino, Rutina, Conveniencia y Temporada. Su catalogación está determinada de acuerdo con la percepción del cliente donde compra la categoría dentro de las diferentes posibilidades que ofrece el mercado.

Evaluación. Por medio de las ventas de la cadena, tickets de compra, ventas del mercado y encuestas, determinar cuáles es el comportamiento de la categoría tanto cualitativo como cuantitativo, por medio del diagnóstico de los segmentos, proveedores, productos, tiendas y los rangos de tiempo en el que se realice la evaluación.

Objetivos y metas. A través del score card definir adonde se quiere llegar con la intervención o el desarrollo que se va a activar. Cuál será la participación del mercado, la rentabilidad al final del ejercicio o la cantidad de clientes que se alcanzará.

Estrategias. Establecer las estrategias de marketing desde los diferentes puntos de acción de la cadena y los proveedores, para el cumplimiento de los objetivos y metas definidas.

Tácticas. Son las acciones al detalle necesarias para llevar a cabo las estrategias. En este punto participa trade, pricing, promociones, tiendas y conocimiento al cliente, para materializar las ideas que se hayan establecido.

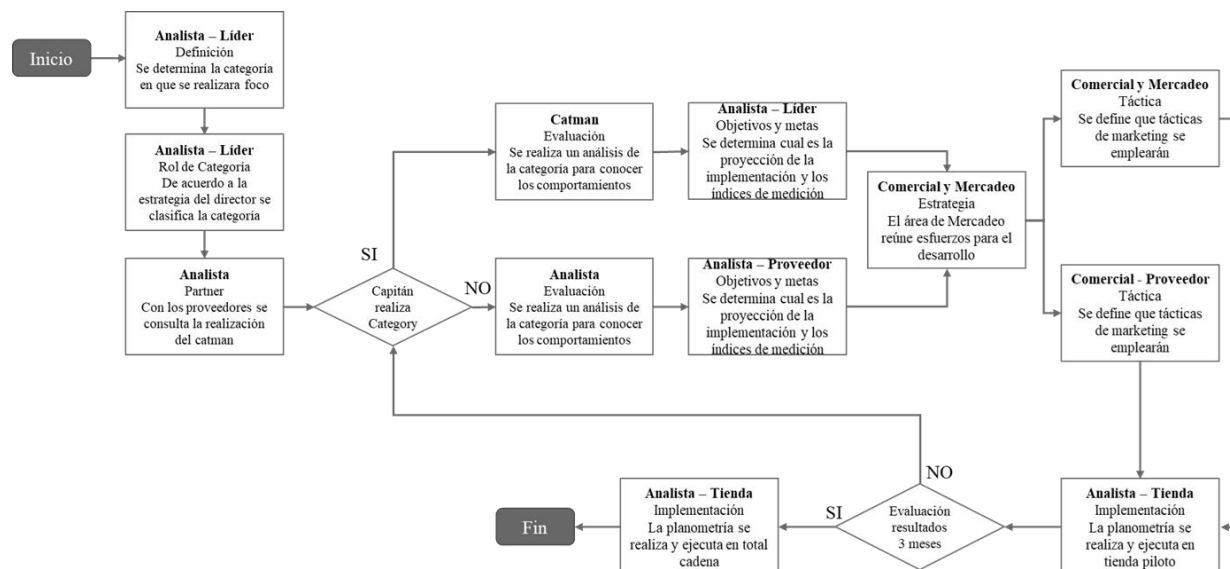
Implementación. Materializar en punto de venta todo lo que se ha desarrollado, para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con el plan establecido.

Revisión. Monitorear periódicamente el comportamiento de la categoría, estableciendo si es necesario realizar nuevos ajustes o si por lo contrario se debe replicar las acciones realizadas.

De acuerdo con lo la explicación que se hace del concepto de Administración por Categorías y la definición aplicado para cada uno de los 8 pasos, se realiza una propuesta que se muestra en la figura 11 a través de un diagrama de flujo en el que se tiene como objetivo ser dinámico entre las áreas de Mercadeo y Comercial, al estar vinculado por medio de la estrategia y las tácticas, logrando tener diferentes conceptos para el desarrollo de una misma categoría, la cual puede está en una unidad de negocios de Mercado Masivo o de Temporadas y Especializados.

Figura 11.

Diagrama de flujo para propuesta proceso Administración por Categorías Almacenes La 14



Nota. Elaboración propia.

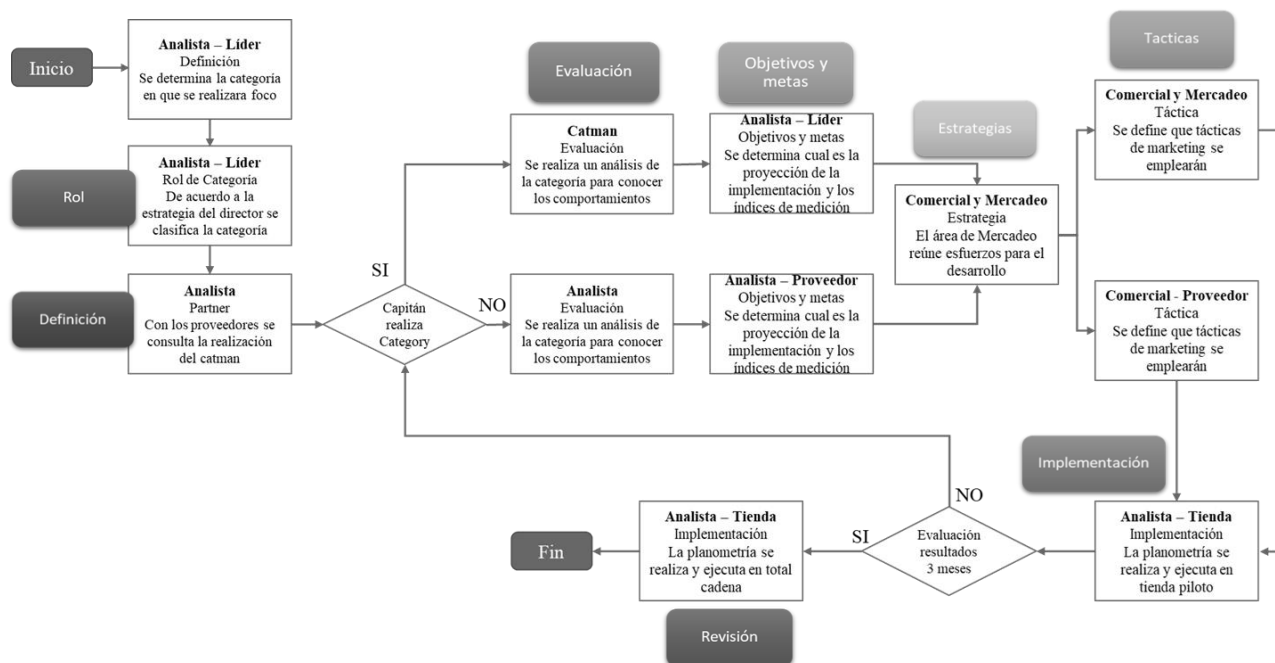
Nota: el diagrama representa los procedimientos necesarios de la cadena para incorporar un proceso de Administración por Categorías.

6.3.3 Vinculación de los 8 pasos de Administración por Categorías.

Por medio de la figura 12 se explica cómo los 8 pasos de Administración por Categorías se vinculan dentro de los procedimientos expuestos en la figura 10.

Figura 12

Vinculación de los 8 pasos de Administración por Categorías



Nota. Elaboración propia.

6.4 Recursos

Para llevar a cabo el plan de marketing expuesto en el presente capítulo, se realiza un presupuesto para el alcance de los objetivos del proyecto como se muestra en la tabla 10, en la que se da a conocer los valores de acuerdo los recursos necesarios.

Tabla 10.

Descripción de los recursos del proyecto y su respectivo presupuesto

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO MENSUAL
Equipo Humano	1 analista tienda virtual	1'800.000
	2 auxiliares tienda virtual	2'000.000

	2 analistas Category Managment	3'600.000
	2 analistas Crm	3'600.000
Equipos y Software	Alquiler 8 Laptop	1'000.000
	Mantenimiento página virtual	2'000.000
Viajes y Salidas de Campo	Viáticos Benchmarking	500.000
Materiales y suministros	Insumos oficina	500.000
Bibliografía	<p>Quirós-Gómez, J., & Arce-Gutiérrez, S. (2020). Herramientas de mercadeo tradicional y digital utilizadas por grandes empresas ubicadas en países en vías de desarrollo y su relación con el desempeño exportador: el caso de Costa Rica. Revista Ean, 89, 1–29. https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21158/01208160.n89.2020.2817</p> <p>Danny Whatmough. (2019). Digital Pr: Vol. First edition. Emerald Publishing Limited. http://search.ebscohost.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1734306&lang=es&site=eds-live&scope=site</p>	
Total		15'000.000

Nota. Elaboración propia

6.5 Resultados Esperados

En la tabla 11 se relacionan los resultados proyectados que se pretenden obtener con la implementación del plan de marketing con su respectivo indicador y beneficiario.

Tabla 11.*Tabla de resultado y producto esperado del proyecto*

Resultado / Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
Aumento en las ventas y eficiencia de la página virtual La 14	Crecimiento de ventas vs año anterior	Almacenes La 14, proveedores y clientes
Mejoramiento en la rentabilidad de las tiendas y pagina	Diferencia margen actual vs año anterior	Almacenes La 14
Rentabilización de los espacios de las tiendas y categorías	Aumento del indicador de Venta por metro cuadrado	Almacenes La 14
Obtener insights en tiempo real con base a los comportamientos de ventas y margen de rentabilidad	Crecimiento de ventas y margen vs año anterior	Almacenes La 14
Mejor eficiencia del surtido y de su rotación en la tienda digital y física	Aumento del Gmroi por sección vs mes anterior	Almacenes La 14 y proveedores
Identificación de las necesidades del cliente y de las nuevas tendencias del mercado	Crecimiento de número de clientes analizados mes a mes	Almacenes La 14 y clientes

Nota. Elaboración propia

Conclusiones

Se establece las condiciones necesarias que requiere el look and feel de la página, para apoyar el proceso e-Catman, basadas en los funcionamientos idóneos que debería tener la plataforma actual después de ser revisada y comparada con las mejores tiendas virtuales y algunas internacionales.

La estructura organizacional de la compañía debe evolucionar en el tema del e-commerce, estableciendo dentro del organigrama cargos específicos cuyo enfoque debe ser el comercio electrónico.

El ciclo de Administración por Categorías se propone teniendo en cuenta el área de Comercial y de Mercadeo y de Tiendas, donde se incluyen tácticas comerciales que alcanzan a tener una aplicación transversal para el desarrollo estratégico de ventas y estético del piso de ventas.

En la propuesta se presentan procedimientos normalizados de las actividades de Marketing con el objetivo de obtener un proceso planeado, para no realizar actividades improvisadas y que sean producto de ideas alejadas a un plan general.

La estrategia de Crm permite a tener objetivos claros en el mediano plazo, para la obtención eficiente de los datos del cliente recurrente y la captura de compradores perdidos, para aumento del tráfico en las tiendas.

Bibliografía

Almacenes La 14. (2020). *Nuestra empresa*. La 14.com. <https://www.la14.com/nuestra-empresa/>

Andrés-Martínez, M., Lorenzo-Romero, C., Mondéjar-Jiménez, J. (2017). *La omnicanalidad como medio de homogeneización de la experiencia de compra* [Ponencia]. En XXIX congreso de marketing aemark, Universidad de Castilla – La Mancha.
<https://hdl.handle.net/11441/78141>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020). Comportamiento del ecommerce en Colombia durante 2020 y perspectivas para 2021. *Cámara colombiana de comercio electrónico*. <https://www.ccce.org.co/wp-content/uploads/2020/10/informe-comportamiento-y-perspectiva-ecommerce-2020-2021.pdf>

Carreón, A. (marzo 2020). E-catman: la evolución del category management. *Merca 2.0*.
<https://www.merca20.com/e-catman-la-evolucion-del-category-management/>

Centro de Escritura Javeriano. (2019). Normas APA, sexta edición.

Pontificia Universidad Javeriana.

<https://www.javerianacali.edu.co/centroescritura/recursos/manual-de-normas-apa>

Dans, E. (2001). Sobre modas y realidades crm o el nuevo marketing digital. *ice nueva economía y empresa*. <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2018/09/crm-paper.pdf>

De Los Reyes-Mercado, J. D., Salazar-Araujo, E. (2017). El discount y sus efectos en la economía de mercado. *Liderazgo Estratégico*.
<http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3257>

De Souza, I. (diciembre 2019). ¿Qué es el data warehouse y cuál es su importancia en tu estrategia digital? *Rockcontent*. <https://rockcontent.com/es/blog/data-warehouse>

Ferrell, O. C., Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores.
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>

García-Valcárcel, I. (2001). *Crm. Gestión de la relación con los clientes*. FC Editorial.
<https://books.google.com.co/books?id=mIAsRGChBc8C&lpg=PP1&hl=es&pg=PP8#v=onepage&q&f=false>

Gs1 Guatemala. (2020). Administración por categorías. *Gs1 Guatemala*.
https://www.gs1gt.org/servicios/publicaciones/boletin_administracion_por_categorias.html

Hernández-Rodríguez, H., Cano-Flórez, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>

Hoyos-Estrada, S., Sastoque-Gómez, J. (2020). Marketing Digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempo del Covid – 19. *Revista científica anfibios*. <https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n1.60>

López, L. E. (2017). Radiografía del comercio electrónico en Colombia. *La República*.
<https://www.larepublica.co/consumo/radiografia-del-comercio-electronico-en-colombia-2582045>

Martín-Cerdeño, V. (2001). Los establecimientos de descuento en el entorno distributivo actual.

Universidad Complutense.

https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_337244_E.pdf

Mikkonen, R. (febrero 2021). The ultimate guide for marketers and analysts. *Supermetrics.*

<https://supermetrics.com/blog/marketing-data-warehousing>

Mota, R. (2018). Category management: ¿qué es gestión por categoría y cómo funciona?

Involves club. <https://clubdeltrade.com/blog/gestion-por-categoria/>

Neira-Marcelas, L. (2019). D1 alcanzó 50,3% del mercado de discounters seguido de ara

(23,2%) y justo y bueno (10,7%). *La República.*

<https://www.larepublica.co/empresas/d1-alcanzo-503-del-mercado-de-los-discounters-seguido-de-ara-232-y-justo-y-bueno-107-2892887>

Nielsen. (2021). *Comportamiento almacenes la 14.* [presentación de diapositivas]. Nielsen.

Palmer, A. (2020). Guía esencial del category management. *Making business matter.*

<https://www.makingbusinessmatter.co.uk/esencial-del-category-management/>

Opreana, A., Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: introducing digital

inbound marketing. *Expert journal of marketing.*

<https://marketing.expertjournals.com/23446773-305/>

Palacios, K. (agosto de 2020). Retos y perspectivas del comercio electrónico en Colombia.

America retail. <https://www.america-retail.com/colombia/retos-y-perspectivas-del-comercio-electronico-en-colombia/>

Paz-Couso, R. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideas propias Editorial S.I.

<https://books.google.com.co/books?id=3hovRPM1Di0C&lpg=PP1&dq=Servicio%20al%20cliente.%20La%20comunicaci%C3%B3n%20y%20la%20calidad%20del%20servicio%20en%20la%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente&hl=es&pg=PT6#v=onepage&q&f=false>

Sainz-de Vicuña Ancín. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Editorial Esic.

https://books.google.com.co/books?id=83UeGMBj_48C&lpg=PA234&hl=es&pg=PA234#v=onepage&q&f=false

SAP. (2020). Data warehousing. *Sap*.

<https://help.sap.com/doc/7b25deb1728810148a4b1a83b0e91070/1511%20001/en-US/frameset.htm>

Swift, R. S. (2002). *Crm cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Pearson Educación.

<https://books.google.com.co/books?id=yn1Jbi3sBKQC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Tobón, G. A. (2021). Fase 4 evaluación de mejoras propuestas. [Práctica profesional, UNAD].

Vidal-Diez, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia crm*. FC Editorial.

<https://books.google.com.co/books?id=XLEVkuXa99UC&lpg=PP1&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit editorial.

<https://books.google.com.co/books?id=ADcBDAAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>

Anexos

Anexo A. Acta de reunión 1



ALMACENES LA 14 S.A
 NIT 890.300.346-1
 Cara 1 N°66 - 49 Calima Centro Comercial 3 Piso - Centro de Radicación
 PBX: 488 14 14 / 888 14 14 Fax: 665 18 69 Cali-Colombia

ACTA REUNIÓN

DEPENDENCIA	Comercial y Mercadeo			FECHA DE REUNIÓN		
LUGAR DE REUNIÓN	6to piso			2021	05	25
TEMA REUNIÓN	Oportunidad Marketing	HORA INICIO	11:00	HORA FINAL	12:40	
AGENDA						
Identificación de oportunidades del marketing en almacenes la 14						
CONCLUSIONES						
<p>En la reunión queda comprendido que la cadena Almacenes La 14 debe actualizar los recursos comerciales y de marketing para enfrentar el mercado, el cual esta atomizado por nuevas ofertas que por un lado se hacen atractivas por nuevas experiencias de compra, caso Éxito Wow, y por otro lado por el precio caso los discounters como D1 y Justo & Bueno. A pesar de ello, se suma la disminución en la oferta en el surtido que ha tenido la cadena, siendo esta unos de los valores agregados que diferenciaba a la cadena del mercado.</p> <p>Por lo anterior se dejan los siguientes puntos como claves para poder confrontar la situación actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los espacios por cada una de la tienda, actualizando el formato y creando un negocio donde buena parte de la superficie sea de inmobiliaria. • Fortalecer los canales digitales y proyectarla a tener una market share de 5 puntos con respecto a la venta total cadena. • Crear surtidos inteligentes desde el concepto de Administración por Categorías, donde sin sacrificar la amplitud o sea el número de categorías, pero si revisando la profundidad que es la cantidad de variedades de un mismo producto. • Toma de decisiones rápidas y eficaces con respecto al cambio de precio y lanzamiento de promociones, logrando ser mas competitivos en el mercado. 						
COMPROMISOS						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE			AÑO	MES	DIA
1	Integración de las ideas en un plan de marketing			2021	05	31
2	Validación en la construcción del plan			2021	06	08
ASISTENTES						
NOMBRE	CARGO			FIRMA		
Gustavo Tobón	Analista Categoría					
Lornen Panesso	Analista Categoría					
Carlos Sandoval	Líder Comercial					
Alberto Zuluaga	Líder Comercial					
OBSERVACIONES						
ACTA REALIZADA POR				FECHA D E LA PROXIMA REUNIÓN		
Gustavo Tobón/Lornen Panesso				25	06	2021

F-GR-R-A-002-Versión 3

Nota. Formato tomado de archivos y documentos Almacenes La 14

Anexo B. Acta de reunión 2



ALMACENES LA 14 S.A
 NIT 890.300.346-1
 Cara 1 N°66 - 49 Calima Centro Comercial 3 Piso - Centro de Radicación
 PBX: 488 14 14 / 888 14 14 Fax: 665 18 69 Cali-Colombia

ACTA REUNIÓN

DEPENDENCIA	Comercial y Mercadeo			FECHA DE REUNIÓN		
LUGAR DE REUNIÓN	6to piso			2021	05	25
TEMA REUNIÓN	Oportunidad Marketing	HORA INICIO	11:00	HORA FINAL	12:40	
AGENDA						
Identificación de oportunidades del marketing en almacenes la 14						
CONCLUSIONES						
<p>En la reunión queda comprendido que la cadena Almacenes La 14 debe actualizar los recursos comerciales y de marketing para enfrentar el mercado, el cual esta atomizado por nuevas ofertas que por un lado se hacen atractivas por nuevas experiencias de compra, caso Éxito Wow, y por otro lado por el precio caso los discounters como D1 y Justo & Bueno. A pesar de ello, se suma la disminución en la oferta en el surtido que ha tenido la cadena, siendo esta unos de los valores agregados que diferenciaba a la cadena del mercado.</p> <p>Por lo anterior se dejan los siguientes puntos como claves para poder confrontar la situación actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los espacios por cada una de la tienda, actualizando el formato y creando un negocio donde buena parte de la superficie sea de inmobiliaria. • Fortalecer los canales digitales y proyectarla a tener una market share de 5 puntos con respecto a la venta total cadena. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar mejoras a la plataforma actual de la tienda virtual <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las estrategias e-catman • Crear surtidos inteligentes desde el concepto de Administración por Categorías, donde sin sacrificar la amplitud o sea el número de categorías, pero si revisando la profundidad que es la cantidad de variedades de un mismo producto. • Toma de decisiones rápidas y eficaces con respecto al cambio de precio y lanzamiento de promociones, logrando ser mas competitivos en el mercado. 						
COMPROMISOS						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE			AÑO	MES	DIA
1	Integración de las ideas en un plan de marketing			2021	05	31
2	Validación en la construcción del plan			2021	06	08
ASISTENTES						
NOMBRE	CARGO			FIRMA		
Gustavo Tobón	Analista Categoría					
Lornen Panesso	Analista Categoría					
Carlos Sandoval	Líder Comercial					
Alberto Zuluaga	Líder Comercial					
OBSERVACIONES						
ACTA REALIZADA POR				FECHA DE LA PROXIMA REUNIÓN		
Gustavo Tobón/Lornen Panesso				25	08	2021

Nota. Formato tomado de archivos y documentos Almacenes La 14

Anexo C. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD / MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar con el equipo de trabajo posibles soluciones	■					■						■
Investigación de las posibles tácticas que se acoplen a las actividades de la empresa	■					■						■
Documentar datos hallados	■					■						■
Informe del resultado del Benchmarking	■			■			■				■	
Indicar los alcances que se podría llegar con implementaciones e-Catman	■											
Diagnosticar el estado actual de la herramienta en pro de la implementación de estrategias de exhibición virtual.		■										
Establecer que métricas se pueden realizar con la herramienta actual y establecer KPI's propios del proceso e-Catman		■										
Documentar el proceso para llevar a cabo una estrategia de exhibición e-Catman con la situación y herramientas actuales.		■										
Documentar un ciclo de desarrollo de una categoría virtual.		■										
Establecer a través de CRM, taticas de recuperación de clientes, segmentar clientes fieles y potenciales.	■						■				■	
Conocer las necesidades del cliente y los nuevos hábitos de compra			■					■				■

Trasladar al área Comercial los datos obtenidos para ofrecer el surtido que el cliente está esperando						
Levantar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo hoy día en el área de Mercadeo para el desarrollo de categorías en las tiendas						
Proponer un proceso el cual cumpla con los conceptos de Administración por Categorías y sea aplicable en la organización.						
Determinar el diseño del proceso de Administración por Categorías con el ciclo de los 8 pasos para la empresa.						

Nota. Elaboración propia.