

MODELO DE MARKETING PARA LA PAÑALERA OSITOS AZUL Y ROSA

MAESTRANTE

JUAN CARLOS DUARTE ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

MODELO DE MARKETING PARA LA PAÑALERA OSITOS AZUL Y ROSA

JUAN CARLOS DUARTE ÁLVAREZ

*Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar título de
Magíster en Administración de Empresas e Innovación*

TUTOR Mg. JUAN CARLOS QUINTERO CALDERÓN

COTUTORA Mg. KARINA ARENAS TORRADO

Línea de investigación:

Competitividad e Innovación

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR SEDE CÚCUTA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2021

Dedicatoria

Quiero dedicar especialmente el presente
proyecto de investigación a Dios por la
sabiduría y entendimiento que me dio para
poder desarrollarlo y a BRINSA S.A.

Agradecimientos

En agradecimiento a mis padres Álvaro Duarte y Alix Alvares por todo su apoyo incondicional, a mi Hermana Jenny Carolina Duarte Alvares por su apoyo y especialmente a mi esposa Jenny Serrano por todo el apoyo y paciencia.

Contenido

Contenido.....	5
Lista de Tablas	10
Lista de Figuras.....	12
Lista de Anexos.....	14
Resumen.....	17
Introducción	18
Capítulo I. Planteamiento del Problema	19
Titulo.....	19
El Problema.....	19
Delimitación.....	35
Delimitación Espacial	35
Delimitación Conceptual	36
Delimitación Temporal	36
Delimitación Contextual	36
Descripción del Problema.....	37
Formulación del Problema de Investigación.....	38
Pregunta principal	38
Objetivos.....	38

Objetivo General.....	38
Objetivos Específicos.....	39
Justificación	39
Elemento Innovador.....	41
Capítulo 2: Marco Referencial.....	42
Antecedente Internacionales	42
Modelo de Marketing de Compradores Para Mejorar la Experiencia de Compra en los Clientes: Caso MEV S.A.....	42
Plan de Marketing Para Pañales Babysec	46
El Merchandising Visual Como Elemento Estratégico en el Punto de Venta	50
Matriz Boston Consulting Group Como Herramienta de Optimización de Recursos Comerciales de la Empresa. Caso Práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba – Ecuador	53
Comunicación y Marketing: ¿Convivencia o Integración?	56
La Calidad del Servicio al Cliente Externo Administrativo Vinculado al Incremento de las Ventas en el Grupo Santillana	58
Innovación de Modelo de Negocio: Centralidad en el Cliente y Agilidad	60
Propuesta de un Modelo de Marketing Para el Posicionamiento del Café Bajo la Perspectiva de la Experiencia del Consumidor.....	63
Modelo de Marketing Interno y su Relación con la Calidad de Servicio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Lambayeque - Perú.....	67
La gestión Profesional del Merchandising.....	70

Antecedentes Nacionales	75
Factores que Determinan el Diseño de Servicios Diferenciadores en Empresas del Sector de Suministros Industriales. Caso: Empresa Grainger.	75
La Co-Creación y los Nuevos Retos de Generación de Valor que Enfrentan las Organizaciones.....	79
Posicionamiento de Winny en Barranquilla	81
El Impacto del Modelo de Negocios en las Capacidades Dinámicas	83
Entrenamiento en el Área del Servicio al Cliente en los Centros de Experiencia Movistar Cartagena.....	85
Antecedentes Locales.....	89
Servicio al Cliente: una Estrategia Gerencial para Incrementar la Competitividad Organizacional en Empresas de Valledupar	89
Estrategias Para Impulsar el Mercadeo Verde en las Empresas de Cúcuta	91
Creación de un Modelo de Negocio que Propicie la Democratización de la Inversión Inmobiliaria en Cúcuta, Colombia.....	93
Referentes Teóricos	95
El Concepto de Marketing de Philip Kotler.....	95
El Enfoque de Marketing Holístico de Philip Kotler.....	96
Rendimiento del Marketing Según Kotler	97
Diamante de Porter	98
Innovación en Marketing Según Kotler y Keller	99

Merchandising.....	100
Generación de Modelos de Negocios: Modelo CANVAS	101
Configuración de un modelo de Marketing	104
Importancia de los portafolios de productos.....	106
Comportamiento de Compra del Consumidor	107
Marco Legal	108
Postura Concluyente	109
Definición Teórica de la Variable.....	109
Definición Operacional.....	110
Dimensiones de la Variable de Investigación.....	111
Criterios para Escoger las Dimensiones	111
Subdimensiones de la Variable.....	111
Matriz de Operacionalización de la Variable e Indicadores	112
Capítulo 3. Diseño Metodológico	114
Paradigma de Investigación	114
Enfoque de Investigación.....	115
Diseño Metodológico.....	115
Población y Muestra	116
Población.....	116
Muestra	116

Técnicas e Instrumentos.....	117
Sobre el Diseño de los Ítems.....	118
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	120
Capítulo 4. Presentación de los Resultados	124
Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta	
Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor.....	125
Comportamiento de los Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero	
de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor.....	129
Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander	
Para la Generación de Valor	147
Conclusiones	151
Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta	
Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor.....	151
Comportamiento de los Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero	
de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor.....	153
Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander	
Para la Generación de Valor	154
Recomendaciones	156
Referencias Bibliográficas	158
Anexos	164

Lista de Tablas

Tabla 1:	26
Tabla 2:	27
Tabla 3:	31
Tabla 4:	33
Tabla 5:	48
Tabla 6:	55
Tabla 7:	59
Tabla 8:	78
Tabla 9:	80
Tabla 10:	94
Tabla 11:	113
Tabla 12	117
Tabla 13:	119
Tabla 14:	120
Tabla 15:	121
Tabla 16:	122
Tabla 17:	123
Tabla 18	124
Tabla 19	126
Tabla 20	127
Tabla 21:	128

Tabla 22	129
Tabla 23	131

Lista de Figuras

Figura 1:	20
Figura 2:	21
Figura 3	22
Figura 4	26
Figura 5:	29
Figura 6:	30
Figura 7:	31
Figura 8:	34
Figura 9	43
Figura 10:	46
Figura 11:	49
Figura 12:	50
Figura 13:	52
Figura 14:	56
Figura 15:	62
Figura 16:	63
Figura 17:	64
Figura 18:	66
Figura 19:	68
Figura 20:	97
Figura 21:	99

Figura 22:	101
Figura 23:	104
Figura 24	130
Figura 25	132
Figura 26	133
Figura 27	134
Figura 28	136
Figura 29	137
Figura 30	137
Figura 31	140
Figura 32	142
Figura 33	144
Figura 34	146
Figura 35	150

Lista de Anexos

Anexo 1.....	164
Anexo 2.....	165
Anexo 3.....	165
Anexo 4.....	165
Anexo 5.....	166
Anexo 6.....	166
Anexo 7.....	166
Anexo 8.....	167
Anexo 9.....	167
Anexo 10.....	167
Anexo 11.....	168
Anexo 12.....	168
Anexo 13.....	168
Anexo 14.....	169
Anexo 15.....	169
Anexo 16.....	169
Anexo 17.....	170
Anexo 18.....	170
Anexo 19.....	170
Anexo 20.....	171
Anexo 21.....	171
Anexo 22.....	171

Anexo 23.....	172
Anexo 24.....	172
Anexo 25.....	172
Anexo 26.....	173
Anexo 27.....	173
Anexo 28.....	173
Anexo 29.....	174
Anexo 30.....	174
Anexo 31.....	174
Anexo 32.....	175
Anexo 33.....	175
Anexo 34.....	175
Anexo 35.....	176
Anexo 36.....	176
Anexo 37.....	176
Anexo 38.....	177
Anexo 39.....	177
Anexo 40.....	177
Anexo 41.....	178
Anexo 42.....	178
Anexo 43.....	178
Anexo 44.....	179
Anexo 45.....	179

Anexo 46.....	179
Anexo 47.....	180
Anexo 48.....	180
Anexo 49.....	180
Anexo 50.....	181
Anexo 51.....	181
Anexo 52.....	182

Resumen

Los modelos de Marketing han venido evolucionando, siendo este el que evidencia la estructura y las capacidades para llevar a cabo operaciones comerciales en las que se crea y retiene valor al explotar oportunidades de negocios, por tanto, basándonos en lo anterior, la realidad del sector retail pañalero de Cúcuta departamento Norte de Santander, tiene grandes oportunidades de negocio. En este sentido se ha desarrollado una investigación de orden positivista, cuantitativa no experimental, con unos objetivos encaminados a proponer un modelo de marketing que permita la maximización de valor de los stakeholders¹, para lograrlo se aplicaron encuestas a una muestra tomada de una población determinada, que correspondió de 100 clientes directos de la pañalera Ositos Azul y Rosa, con un error de estimación correspondiente al 10%, instrumento diseñado cuyo Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach arrojó 86.11% de confiabilidad. Los resultados una vez analizados permitieron identificar factores críticos que brindaron las bases para el diseño del modelo para la pañalera Ositos Azul y Rosa.

Palabras clave: Servicio al cliente, portafolio de productos y servicios

¹ Stakeholders es una palabra inglesa, que en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa.

Introducción

Garantizar la perdurabilidad de las compañías del sector retail pañalero tiene que ver directamente con la planeación de su futuro, con procesos sistemáticos y continuos que le permitan mantener sus ventajas competitivas en el largo plazo. Trazar un marco de acción en un tiempo determinado es indispensable para crear una identidad corporativa y darles sentido a las compañías. No basta solo con la visión de los líderes, se hace necesario realizar un mapa que formalice la estrategia de una compañía y proveer las herramientas necesarias que nos ayuden a tomar las mejores decisiones.

Lo anterior es lo que deben buscar las compañías, una ruta específica de crecimiento sostenido en el tiempo y una postura estratégica mediante la que pueda dar aprovechamiento del mercado, y desarrollar planes de acción específicos que permitan cumplir las metas establecidas, en este sentido, a través de la historia de la administración se ha visto como modelo de marketing a evolucionado con diferentes definiciones; para efectos de este proyecto se tomará desde la perspectiva de Michael E. Porter, que a partir de 1980 en su obra *Competitive strategy* generó un concepto disruptivo de la estrategia al definirla así “el posicionamiento estratégico entraña la realización de actividades diferentes de los rivales o la realización de actividades similares en forma diferente para prestar una combinación única de valor” (Porter, 1980 p.46).

Por consiguiente, se pretende desarrollar un modelo de marketing para las empresas del sector del retail pañalero que les ayudará a tener un mejor entendimiento y de sus habilidades propias con el fin de superar a sus competidores generando valor y lograr su principal objetivo que es ser sostenible y perdurar en el tiempo y lograr alcanzar todas las probabilidades de éxito.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Título

Modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa

El Problema

Los pañales no son un invento moderno, desde los tiempos de las antiguas civilizaciones, los padres han tapado la zona pélvica de sus recién nacidos y pequeños hijos con algún tipo de cobertura absorbente que evitara tanto los malos olores como el derrame de heces fecales u orina, sobre todo en los pueblos nómadas. Muestra de ello son los esquimales quienes tapaban antiguamente a sus bebés con pieles de foca rellenas en su interior con musgo suave, así mismo los Incas utilizaban pieles de conejo en las que colocaban pasto fresco, y los pioneros americanos empleaban paños de algodón que luego secaban sin lavar. (Sabaté, 2015)

Ya en los siglos XIX y XX los pañales eran generalmente de paño de algodón algo basto, y se lavaban tras su uso haciéndolos duraderos. Fue entonces hasta los años 40 del siglo pasado que se comenzó a sustituir el paño por otros materiales más absorbentes como la celulosa, mejorando que la orina y las heces no se derramaran fuera del pañal, creando así los primeros modelos de pañal desechable moderno tal cual como se muestra en la siguiente imagen. (Sabaté, 2015). El típico pañal usado hasta los años 40 era una tela rectangular gruesa de algodón que se doblaba de una forma particular y un poco compleja, además abultaba mucho entre las piernas del recién nacido.

Figura 1:

Primeros diseños de pañales que evitan que la orina y las heces se derramaran



Nota. Fuente: www.eldiario.es siete curiosidades de los pañales que quizá te interesen, aunque no tengas bebés

Fue entonces, tras el nacimiento de la primera hija de Marion Donovan, cuando ella se planteó la necesidad de crear algún tipo de pañal que le ahorrara tiempo y le evitara tener que estar continuamente lavando los paños de tela que por aquel entonces se utilizaban para tal fin y así también evitar que los orines y heces de su pequeña mojaran una vez tras otra las sábanas de la cuna o la ropa que llevaba puesta; Marion provenía de una familia de inventores, por lo que la creatividad estuvo presente en su vida desde muy pequeña, sumado a su carácter emprendedor, lo que la llevó en 1946 a ingeniar un pañal recubierto con una cortina de plástico que en su interior llevaba un tipo de tela mucho más absorbente que a la vez, no provocaba escozor a su bebé.

Fue tanto su empeño en querer estar más cómoda al respecto, que trabajó en el diseño de un pañal que cumpliera su expectativa, cuando el 19 de enero de 1949 presentó una solicitud de

patente, al mismo tiempo en que los comenzó a comercializar en la tienda Saks de la Quinta Avenida; En ese entonces bautizó su invento como y fue tal el éxito de venta que, en cuanto le fue aprobada la patente el 12 de junio de 1951, ya tenía sobre la mesa una oferta de compra de su invento por la nada despreciable cifra de un millón de dólares. (Ichinose, 2012)

Acto seguido, Marion Donovan se puso a trabajar en la invención de su siguiente proyecto, el pañal que fuese totalmente desechable y cuyo interior no llevase tela sino algún tipo de material que fuese totalmente absorbente y mantuviese alejada la humedad de la piel de los bebés; pero, a pesar de la utilidad de su nuevo invento, no fue hasta una década más tarde en la que vendió su idea a Víctor Mills, ingeniero químico en la empresa Procter & Gamble con la que desarrollaría y comercializaría los pañales desechables tal y como los conocemos hoy en día. Curiosamente, entre 1949 y 1996, Marion Donovan presentó más de 20 patentes de inventos creados por ella, para hacer mucho más cómoda la vida de las amas de casa. (Ichinose, 2012)

Figura 2:

Marion Donovan presentando su “Boaters”



Nota. Fuente: <https://5cosas-curiosas.blogspot.com/2012/03/primeros-panales-dodotis.html>

Aunque el invento se produjo primeramente en Suecia a mediados de la década de los 40, los que se utilizaban entonces eran de telas de algodón grueso, pero debido a la segunda guerra mundial hubo escasez de este material, por lo que idearon un nuevo pañal a partir de una hoja de celulosa, lo malo es que, al empaparse el pañal en más de una ocasión, había escapes.

Lo que ven verdad ocurrió fue que, al mismo tiempo en E.E.U.U, Donovan estaba ideando en 1946 un pañal con una cortina de plástico que en su interior llevaba un tipo de tela mucho más absorbente, tal como se explicó en los apartes anteriores, lo que permitía mantener el pañal mojado más tiempo y no provocaba escozor en el bebé; además, que, Marion Donovan le colocó unos broches en los lados para asegurarlo, lo que la llevó al éxito con su proyecto.

Ahora bien, continuando con la historia del pañal moderno, ese que conocemos hoy día, se puede decir que fue en la década de los 70, cuando otras empresas comenzaron a comercializar y perfeccionar los pañales. Esta competencia en el sector provocó la bajada de los precios, por lo que se hicieron asequibles a todo el mundo y su uso se extendió, fue entonces cuando la empresa Johnson & Johnson adopta un modelo de marketing para introducir en el mercado los famosos pañales con cintas de papel adhesivas a los lados. Una década después, en los años 80, se le dio al pañal forma de reloj de arena, para que se ajustara mejor a la anatomía de los bebés, son los pañales anatómicos, que se siguen utilizando hoy en día. Además, se extendió el uso de elásticos para mejorar la sujeción del pañal, todo un mundo de posibilidades que exige a adopción de modelo de marketing para que las organizaciones ganen valor. (Guillén, 2013)

Conclusión, las ventas de pañales crecieron a nivel mundial con una serie de innovaciones desde mediados de la década de 1970 hasta mediados de la década de 1980, incluyendo una forma superior equipada con aberturas elásticas introducidas en 1976 por la marca Luvs de P&G y Kleenex Super Dry de Kimberly-Clark, lanzado en 1977 y renombrado a

Huggies al año siguiente, quienes ofrecieron también una forma de pañal superior ajustada y aberturas de la piernas elásticas, y podía ser fabricado en un volumen alto y vendido a un precio asequible, posteriormente entre Pampers, Luvs, y Huggies, esta última se convirtió en un gran éxito en los E.E.U.U y pasó a Pampers como la marca líder en el mercado a finales de los 80.

En la actualidad tenemos pañales para el día y la noche, con aloe vera, para usar como bañador, ecológicos para que no dañen el medio ambiente...y su evolución continúa para que cada vez sean más cómodos, absorbentes y respetuosos con el medio ambiente. (Guillén, 2013)

Aunque curiosamente hoy día no todo el mundo usa pañales desechables, dado que todavía existe la alternativa de usar pañales de tela, y aunque son más difíciles de conseguir, al menos en países como España y Colombia, hay algunos padres que optan por los pañales de tela en lugar de los desechables, las razones son varias, pero cabe destacar que los pañales de tela se pueden usar hasta tres o cuatro años antes de desecharlos, dada su alta durabilidad; esto quiere decir que una familia con más de un hijo pequeño puede emplearlos en todos ellos sin problemas, lógicamente tras lavarlos e higienizarlos, por lo que en tiempos de crisis económica y con el IVA disparándose y reformas tributarias en desarrollo, el poder reciclar un pañal no es cuestión solo de ahorro, sino de economía por parte de las familias.

Aunque esta sea una posibilidad para todos los padres, que permite una mejor economía, el consumo de pañales cada día va en aumento, no es broma decir que teniendo en cuenta que a un bebé se le cambia el pañal hasta seis veces al día, en un mes consume 180 pañales. En un año serán 2.160 pañales sucios generados y en los primeros tres años, que es cuando se hace un uso más intensivo, resultan 6.480 pañales por niño, solo con que cada pañal contenga unos cien gramos de heces y pis, resultará más de una tonelada generada por cada niño hasta los tres años. Si se combina este dato con la tasa de natalidad de España, resultarían unas 900.000 toneladas

anuales de pañales sucios generados, suficiente volumen para llenar un estadio de fútbol de tamaño grande dos veces.

El cálculo viene a acotación porque los pañales, aunque necesarios en el quehacer diario de los padres, estos presentan un complejo reciclado y se degradan lentamente, hasta el punto que se calcula que un 4% de los residuos que se acumulan en vertederos son pañales desechables que tardarán hasta 100 años en degradarse; es decir que los pañales desechables, dados sus componentes, son muy poco, o nada ecológicos, sin embargo... cada vez es mayor su consumo, aspectos que gracias a los modelos de marketing no salen a deducir, en desaprovechamiento quizá de promover una línea de productos más amigable con el medio ambiente; tal vez muy pronto se estos modelos de marketing se verán inmersos en la tarea de promover el consumo de productos más amigables con el medio ambiente..

Hoy día, los pañales son comercializados en el mundo entero por diferentes marcas tanto nacionales como regionales, inclusive marcas con presencia global como las afamadas Pampers de Procter & Gamble y Huggies de Kimberly Clark, así como Baby Sens de SCA, organizaciones expertas en adoptar modelos de marketing para posicionar sus productos en el mercado, aunque muchos son los supermercados que los tienen también con su propia marca.

Ahora bien, las ventas de pañales representan grandes transacciones económicas, dado que van amarradas a la tasa de natalidad de cualquier parte del mundo, y de las hábitos de consumo por parte de los padres, que cada vez se ven más inmersos en consumir productos que sean intercambiables y no lavables, muestra de lo anterior, son las cifras de ventas de pañales en la ciudad de Cúcuta, que se muestran a continuación, que, aunque en medio de la pandemia la tendencia debió ser negativa, por el contrario han tenido un aumento en venta en el primer cuatrimestre del 2021 en comparación con las ventas del año 2020:

Tabla 1:

Ventas en dólares trm 3812, de pañales marca Winny en Cúcuta en el primer cuatrimestre del año 2020 y 2021

	ACUMULADO 2020 1er CUATRIMESTRE	ACUMULADO 2021 1er CUATRIMESTRE	Ene 2021	Feb 2021	Mar 2021	Abr 2021
WINNY	239.995	288.150	46.795	47.915	124.692	68.748
Winny Pants	25.707	46.492	8.015	6.091	17.643	14.742
Winny Ult Gold	19.692	37.263	2.989	8.379	19.341	6.554
Winny Ultrat Sec	194.596	204.394	35.790	33.444	87.708	47.451
TOALLITAS HÚMEDAS	19.502	35.536	4.957	5.751	11.858	12.970
Winny Toall. Econ	13.600	25.892	3.621	4.065	9.468	8.738
Winny Toall. Otros U	-	64	21	1	0	42
Winny Toall. Prem	949	2.440	34	265	148	1.992
Winny Toall.RecienN	4.953	7.140	1.280	1.420	2.242	2.198
CONTENT	17.685	22.154	7.165	2.075	7.502	5.412
Pañal Content Advanc	2.352	1.642	467	678	494	4
Pañal Content Ultras	14.963	18.930	6.382	936	6.443	5.169
Toalla Content Advan	370	870	224	295	276	75
Toalla Content Ultra	-	712	92	167	289	164

Nota. Fuente: Página WEB Tecnoquímicas

Figura 4

Matriz de Boston aplicada a los datos de la tabla 1



Nota. Fuente: elaboración propia

Tabla 2:

Ventas en dólares TRM 3812, de pañales marca Winny en Cúcuta en el primer cuatrimestre del 2020 y 2021, de algunos de los almacenes más representativos de la ciudad

	ACUMULADO 2020 1er CUATRIMESTRE	ACUMULADO 2021 1er CUATRIMESTRE	Ene 2021	Feb 2021	Mar 2021	Abr 2021
Feria Del Pañal Mundo Kids	\$ 71.554	\$ 76.433	\$ 4.877	\$ 18.827	\$ 37.442	\$ 15.287
Infantiles Mileidy Kids y/o Camiset	\$ 36.163	\$ 69.818	\$ 11.901	\$ 28.464	\$ 15.519	\$ 13.933
Pañalera El Triunfo Plus	\$ 37.890	\$ 67.820	\$ 20.233	\$ 1.176	\$ 26.687	\$ 19.725
El Castillo Del Pañal Kids	\$ 64.314	\$ 67.406	\$ 13.156	\$ 69	\$ 40.052	\$ 14.129
Pañalera Kathy "G"	\$ 27.241	\$ 44.277	\$ 11.826	\$ 0	\$ 24.180	\$ 8.271
Pañalera Deymar Sleyder	\$ 13.379	\$ 16.321	\$ 69	\$ 3.335	\$ 5.207	\$ 7.710
Bamby Fashion	\$ 17.794	\$ 12.309	\$ -	\$ 1.899	\$ -	\$ 10.410
Pañalera Los Ositos Azul y Rosa	\$ 4.616	\$ 7.390	\$ -	\$ 3.414	\$ 1.700	\$ 2.329
Baby Panda Store	\$ -	\$ 6.227	\$ 707	\$ 1.588	\$ 2.643	\$ 1.290
La Tienda De Los Pequenines	\$ 3.851	\$ 2.819	\$ 5	\$ 653	\$ 1.159	\$ 1.002
Pañalera Maxipunto	\$ 1.179	\$ 2.489	\$ 508	\$ 609	\$ 997	\$ 375
La Feria Del Pañal Disney	\$ 2.383	\$ 2.258	\$ -	\$ -	\$ 1.146	\$ 1.135
Pañalera y Variedades La Vila del	\$ -	\$ 2.157	\$ 612	\$ 427	\$ 653	\$ 465
Baby Center Cucuta	\$ 13.287	\$ 2.058	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.058
Pañalera y Variedades Patty	\$ 2.472	\$ 2.008	\$ -	\$ 808	\$ 564	\$ 635
Distribuidora Baby House	\$ -	\$ 1.427	\$ -	\$ -	\$ 832	\$ 594
La Tierra Del Pañal	\$ 388	\$ 736	\$ 187	\$ 364	\$ -	\$ 240
Variedades y Misc. San Jorge	\$ -	\$ 511	\$ -	\$ 155	\$ 426	\$ -
Total general	\$ 297.173	\$ 384.463	\$ 64.004	\$ 61.787	\$ 159.154	\$ 99.518

Nota. Fuente: Página WEB Tecoquímicas

En la actualidad los pañales son de mayor absorción, con cintas de seguridad reutilizable, comodidad y diseño, entre otros beneficios que ofrece actualmente el mercado de los pañales en el Colombia. En este sentido, la apuesta de los modelos de marketing de las empresas que tienen negocios en este segmento es la de sorprender a los consumidores con productos diferenciales y en medio de esta batalla no dudan en ampliar las inversiones para captar más consumidores.

Según una investigación de AC Nielsen, en el último año se han incrementado las ventas de pañales desechables para bebés, especialmente en tiendas y droguerías. Medido en volumen, este mercado registró un crecimiento de 8,4 por ciento a julio del año pasado, con relación al año antepasado, cuando había aumentado 1,8 por ciento frente 2018

Muestra del interesante mercado, es que Kimberly realizó hace un par de años, una inversión de más de 20 millones de dólares en Colombia para mejorar la oferta de productos dirigidos al segmento económico, además anuncio Kimberly-Clark Corporation (la casa matriz)

que ha destinado otros 20 millones de dólares más a la implementación de una tecnología desarrollada en USA para el relanzamiento de los pañales Huggies Natural Care, dirigidos a los estratos 4, 5 y 6.

Esta empresa produce en Colombia 60 millones de pañales mensuales, tanto para el mercado nacional como para el de exportación. Según datos de la multinacional, el 48 por ciento de la producción, incluyendo faciales Kleenex, toallas higiénicas, pañales, toallas de cocina, papel higiénico y cuadernos Scribe, entre otros, se exportan a países como Ecuador, Perú, Venezuela, y a países como la Unión Europea, Australia y Japón. El reto de la filial en Colombia es cumplir mediante sus modelos de marketing, con las expectativas de comercialización para que se sigan aumentando las inversiones y el mercado continúe su etapa de desarrollo.

Para esta multinacional los principales competidores son: Familia, con Pequeñín y Tecnoquímicas que incursionó en este mercado a finales de los años 80 y tiene las marcas Winny y Vely. También están Dripers y Chicolastic, así como otros productores más pequeños.

Sumado a todo lo anterior, es importante resaltar que Cúcuta se ha caracterizado por poseer tradicionalmente una economía comercial, debido a la frontera con Venezuela, por ello, las industrias más desarrolladas son aquellas relacionadas con la construcción, específicamente las que producen cemento, ladrillos, arcilla y cerámica; la ciudad es un distrito minero, por lo que esta actividad ocupa un lugar privilegiado en la economía; las características físicas de los minerales, especialmente del carbón (niveles bajos en azufre y humedad), lo hacen atractivo en el mercado.

El sistema económico de Cúcuta es complejo y presenta cambios constantes, en virtud de su condición de ciudad fronteriza se ha establecido como un puerto terrestre internacional en el que confluyen miles de importaciones y exportaciones, por lo cual es de vital importancia para el

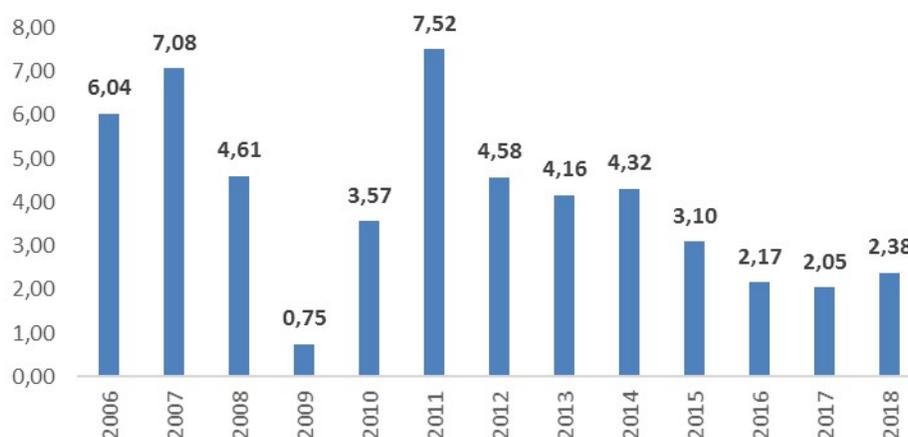
país. (Wikipedia, 2021), sumado a que las relaciones entre los gobiernos de Colombia y Venezuela no van por buen camino, por lo cual la economía se ve afectada con frecuencia. El cierre del puente internacional Simón Bolívar y el puente internacional Francisco de Paula Santander cerrado por personas que protestan tanto de Venezuela como de Colombia ocurre a menudo, por lo cual los procesos de importación y exportación se detienen.

En cuanto al contexto nacional, según fuentes del banco de la República, la economía colombiana en 2014 creció 4,4% respecto al año anterior; alcanzando \$757.506 miles de millones a precios corrientes, a partir de ese año el crecimiento económico viene disminuyendo en comparación a este año. Los departamentos con mayor participación en el PIB nacional fueron Bogotá D.C. (24,8%), Antioquia (13,4%), Valle del Cauca (9,3%), Santander (8,1%), Cundinamarca (5,1%) y Meta (4,9%). Los crecimientos reales más altos se registraron en Santander (9,3%), Antioquia (6,9%) y Atlántico (6,6%). Mientras los mayores decrecimientos se observaron en Arauca (-7,6%), Meta (-2,9%) y Chocó (-2,1%).

Figura 5:

Comportamiento del PIB de Colombia durante los últimos años

Crecimientos año corrido 2006-2018

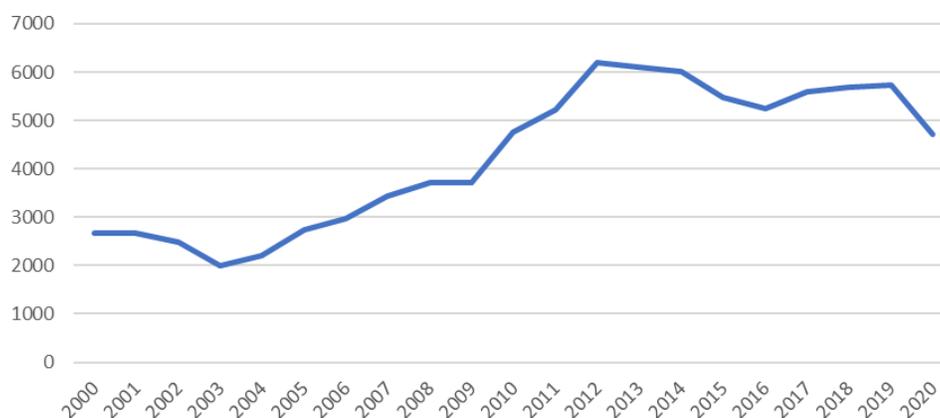


Nota. Fuente: DANE

Según el Banco de la República, El PIB per cápita nacional, medido a precios corrientes para 2014p, fue de \$15.893.361, valor que desde ese año hasta la actualidad ha venido disminuyendo. El departamento con el valor más alto fue Casanare (\$43.310.425), seguido de Meta (\$39.011.868), Santander (\$29.756.872) y Bogotá D.C. (\$24.163.912). Por su parte, los departamentos con PIB por habitante más bajo fueron Vaupés (\$4.740.981), Chocó (\$5.832.564) y Vichada (\$5.863.934). El departamento de Norte de Santander registró en 2014p un crecimiento en el PIB de 4,7% en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía colombiana con \$12.529 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 1,7%. Por otro lado, el PIB por habitante en el departamento se ubicó en \$9.321.909 a precios corrientes o el equivalente a 2726 dólares tasados a la TRM de ese año.

Figura 6:

Evolución del ingreso per cápita de Colombia medido en dólares, durante los últimos años



Nota. Fuente: Banco de la república

Ahora, en cuanto a los IPC en 2015, la variación del índice de precios de los productos de consumo de la canasta familiar, a nivel nacional, fue de 6,8%, cifra superior en 3,1 pp al 2014 (3,7%), De las 24 ciudades, Manizales (8%) y Sincelejo (7,8%), registraron las mayores variaciones del IPC, seguidos por Barranquilla (7,7%) y Pasto (7,6%). En este mismo año, las de menor registro fueron Cúcuta (5,6%), Bucaramanga (6,0%), y Tunja (6,1%).

Tabla 3:

Variación de los índices de precios al consumidor en Colombia

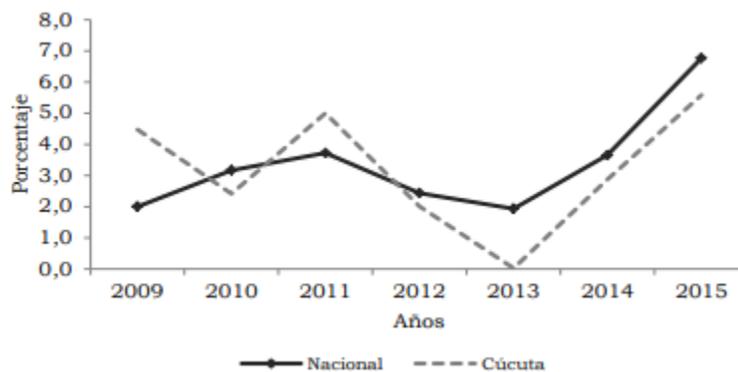
Ciudades	2014	2015	Diferencia porcentual				
Nacional	3,7	6,8	3,1	Montería	3,7	6,8	3,0
Armenia	3,4	7,0	3,6	Neiva	3,8	7,2	3,4
Barranquilla	3,4	7,7	4,2	Pasto	4,0	7,6	3,6
Bogotá D.C.	3,8	6,6	2,9	Pereira	3,1	6,9	3,7
Bucaramanga	4,3	6,0	1,7	Popayán	3,5	6,9	3,4
Cali	3,8	6,9	3,1	Quibdó	2,8	6,3	3,5
Cartagena	3,5	7,4	3,9	Riohacha	3,5	7,1	3,6
Cúcuta	2,9	5,6	2,7	San Andrés	3,8	7,3	3,5
Florencia	3,4	6,8	3,4	Santa Marta	3,4	6,7	3,3
Ibagué	4,1	6,7	2,6	Sincelejo	3,5	7,8	4,3
Manizales	3,3	8,0	4,7	Tunja	3,6	6,1	2,5
Medellín	3,4	6,8	3,4	Valledupar	4,3	6,8	2,5
				Villavicencio	3,3	6,6	3,3

Nota. Fuente: Banco de la República

Durante el periodo 2009-2015, el IPC de Cúcuta presentó una alta volatilidad, con índices inferiores al promedio nacional en la mayor parte del tiempo; las cifras más altas para la ciudad se registraron en 2009 (4,5%), 2011 (5,0%) y 2015 (5,6%). Por el contrario, las más bajas se observaron durante 2013 (0,0%), 2012 (2,0%) y 2010 (2,4%).

Figura 7:

Indicadores de precio al consumidor de Cúcuta en comparación al nacional



Nota. Fuente: Banco de la República

Para Cúcuta, los grupos de gasto que registraron la mayor variación fueron alimentos (10,1%), otros gastos (6,2%) y salud (4,7%), mientras el único grupo en registrar una diferencia

decreciente fue vestuario (-7,2%). Por subgrupos, los de mayor aumento fueron hortalizas y legumbres (35,0%), carnes y derivados (16,9%), frutas (13,5%) y el decrecimiento de servicios de vestuario (-0,3%), aparatos de diversión y esparcimiento (-3,6%), vestuario (-6,9%), y calzado (-9,9%).

En la canasta de bienes de Cúcuta, los grupos que presentaron mayor participación fueron alimentos (61,6%), vivienda (25,7%) y otros gastos (7,6%); mientras los que menos aportaron fueron diversión (1,6%), salud y comunicaciones (1,9%) respectivamente, y la decreciente se registró en el grupo de vestuario (-6,1%). A nivel de subgrupos, se caracterizaron carnes y derivados de la carne (17,4%), combustibles (16,5%), y hortalizas y legumbres (12,2%).

En cuanto a la tasa de desempleo Para 2015, la tasa global de participación (TGP) para Colombia medida en el conjunto de las 32 ciudades registró 67,5%; aumentando 0,1 pp respecto a 2014. La tasa de ocupación (TO), por su parte, se ubicó en 60,8%, es decir, 0,2 pp por encima de lo observado en 2014. La tasa de desempleo (TD) disminuyó 0,2 pp frente al año pasado, registrando para 2015 una tasa de 9,9%. Las ciudades que tuvieron el desempleo más alto durante 2015 fueron Quibdó (15,1%), Cúcuta AM (14,7%) y Armenia (14,6%); entre tanto, las de menor tasa fueron San Andrés (6,1%), Montería (7,5%) y Bucaramanga AM (7,9%).
(Wikipedia, 2021)

Según fuente del DANE, Cúcuta contó con una población de 810 mil personas en el 2015, de las cuales, 641 mil estuvieron en edad de trabajar, equivalente al 79,1% de la población, mientras que 410 mil personas fueron económicamente activas, es decir, una TGP² del 64,1%. Para 2015, la población ocupada aumento en 1,5% con respecto al 2014, al pasar de 345 mil a 350 mil personas. La TO fue de 54,6%, menor en 0,1 pp a la registrada el año anterior. La

² TGP tasa global de participación, TO tasa de ocupación, TD tasa de desempleo.

población desocupada disminuyó 1,0% al pasar de 61 mil a 60 mil personas, con una TD de 14,7% menor en 0,3 pp a la registrada el año anterior.

Tabla 4:

Comportamiento de los índices TGP, TO y TD

Concepto	2014	2015
Porcentajes		
Población en edad de trabajar	78,7	79,1
TGP	64,4	64,1
TO	54,7	54,6
TD	15,0	14,7

Nota. Fuente: Banco de la república

La información anteriormente presentada sobre el comportamiento de la economía en Cúcuta y especialmente las empresas del sector de consumo masivo en la ciudad de Cúcuta, se muestran sin explicar que estas basan sus ventas año a año en una oportunidad de venta puntual coyuntural por atender la necesidad de abastecimiento en Venezuela y por lo cual no se aprecia una construcción de crecimiento basada en un modelo de operar con calidad en el servicio al cliente, con excelencia de respuesta comercial por parte de su fuerza de ventas y equipos comerciales, seguridad en el conocimiento de sus portafolios, productos o servicios, que conlleve a cumplir las expectativas de los clientes y la generación de valor en las organizaciones .

Situación de la que no se escapa el sector retail pañalero que viene en crecimiento, detrás de una realidad comercial que no es la más conveniente dado que la mayor demanda proviene desde Venezuela quien es la que jalona el comercio de pañales, momento de ventas en el que se descuidan todos los procesos de marketing y de calidad en el servicio al cliente, por lo que en caso de que colapse totalmente esta demanda de bienes y servicios desde Venezuela, de darse esta situación, muchas serían las empresas comercializadoras de este producto entre otras, las

que se verían en afectadas, dado que no se mantuvieron prestando sus servicios con todo lo relacionado a un modelo de marketing que asegurara experiencias memorables en los clientes para que reincidan en la compra de nuevos productos y servicios.

En efecto de lo anterior y sumado a que por parte del investigador del presente proyecto, tiene una comercializadora de pañales llamada *Pañalera Los ositos Azul y Rosa*, ubicada en la dirección Av 11E #5an-168 Barrio Santa Lucia, por la avenida Guaimaral, emprendimiento con una trayectoria de más de 4 años, es que se pretende proponer un modelo de marketing para la pañalera Ositos Azul y Rosa, conociendo de antemano que el marketing (del inglés *market*, “mercado”) o mercadotecnia es el conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general, de este modo, colocar a disposición de la pañalera Ositos Azul y Rosa, un modelo que le permita ir adaptando su modo de operar a una forma tal, que les permita estar preparados para un cambio en la demanda que desde Venezuela se viene surtiendo.

Figura 8:

Fotos del punto de venta



Nota. Fuente: elaboración propia

Dicho de otro modo, la idea es proponer un modelo de marketing que pueden resumirse en llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra, favoreciendo así el intercambio económico entre las partes (comprador y vendedor) para que ambas obtengan un beneficio o satisfacción). La satisfacción en el intercambio económico (una cosa por otra, dinero por un objeto o servicio).

En este sentido, con el modelo de marketing a diseñar, se pretende que el sector retail pañalera pueda adaptar dos conceptos clave para su aplicabilidad como son las *Necesidades, deseos y demanda* que se entiende por ello como la tensión de búsqueda de lo que nos hace falta (o sentimos que nos hace falta) que motiva el consumo y el intercambio económico. Las necesidades están vinculadas al bienestar físico de las personas; los deseos a sus aspiraciones específicas (sociales, intelectuales, culturales, etc.); y a la demanda que es simplemente el deseo de adquirir un bien o servicio determinado de la oferta; y el *Valor y satisfacción* que se entiende por valor la relación establecida por el consumidor entre el costo del producto y la satisfacción que éste le brinda, y existe con base a cuatro posibilidades: valor esperado, valor recibido, valor de la competencia y valor deseado.

Delimitación

Delimitación Espacial

El presente proyecto se desarrollará en la ciudad de San José de Cúcuta, departamento de Norte de Santander, Colombia, se tendrá en cuenta en la presente investigación la percepción por parte de los clientes sobre la calidad del servicio en cuanto a la ofertas de productos pañaleros y sus complementos, como base de la aplicabilidad del marketing en las empresas del sector retail de pañales, esto se debe analizar e interpretar muy detalladamente dado que por la alta

competitividad, variabilidad, necesidades, proyecciones de las empresas del el sector pañalero se deberá bazar la aplicabilidad de la presente investigación con miras del diseño de un modelo de marketing que permita aumentar la generación de valor.

Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual de la presente investigación se basa principalmente en todo lo relacionado a un modelo de marketing para la generación de valor en la pañalera Ositos Azul y Rosa, dentro de los cuales hay conceptos muy comunes y relacionados, tales como: definición de productos y servicios, servicio al cliente, portafolio de productos y servicios, análisis de comportamiento de compra, merchandising, calidad en el servicio, servicio posventa, atención personalizada, marketing mix, marketing, generación de valor, proposición de valor, servicio personalizado, comunicación, precios competitivos, diversidad, oportunidad de negocio, satisfacción del cliente, experiencia de compra memorable.

Delimitación Temporal

En cuanto a la delimitación temporal, el desarrollo de la presente investigación se delimita al período comprendido entre los años 2019-2 y 2021-1, tiempo en el cual se adelantó los estudios de posgrado en la Maestría en Administración de Empresas e Innovación por parte del investigador que adelanta el presente proyecto

Delimitación Contextual

El desarrollo de la presente investigación comprende el mercado comercial local de la pañalera Ositos Azul y Rosa que está regido, en primer término, por grandes marcas, que por su gran solidez económica tales como Kimberly Clrk, Proter & Gamber, Familia, con Pequeñín y

Tecnoquímicas con las marcas Winny y Velly, también están Dripers y Chicolastic, organizaciones que aprovechan las economías de escala, reduciendo costos y logrando precios más bajos, mediante los mecanismos de sub distribución y venta, casi se puede decir que un mercado acaparado; Y es ahí en ese mecanismo de sub distribución y venta, donde se da la oportunidad de adoptar un modelo de marketing que permitan un aumento en la generación de valor, lo que fundamenta el propósito de la presente investigación.

Descripción del Problema

En la comercialización de productos de pañal y sus complementos, se ha identificado desde el conocimiento empírico por parte de quien desarrolla la presente investigación, quien por su experiencia en el mercado trabajando para grandes compañías como Brinsa, empresa que desarrolla la química del cloro-álcali y que atiende toda la industria en Colombia, y atiende empresas como Tecnoquímicas y Kimberly Clark (las más grandes productoras de pañales); así mismo se suma la experiencia directa en Tecnoquímicas como asesor comercial del sector Retail Pañalero de la ciudad de Cúcuta; se ha identificado que las empresas del sector retail pañalero de la ciudad no están basando sus crecimientos esperados en proyecciones relacionadas con la fidelización de clientes locales, porque en la actualidad están basando el éxito de sus ventas con la demanda generada por parte de consumidores que desde Venezuela vienen a comprar, y porque se está generando ausencia de análisis del entorno y perspectiva de futuro del entorno donde tienen o esperan participación todas estas empresas del sector retail pañalero, todo esto debido a que no tienen una posición estratégica de marketing definida ni un plan que soporte sus objetivos de crecimiento rentable a largo plazo.

Sumado lo anterior, por el hecho de que el proponente de la presente investigación junto con su esposa, tienen una empresa dedicada a la comercialización de pañales y sus complementos, en una zona distinta al epicentro de venta de estos productos que se encuentra ubicado en la zona céntrica de Cúcuta entre las calle 5 y 8 y avenidas 5 y 8, contrario a ello, esta empresa comercializadora de pañales está ubicada en la Av 11E #5an-168 Barrio Santa Lucia por la famosa avenida Guaimaral, muy cerca del Hospital Universitario Erasmo Meoz, lo que supuestamente le deja en desventaja con las demás empresas comercializadoras de pañales, dada una disminución de afluencia de compradores de productos y servicios pañaleros.

Por consiguiente, con esta investigación se busca diseñar un modelo de marketing que mediante el diagnóstico de factores críticos en las empresas de retail y contrastados con los aportes científicos de autores distinguidos como Michael Porter y Peter Drucker, extrayendo características propias de un modelo de marketing y basándonos en las capacidades potenciales y características propias del sector, para así poder diseñar un modelo de marketing para la generación de valor en empresas del sector retail de pañales y sus complementos.

Formulación del Problema de Investigación

Pregunta principal

¿Cómo sería el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa que maximice valor de los stakeholders?

Objetivos

Objetivo General

Proponer Modelo de Marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa que maximice valor de los stakeholders

Objetivos Específicos

- Definir los factores críticos del modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa que maximice valor de los stakeholders
- Analizar el comportamiento de los factores críticos del modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa que maximice valor de los stakeholders
- Diseñar modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa que maximice valor de los stakeholders

Justificación

Hoy día se puede pensar que un empresario es aquel que tiene grandes inversiones de capital y adquiridas tecnologías de vanguardia para para la producción de bienes y servicios mediante organizaciones que con gran apalancamiento son capaces de tener gran participación en el mercado, además de tener vinculados grandes cantidades de personal para su operación; en efecto es muy cierto, pero como dice el dicho, *un gran árbol para ser un gran árbol debió ser semilla primero*, queriendo decir con ello que un empresario también lo es cuando en sus propósitos tiene en mente un proyecto o un emprendimiento que, bajo planteamientos bien definidos, metas claras y objetivos precisos, y con el inicio de operaciones aún con capitales bajos, con sencillez y calidad en sus procesos, con tecnologías así sean básicas, inicia la producción y prestación de bienes y servicios.

A este emprendedor que con recursos limitados inicia una oportunidad de negocio, también se le puede llamar *empresario*, solo es cuestión de dejar que el tiempo permita el crecimiento hasta el punto de poder a llegar a dominar mercados, tal cual como lo hicieron las grandes marcas; y es por esto que se presenta la gran oportunidad de proponer la presente

investigación, de diseñar un modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, emprendimiento realizado por el investigador del presente proyecto, y porque el sector retail pañalero debido a la informalidad con la que opera se considera que no utilizan el marketing basados en las características del sector del retail.

Las empresas del sector retail deberían tener una sostenibilidad creciente en el tiempo de sus ventas basado en la calidad de atención al cliente local, y la importancia que ello representa para el futuro de las empresas del sector el correcto análisis estructural de las fuerzas del mercado, el estudio de los competidores con el ánimo de mejorar la calidad del servicio al cliente y con el propósito de determinar una posición estratégica de las empresas del sector pañalero, perspectivas financieras, procesos operativos, crecimientos para identificar oportunidades de negocio, para la generación de un mayor valor.

Por tal motivo, se da gran oportunidad, se puede decir que el sector retail pañalero de la ciudad de Cúcuta está dormido en sus laureles, disfrutando de sus grandes volúmenes de ventas, pero no teniendo en cuenta que es un cliente que en cualquier momento no podrá tener acceso al mercado local, y es por esto, que con gran oportunidad se propone mediante esta investigación la elaboración de un modelo de marketing para la *Pañalera los Ositos Azul y Rosa* que es propiedad del investigador del presente proyecto, dado que se viene un gran oportunidad de crecimiento que no se puede desaprovechar, lo que permitirá que se pueda lograr ser un gran empresario como lo determinan los grandes mercadólogos.

Elemento Innovador

El elemento innovador de esta investigación se basa principalmente en la forma de cómo el modelo de marketing potenciará las capacidades de la *Pañalera los Ositos Azul y Rosa*, puesto que está basado en el análisis de los factores críticos del marketing y soportado en conceptos de grandes teóricos y antecedentes que permitirán fundamentos para garantizar el crecimiento y cumplimiento de las proyecciones de las empresas del sector pañalero para la generación de valor tanto de los propietarios de las empresas del sector retail como de los stakeholders.

Capítulo 2: Marco Referencial

Los antecedentes relacionados a continuación, tienen como principal característica que se relacionan con la variable objeto de estudio *modelo de marketing*, las cuales han sido objeto de estudio de investigaciones de ámbito nacional e internacional, estudios en los cuales se hace referencia a la propuesta de valor, sostenibilidad de los negocios, factores que inciden en la sostenibilidad de las ventas, la calidad del servicio en la atención a los clientes, la experiencia de compra memorable. A nivel nacional, también se relacionan investigaciones que abordan estudios realizados sobre diseño de modelos de negocios para las cuales la aplicación de teorías y dinámicas de modelos empresariales se puede evidenciar que enfocan de una forma similar a la variable objeto de estudio *Modelo de Marketing*. A continuación, en la tabla 5, se relacionan todos los antecedentes derivados del trabajo investigativo que permitirá bases sobre las cuales se construirá la matriz de operacionalización de variables de la presente investigación.

Antecedente Internacionales

Modelo de Marketing de Compradores Para Mejorar la Experiencia de Compra en los Clientes: Caso MEV S.A.

Rafael Alejandro Sánchez Macías en su proyecto de investigación para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación en la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en Ambato Ecuador en el 2018, se propuso diseñar un modelo de marketing debido a la necesidad de desarrollarlo para la empresa comercializadora MEV S.A., dedicada a la fabricación y comercialización de nervometal y malla de tumbado, productos utilizados en el sector de la construcción.

Figura 9

Fotografías de los productos en malla y nervometal



Nota. Los productos elaborados con malla de tumbao o nervometal, conllevan a la empresa apoyarse en el desing thinking para poder brindar ideas de diseño a los clientes.

En su momento, la organización debía asumir el reto de generar un valor diferenciador para el cliente en un entorno competitivo y cambiante, teniendo en cuenta que el éxito de una organización debe estar ligado a la capacidad que esta tiene para anticiparse a las oportunidades del mercado. Por ello en la siguiente figura, se puede evidenciar el modelo de marketing de compradores diseñado con la finalidad de mejorar la experiencia de esta organización.

Este modelo de marketing se basó en las metodologías de: *prospectiva estratégica de Michael Godet, Desing Thinking de Tim Brown y los análisis de factores internos y externos de García y López*, donde su efectividad se basa en la información obtenida durante el desarrollo del proyecto de investigación. El modelo está compuesto por cuatro fases presentadas a continuación:

- *Estudio estratégico*, la cual aporta a generar una visión clara de la realidad de la empresa en relación con su entorno y competencia.
- *Análisis de prospectiva*, donde se alcanza a visualizar las principales variables que afectan al sistema, así como sus principales beneficiarios.
- *El Design Thinking*, la cual aporta a diagramar la solución mediante técnicas gráficas.
- *Control del modelo*, donde se determinan los principales indicadores de control, para de esta manera ejecutar la fase de retroalimentación si fuese necesario.

Para llegar a este modelo, el método estructural de prospectiva estratégica de Michael Godet MIC-MAC utilizado por Sánchez para diseñar el modelo de marketing, busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc., es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores o expertos que son parte de un sistema. El acrónimo MIC-MAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin. El objetivo del Análisis Estructural MIC-MAC es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema. Garza Villegas et al. (2015). Las diferentes fases del método MIC-MAC son las siguientes:

- Fase 1: listado de las variables del sistema,
- Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema, y
- Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

En cuanto a la metodología *Desing Thinking de Tim Brown*, Sánchez se basó en lo que indican los autores Ortega & Ceballos (2015) para la aplicación del modelo, en cuanto a que:

El pensamiento de diseño consiste en pensar como un diseñador. Los diseñadores pueden transformar la manera de desarrollar productos, servicios, procesos y cualquier estrategia de la empresa. El *design thinking* es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito. Empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (psicología, sociología, marketing, ingeniería) para llegar a una solución humanamente deseable, técnicamente viable y económicamente rentable. El *design thinking* está siendo utilizado cada vez más en las empresas, se basa en el método utilizado por los diseñadores para pensar y solucionar problemas. Se basa en la observación de la conducta humana respecto del producto para luego llegar al desarrollo de este. En palabras de Tim Brown es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado (p. 18).

Y como tercera metodología empleada por Sanchez, y de acuerdo con García y López (2011), la planificación estratégica se concibe como parte del pensamiento estratégico empresarial en el cual se desarrolla las acciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. La planificación estratégica busca determinar un plan de acción basado en estrategias para alcanzar una finalidad deseada. La planificación estratégica implica una visión estratégica a medio y largo plazo en la cual se pretende reducir el nivel de incertidumbre y riesgo del entorno empresarial.

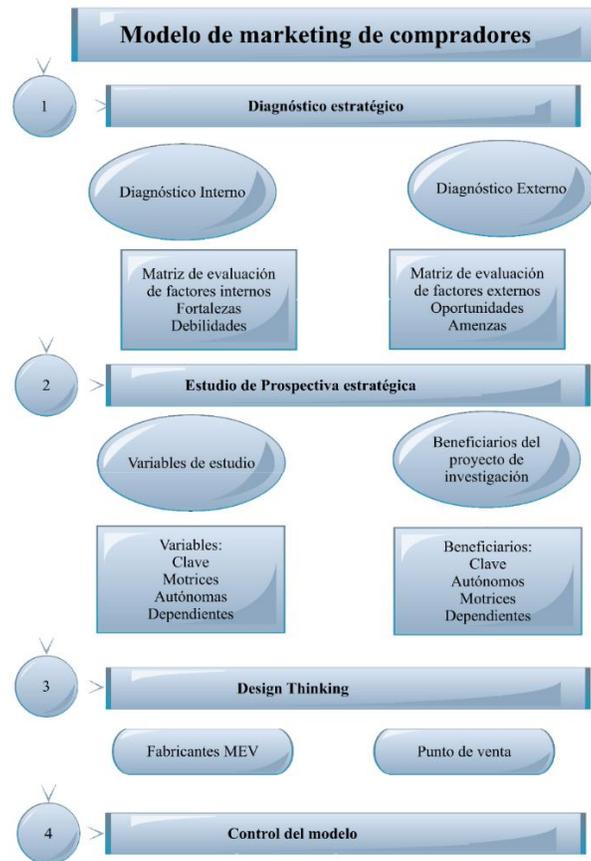
Es importante mencionar que la planificación estratégica es una previsión de los futuros campos de acción, búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles (Ancín, 2015).

Por consiguiente, el modelo de marketing diseñado por Sánchez, permite para el desarrollo de la presente investigación, brindar bases fundamentales sobre la cual se debe

construir un modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, a saber que toda organización debe asumir el reto de generar un valor diferenciador para el cliente en un entorno competitivo y cambiante, teniendo en cuenta que el éxito de una organización debe estar ligado a la capacidad que esta tenga para anticiparse a las oportunidades del mercado.

Figura 10:

Modelo de marketing mejorar la experiencia de compra según Godet, Brown, García y López



Nota. Fuente: Proyecto de Investigación y desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, por Rafael Alejandro Sánchez Macías

Plan de Marketing Para Pañales Babysec

Mariana Isabel de Cárdenas Romero, Mariana Carolina Ferro Velarde, Karla Jennifer Friess Gallo & Cynthia Gabriela MacLean Buendía, quienes en su proyecto de investigación para

optar al título de Magíster en Dirección de Marketing otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su propósito de diseñar un plan de marketing para la empresa de Pañales Babysec, desarrollaron documentos esquemáticos, analíticos, que permitieron diagnosticar el nicho de mercado y posteriormente definir soluciones o recomendaciones a seguir para maximizar el ejercicio económico de la empresa. Para efectos de facilitar la comprensión del trabajo realizado, se presenta a continuación una descripción de la empresa y su contexto, De Cárdenas et al., (2019):

En este trabajo los investigadores resaltan que Babysec es una marca especializada en el cuidado personal de los bebés que se orienta principalmente en la categoría de pañales desechables, empresa que pertenece a la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) de origen y capital chileno y es administrada en Perú por Productos Tissue del Perú S.A. (PROTISA), Cárdenas et al., (2019):

Así mismo, los investigadores recalcan que los tres principales competidores en el sector pañalero en Perú son Huggies, Pampers, y Babysec, y que entre todos, concentran el 98.06% del mercado pañalero; siendo Huggies la empresa líder en el mercado con el 61.0% de participación, seguida de Babysec con 21.6%, y en tercer lugar por marca Pampers con 15.5%; siendo la categoría de pañales para bebés un mercado cuyo crecimiento es de una cifra año a año, lo que se demuestra una tendencia al alza en ventas de la industria, que para el cierre de 2014 se proyectaba en 1,734 millones de unidades, Cárdenas et al., (2019).

Ahora bien, la investigación demuestra que Babysec, segunda marca del mercado, ha venido creciendo debido a la relación calidad-precio del producto que manejan y especialmente por su percepción de marca económica; pero que no ha logrado desarrollar adecuadamente algunos de los factores que resultan críticos para tener éxito en esta industria como son la mayor

cobertura de puntos de venta, una conexión emocional con las consumidoras, un mayor presupuesto destinado a actividades de marketing, entre otras, Cárdenas et al., (2019).

Por consiguiente y según los investigadores, el Plan de Marketing para la empresa Babysec, debe buscar un aumento de participación en el mercado de la categoría, reposicionarse en la mente de las consumidoras, mejorando la recordación de la marca, incrementando la contribución de marketing para lograr un impacto significativo en las madres de los bebés a través del programa de marketing social corporativo; finalmente, en cuanto al objetivo de participación de mercado, Babysec debe apuntar a consolidar su posición como retador en la categoría fortaleciendo su segundo lugar, Cárdenas et al., (2019).

Para ello, los investigadores aplicaron herramientas tales como: *Análisis PESTEL* en cuanto a Factores políticos, gubernamentales, y legales (p); Factores económicos y financieros (E); Factores sociales, culturales, y demográficos (S); Factores tecnológicos y científicos (T); Factores ecológicos y ambientales (E); herramienta que les permitió identificar desde:

Tabla 5:

Resultados del análisis PESTE aplicado a la empresa Babysec

<i>Ámbito político:</i>
Las oportunidades encontradas son: (a) las facilidades que brinda el gobierno para las empresas que desean hacer negocios y (b) pocas barreras arancelarias y procesos comerciales simples. Por otro lado, las amenazas son: (a) la incertidumbre frente al cambio de gobierno, (b) las eventuales tensiones políticas entre Perú y Chile, y (c) la lentitud en la emisión de registros sanitarios por parte de DIGEMID.
<i>Ámbito económico.</i>
Las oportunidades encontradas son: (a) la tasa de inflación controlada, (b) el crecimiento del poder adquisitivo de la población, y (c) el TLC con Chile. Por otro lado, las amenazas son: (a) el fortalecimiento del canal moderno, y (b) el alza del dólar frente a la divisa local.
<i>Ámbito social.</i>
Las oportunidades encontradas son: (a) la concentración geográfica de nacimientos, (b) la necesidad de información de las madres, (c) la mayor exigencia de los consumidores, y (d) el auge de Internet. Por otro lado, una amenaza es el posible rechazo de los consumidores antes empresas de origen chileno.
<i>Ámbito tecnológico.</i>
La oportunidad encontrada es el auge de Internet y las amenazas son: (a) la demanda continua de innovaciones por parte de los consumidores y (b) el riesgo de saturación del puerto de El Callao.
<i>Ámbito ecológico.</i>
Para terminar, la oportunidad encontrada es la demanda de soluciones ecológicas para la elaboración de pañales y la amenaza son los requerimientos ambientales por parte del MINAM.

Nota. Fuente: Cárdenas et al., (2019).

Complementando lo anterior, también llevaron a cabo un análisis situacional de la industria mediante Las Cinco Fuerzas de Porter con el objetivo de determinar el atractivo de la industria para las marcas que compiten en ella y analizar a los principales competidores para definir posibles fuentes de ventajas o barreras competitivas para Babysec. En el análisis se tuvo en cuenta el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos productos, y la rivalidad entre competidores, Cárdenas et al., (2019).

Figura 11:

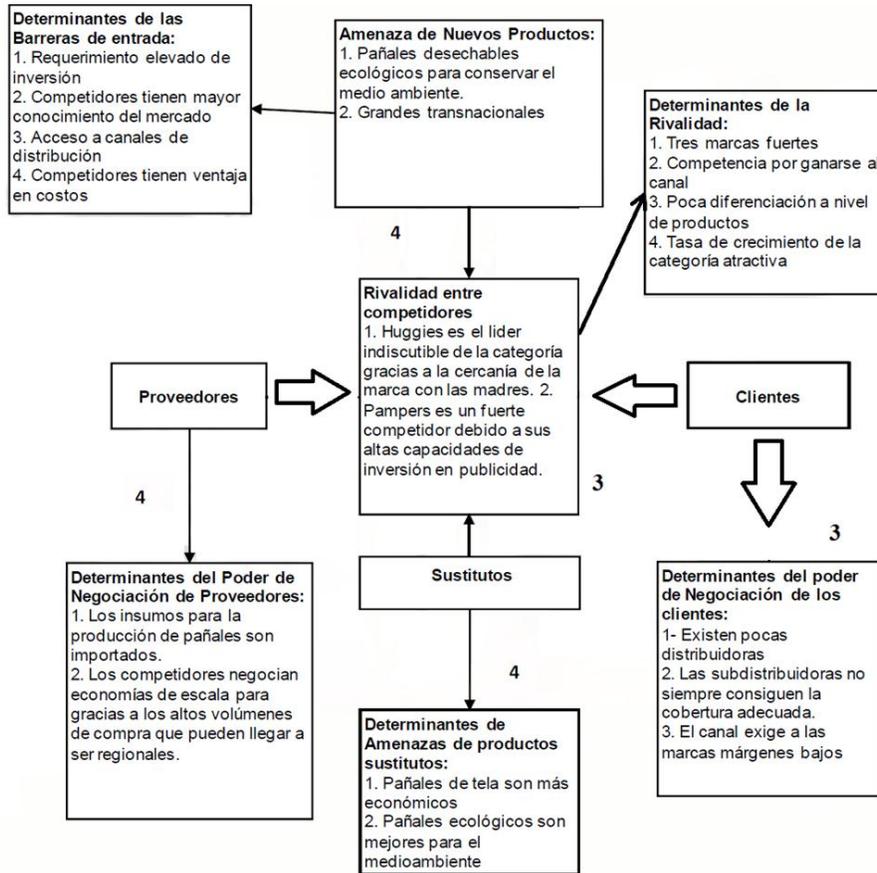
Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Nota. Fuente: <http://textosdeandrea.blogspot.com/2013/12/las-cinco-fuerzas-de-porter.html>

Figura 12:

Aspectos críticos del análisis de las 5 fuerzas de Porter, en el diagnóstico para Babysec



Nota. Fuente: Cárdenas et al., (2019).

Como conclusión sobre los aportes de esta investigación, y teniendo en cuenta que en ella también se hicieron otros diagnósticos, esta permite aportar a la presente investigación, aspectos claves para la construcción de la postura concluyente que permite las bases para el diseño de operacionalización de variables para el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

El Merchandising Visual Como Elemento Estratégico en el Punto de Venta

María José Altamirano Rodríguez & Juan Carlos Castro Analuiza en su artículo publicado en la revista Digital Publisher en el 2020, manifiestan la importancia del buen manejo

de las ventas en mostrador, dada la problemática que enfrenta el mercado de comercio minorista con la constante lucha entre las grandes cadenas de superficies; dado que el efecto se refleja en las ventas de los pequeños negocios, hasta con el cierre progresivo de estos negocios; bajo estas consideraciones surge la necesidad de los investigadores, de diseñar una propuesta de investigación del merchandising visual como un elemento estratégico de las ventas de mostrador o punto de venta, para ello, el alcance que se buscaron los investigadores fue la de proyectar en el estudio una reestructuración el almacén de calzado DS Collection de la ciudad Ambato; bajo una propuesta metodológica donde se buscó incluir componentes del merchandising visual tales como: 1) atmósfera comercial; 2) disposición de productos; 3) arquitectura exterior y 4) superficie de ventas, como herramientas estratégicas para incentivar la decisión de compra, Rodríguez y Analuiza, (2020).

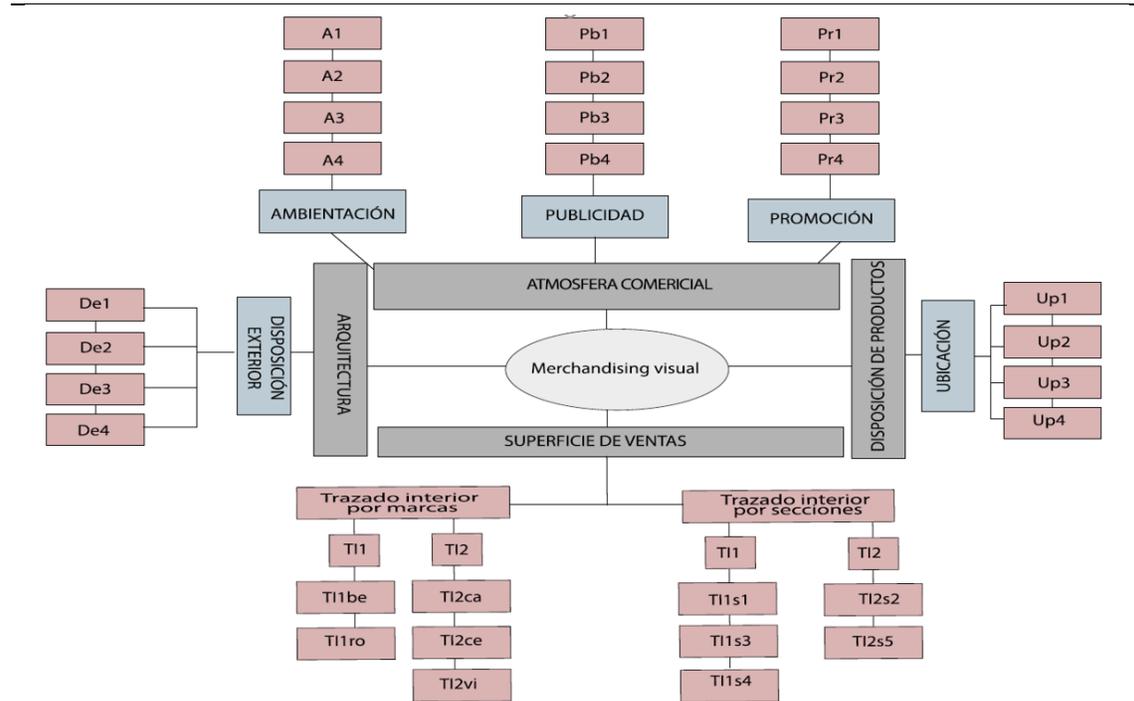
Para llegar al respectivo análisis, los investigadores indagaron a 35 clientes de edades entre 18 a 65 años, compradores frecuentes, a quienes mediante una encuesta de 15 preguntas, dieron cuenta de los elementos del merchandising visual más significativos; con ello obtuvieron las correlaciones más significativas de cada variable del merchandising visual, por lo que pudieron determinar que la variable con más significancia es la atmósfera comercial ($r=0,944$), componente que incrementa la satisfacción de cliente, siendo determinante en la decisión de compra; con base a estos elementos significativos, se propició la reestructuración del almacén para mostrar una experiencia memorable única de compra en el consumidor y generando notoriedad de marca en los productos de baja rotación, Rodríguez y Analuiza, (2020).

Rodríguez y Analuiza, (2020) resaltan que el mercado del comercio minorista de productos de consumo masivo se enfrenta con una inexorable presencia de cadenas nacionales e internacionales, y el efecto atenuante en las ventas del comercio minorista ha sido de inmediato,

hasta llegar en ciertas ocasiones a la desaparición progresiva de negocios, especialmente de alimentos y del hogar.

Figura 13:

Esquema del merchandising del almacén de calzado DS Collection



Convenciones: A1: Iluminación. A2: Decoración. A3: Música. A4: Limpieza. Pb1: Carteles. Pb2: Señalización, Pb3: Etiquetado. Pb4: Información del producto. Pr1: Descuentos. Pr2: Rifas. Pr3: 2x1. Pr4: Cupones. De1: Puerta de acceso. De2: Escaparate. De3: Mobiliario. De4: Fachada. Up1: Ubicación por marcas. Up2: Repisas. Up3: Ubicación por productos. Up4: Exhibidores. Tica: carrillé. Tice: cetti. Tivi: vitta Brasil. Tibe: beronas. Tirorosselli. Tis1: sección 1. Tis2: sección 2. Tis3: sección 3. Tis4: sección 4. Tis5: sección 5.

Nota. Fuente: Rodríguez y Analuiza, (2020).

En consecuencia, los investigadores definen que la atracción en el punto de venta representa el merchandising visual, como elemento de comunicación del marketing, que informa, comunica y persuade al consumidor desde cuatro herramientas: 1) atmósfera comercial, 2) disposición de productos, 3) arquitectura exterior y 4) superficie de ventas (Arango, 2016).

Como conclusión, y de acuerdo con la evaluación de los componentes del merchandising visual (atmósfera comercial, disposición de productos, arquitectura exterior y superficie de ventas) el componente más significativo y de mayor preferencia es la atmósfera comercial al momento de optimizar e impulsar la compra en el punto de venta. Esto permitirá involucrar un entorno experiencial atractivo, sensorial y emocional sobre los aportes de esta investigación, y teniendo en cuenta que en ella también se hicieron otros diagnósticos; por tanto, esto permite aportar a la presente investigación, aspectos claves para la construcción de la postura concluyente que permite las bases para el diseño de operacionalización de variables para el modelo de marketing de la Pañalera Ositos Azul y Rosa, Rodríguez y Analuiza, (2020).

Matriz Boston Consulting Group Como Herramienta de Optimización de Recursos Comerciales de la Empresa. Caso Práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba – Ecuador

Calderón, et al., (2018). de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en su artículo *Matriz Boston Consulting Group como herramienta de optimización de recursos comerciales de la empresa. Caso práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba – Ecuador*. Publicado para la revista del Observatorio de la economía Latinoamericana, manifiestan que uno de los factores del crecimiento lento en las organizaciones, son la ausencia de un diagnóstico de líneas de productos comercializados; lo que conlleva, en primera instancia, el desconocimiento del movimiento de inventarios, falta de proyección en las ventas y, por ende, la dificultad del ampliar el portafolio de productos y servicios; para ello los investigadores adelantaron un trabajo investigativo mediante el caso práctico de Gold Monkey Licorería, una empresa que se ha desarrollado de forma empírica en el mercado, Calderón, et al., (2018).

En efecto de lo anterior, los investigadores exponen que en los campos del marketing y la vida empresarial son los ejes a través de los cuales una organización canaliza sus objetivos para

generar rentabilidad y aumentar la participación en el mercado; en este escenario, los investigadores pretenden formalizar la gestión de líneas de productos mediante la formulación de la Matriz Boston Consulting Group, con el cual se dan a conocer cuáles son las líneas de productos que brindan mayor rentabilidad, así mismo permite analizar la posibilidad de sumar nuevas líneas de productos a la empresa; por lo que, con una previa investigación de mercados, se determinó el grado de factibilidad en dicha implementación, especificaciones del producto y sugerencias de los clientes potenciales para la nueva línea de productos, en este caso, licores artesanales, Calderón, et al., (2018).

En este caso práctico los investigadores desarrollaron el trabajo con base a las líneas de productos comercializados por Golden Monkey Licorería, basándose en lo que acerca de la línea de productos, Kotler y Keller, (2009) definen, como *grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar*. (p. 381); además Martínez, (2006), quien menciona que una *línea de productos es más vulnerable cuanto más se concentran las ventas en uno o dos de sus productos correspondientemente*.

Por ello fue necesario por parte de los investigadores, conocer el mercado en donde la empresa se desarrolla, sobre los consumidores y sus hábitos de consumo que determinan si existen productos que generan mayor concentración en las ventas, Calderón, et al., (2018). Fernández, (2004) define al mercado como aquello donde confluyen la oferta (vendedores) y la demanda (consumidores); según Kotler, et al., (2004) estos consumidores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

Solé, (2009), entiende al consumidor como aquel que consume bienes o servicios, que los productores o proveedores ponen a su disposición y que decide demandar para satisfacer algún tipo de necesidad en el mercado; Stanton et al., (2007) también lo definen como aquel que utiliza

las mercancías o artículos que compra ya sean bienes o servicios producidos. Entonces por parte de los investigadores queda claro que el primer paso para la formalización de una empresa (cual fuere su denominación, tamaño o actividad) es conocer los componentes del mercado en el que se desarrolla, y las particularidades del producto ofertado, en este caso licores, Calderón, et al., (2018).; A continuación, se muestra el comportamiento de las ventas de sus líneas de productos:

Tabla 6:

Ventas anuales de la empresa

Ventas	2015	2016	2017	% Particip.	% Crecimiento
Ron	16800,00	18230,00	19340,00	17.16 %	6.09 %
Vodka	13299,00	14200,00	16700,00	14.82 %	17.61 %
Wishky	11980,00	13200,00	15300,00	13.58 %	15.91 %
Tequila	9200,00	11900,00	12870,00	11.42 %	8.15 %
Vino	10900,00	13900,00	16980,00	15.07 %	22.16 %
Cerveza	14300,00	15100,00	15600,00	13.84 %	3.31 %
Ginebra	8700,00	13600,00	15900,00	14.11 %	16.91 %
Total	85179,00	100130,00	112690,00		

Nota. Fuente: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/matriz-boston-consultinggroup.html>

Ante este escenario, la matriz Boston Consulting Group es fue la herramienta que se usaron los investigadores para dar a conocer las posibles líneas de productos que se pudieran implementar, en qué tiempo y de qué manera hacerlo; para el desarrollo de la matriz BCG los investigadores obtuvieron datos sobre las ventas anuales, como se muestran en la tabla anterior, y según la aplicación de la matriz BCG, se definió el comportamiento de los productos que comercializa la empresa, Ver siguiente figura:

Figura 14:
Matriz de Boston Consulting Group



Nota. Fuente: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/matriz-boston-consultinggroup.html>

Comunicación y Marketing: ¿Convivencia o Integración?

Juan Rey & Mario Zambrano Paladines & Paola Zambrano Proaño en su artículo, resultado de una estadía académica del profesor Juan Rey en la Universidad de Guayaquil con una beca Prometeo de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de la República del Ecuador, para la revista *Questiones Publicitarias*, Vol. I, N° 20, 2015, evidencian que, a lo largo de su proyecto de investigación, que en el ámbito del marketing hay cierta resistencia a deshacerse de la comunicación de marketing, término que solo sirve para maquillar la vieja promoción, que en realidad no es sino promoción en el sentido clásico del término con el añadido de las nuevas tecnologías.

Los investigadores también identifican que hay cierta resistencia en admitir que la comunicación engloba a toda la empresa, una de cuyas fases es la promoción. Ellos coinciden en que las empresas han evolucionado y en poco tiempo se ha pasado de un modelo de coexistencia, de convivencia entre la comunicación de marketing, por un lado, y la comunicación organizacional, por otro, a un modelo de integración en el que ambas se funden en una unidad

superior que es la Comunicación Integral, entendiendo por tal todas aquellas acciones comunicativas, en el más amplio sentido del término, que lleva a cabo la empresa a fin de relacionarse con sus más diversos públicos.

Juan Rey & Mario Zambrano Paladines & Paola Zambrano, convienen advertir que ahora el término “integral” no se refiere a la coherencia conceptual que deben mantener todos los mensajes, esta coordinación significativa, esta concordancia expresiva, es una obligación que conocen y respetan todos los directores de comunicación, para lo cual, “integral” se refiere a la adición, a la suma, a la integración de todas las acciones comunicativas en una sola, la que procede de la dirección de comunicación que, junto con la dirección, establece líneas estratégicas de la empresa.

Así, pues, se concluye que se ha pasado del modelo taxonomista basado en los cuatro elementos: *Producto*, *Logística*, *Impulso* (constituido por la promoción, la publicidad, la venta personal, el servicio al cliente y las relaciones públicas) y *Precio (PLIP)*, a un nuevo modelo en el que todos ellos son englobados por la comunicación. En este sentido, puede decirse que se ha pasado del modelo PLIC al PLIP+C, porque en la actualidad, en un mercado saturado de productos idénticos, la comunicación, muy por encima de los elementos del marketing clásico, se ha convertido en el factor fundamental a la hora de alcanzar la reputación, que es en definitiva de donde emana la diferenciación; en este sentido, el aporte que brinda este artículo a la presente investigación, se fundamenta en la importancia de la comunicación para los modelos de negocio, lo que hace parte y permite una contribución a la postura concluyente y en el diseño de la operacionalización de la variable objeto de estudio de la presente investigación.

La Calidad del Servicio al Cliente Externo Administrativo Vinculado al Incremento de las Ventas en el Grupo Santillana

Ruiz, (2018), en su artículo publicado en la Revista de investigación científica Espirales, España (2018), pone de manifiesto que hoy día los clientes de diferentes empresas también buscan de parte de las personas que los atienden, es que los traten con amabilidad, cortesía y que despierten el interés en ellos para adquirir el producto o servicio que ofrecen; Este sería un factor que genere problemas en una empresa, porque con frecuencia la poca venta se da porque a los empleados les falta más conocimientos, de cómo tratar a los clientes para que ellos se sientan satisfechos con la atención que reciben, de este modo las empresas puedan captar la atención y hacer que el cliente sea fijo para la empresa, que regrese en repetidas ocasiones y a la vez pueda recomendar los productos a distintos medios y nuevos prospectos Ruiz, (2018),

Por tanto, Eloy Morán Ruiz se propone en su investigación a determinar la calidad del servicio al cliente externo administrativo mediante una investigación de campo para el diseño de capacitación de relaciones humanas para incrementar las ventas en el Grupo Santillana, lo que permite enfocarse en la consecución de mejorar la interactividad profesional y afectiva entre vendedores y clientes externos administrativos. Para ello, utilizó una metodología con aplicación de herramientas para la investigación de campo que ha llevado a la gran conclusión de que es necesario el diseño de un taller de relaciones humanas dirigido a empleados de una gran empresa que si bien es cierto ya han sido capacitados en actividades similares, es importante que se valla afianzando el hábito de realizar actividades enfocadas en la aplicación de valores humanos que optimicen las relaciones entre empleados y clientes. Claro está que no solo basta capacitar constantemente a los vendedores, también implica una serie de acciones que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 7:

Factores que incrementan el nivel de ventas

Oportunidad de Mejora	Descripción de la oportunidad de mejora
Mejorar la calidad del producto	Puesto que la calidad de un producto es uno de los principales factores que establecen el nivel de ventas de una empresa; si las ventas no son las esperadas, probablemente sea necesario mejorar la calidad de los productos, lo cual podría significar dotarlo de mejores insumos, hacerlos más durables, hacerlos más eficaz, etc.
Mejorar el servicio al cliente	Es otro de los principales factores que determinan las ventas de una empresa; no hay mejor forma de incrementar las ventas que mejorando el servicio al cliente, además de que no implica mayores precios, mejorar el servicio al cliente podría implicar tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez, brindarle un trato personalizado y darles solución a los problemas.
Reducir los precios	Una táctica comúnmente utilizada para incrementar las ventas, sin embargo, se debe tener en cuenta al utilizar esta táctica que podría significar la reducción de la calidad de los productos o disminución de ganancias. Se debe utilizar este parámetro sólo cuando no implique tener que reducir la calidad de los productos, cuando el público objetivo esté conformado por compradores sensibles al valor, cuando los competidores no puedan imitarla fácilmente.
Mejorar el producto	Al producto se le puede agregar nuevas características, nuevos atributos, nuevas mejoras, funciones, utilidades; simplemente, se le puede cambiar la presentación, el diseño, el empaque, la etiqueta, los colores.
Aumentar la variedad de productos	Aumentar los tipos o clases de productos que se venden, o aumentar la variedad en un mismo tipo de producto, por ejemplo, al brindar mayores modelos o colores. Al aumentar la variedad de los productos se incrementan las ventas ya que se apunta a nuevos públicos, o simplemente se le ofrece a los consumidores más alternativas para escoger, y así, obtener más posibilidades de que encuentren el producto que buscan o que les guste.
Aumentar los servicios ofrecidos	Así como se puede aumentar más variedades de productos, también se puede optar por brindar nuevos servicios que sean adicionales al producto; es decir, se puede incluir el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento, acceder a nuevas garantías, implementar políticas de devoluciones, entregar gratuitamente el producto a domicilio.
Aumentar la publicidad	Por medios tales como radios, prensa o internet; hacer uso de volantes, afiches, folletos o tarjetas; participar en ferias y eventos. Al aumentar la publicidad se incrementan las ventas, se hacen nuevos conocidos entre los consumidores, y además se persuaden a que adquieran nuestros productos. Al aumentar los canales de ventas, estas se aumentan, ya que se apunta a nuevos públicos y, a la vez, se logra una mayor exposición de los productos. Al aumentar las promociones de ventas, estas se incrementan, ya que con ellas se incentiva al consumidor a comprar; pero al usarlas, se debe tener cuidado de que la inversión sea compensada por el beneficio que se genere.
Cambiar la ubicación	Si las ventas no llegan a despegar o no son las esperadas, posiblemente es necesario cambiar la ubicación del local del negocio o empresa; tal vez sea necesario buscar un local más cercano al público, y sea más accesible y visible para los consumidores que pasan por la zona, más alejado de la competencia.
Mejorar la fachada	Consistir en mejorar la fachada del local del negocio o empresa; por ejemplo, procurar por algo más atractivo, que llame la atención y exhibir en éste los mejores productos, rotar éstos constantemente, procurar una buena decoración, con una entrada amplia y de fácil acceso, diferenciarse de las demás fachadas de los competidor, es una oportunidad que contribuye a un aumento en las ventas.

Nota. Fuente: Ruiz, (2018).

Innovación de Modelo de Negocio: Centralidad en el Cliente y Agilidad

El Ing. Industrial Luis Stabile de la Argentina. Ex Ing. de Sistemas de IBM, ex Gerente de Sistemas Industriales en Renault Argentina, Diseñador y ex Director de la Licenciatura en Administración y Sistemas ITBA, ganador del premio nacional en Innovación Educativa de la CESSI, profesor y consultor en Gestión basada en Modelos y Procesos de Negocios, y cowriter de Business Model Generation con Alexander Osterwalder, en su investigación sobre la *Innovación de modelo de negocio: Centralidad en el cliente y agilidad* del 2020, manifiestan que desde hace algunos años, se vienen produciendo cambios en forma continua en el mundo de los negocios, entre los cuales se encuentran: el aumento del poder de la demanda frente a la oferta de bienes y servicios; un aumento de la dinámica de cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos y normativos, Stabile, (2020).

A lo que contrastan manifestando que esto se traduce en respuestas como la creación de nuevas tecnologías para el análisis de tendencias en las necesidades de clientes, para la producción y distribución de productos y servicios, y para el análisis del nivel de satisfacción de los clientes en sus interacciones con las empresas proveedoras. Sin embargo, Stabile considera que, la mayoría de estas iniciativas no son parte de un enfoque general que permita armonizarlas y priorizarlas, sino que, también debe considerarse que el nivel de dinámica de cambios de contexto dificulta tomar decisiones que acompañen esa transformación, ya que generalmente implican inversiones de alto riesgo, y de vida útil impredecible, Stabile, (2020).

Por consiguiente, se impone entonces la necesidad de un nuevo modelo de negocios que ponga a los clientes en el centro de la escena, y que permita implementar cambios en forma gradual, en una sucesión de iteraciones que mejoren la velocidad de respuesta a necesidades

emergentes, y disminuyan los riesgos vinculados a los grandes y largos proyectos basados en planificaciones a largo plazo, Stabile, (2020).

En consecuencia, Stabile propuesta presentar un modelo de negocios circular con los clientes en el origen de los ciclos de iteración que no solo nos guíen en el proceso de su diseño inicial, sino en la introducción de innovaciones continuas de rápida respuesta y bajo riesgo por medio de las metodologías más eficaces y complementarias entre sí, como *Design Thinking*, *Lean* y *Agile*, Stabile, (2020).

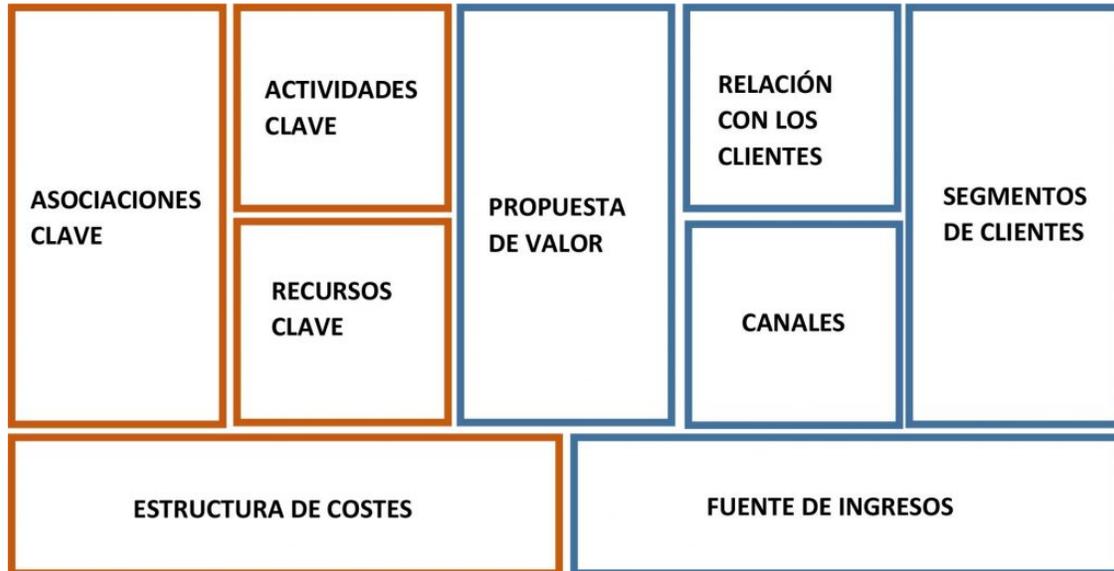
Lo anterior basado en el concepto más general sobre Modelo de Negocios que finalmente describe la lógica de la manera en la que una organización crea, entrega y captura valor; por ello, la importancia creciente de reflexionar sobre este concepto surgió como consecuencia de la aparición de internet, ya que la revolución tecnológica que provocó y su enorme potencial de aplicación disruptiva, creó grandes oportunidades para diseñar nuevos esquemas de realizar negocios, sin distinción de industrias ni tamaños; entre otros aspectos, facilitó el acceso a mercados remotos, la integración entre socios comerciales, y el surgimiento de productos y servicios más efectivos, eficaces y eficientes, Stabile, (2020).

En este sentido, Stabile manifiesta que surgieron entonces muchos esquemas sobre Modelos de Negocios, y con ellos, clasificaciones sobre los distintos modelos, que complejizaron la temática, en general sin demasiado aporte a su aplicación práctica, hasta que en 2004, Alexander Osterwalder publicó su tesis denominada “The Business Model Ontology”, lo que impactó fuertemente en el mundo académico; basado en la “perspectiva ontológica”, vinculada a la naturaleza del ser, es decir, lo que nunca cambia, Osterwalder, propuso un esquema con un conjunto de elementos que siempre están presentes en todo Modelo de Negocios, al que llamó

CANVAS©, con lo que simplificó la temática, y eliminó del panorama el auge de las clasificaciones sobre los distintos modelos de negocios, Stabile, (2020).

Figura 15:

El esquema CANVAS© propuesto por Alexander Osterwalder:



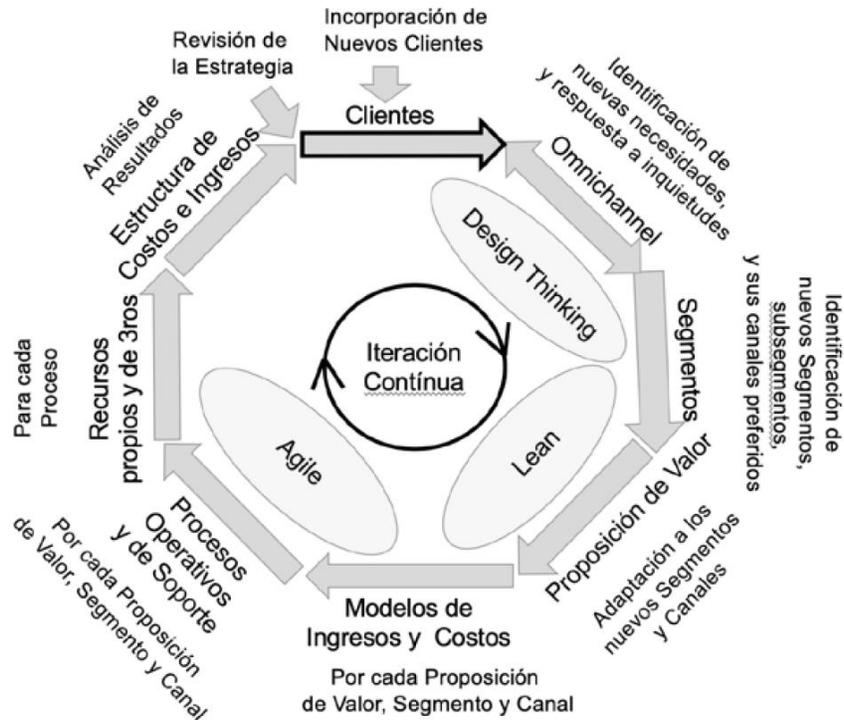
Nota. Fuente: Stabile, (2020).

Sin embargo, es a partir de su esquema, que se entiende el funcionamiento de una empresa, por lo que solo había que caracterizar a cada uno de los elementos siempre presentes, con base a la información específica de la misma, lo que también facilitó la comparación entre el modo de funcionamiento de diferentes empresas, porque existía una base común, que eran los elementos que componían el modelo de negocio.

En consecuencia, Stabile ratifica graficar la vinculación entre las metodologías de innovación y un modelo de negocio graficado de forma circular con los clientes en el origen de los ciclos de iteración que no solo guíen el proceso de su diseño inicial, sino en la introducción de innovaciones continuas de rápida respuesta y bajo riesgo, a continuación, el modelo:

Figura 16:

Modelo de negocios ARCO© versión 2 y el esquema de innovación entre las diferentes metodologías



Nota. Fuente: Arcos©

La presentación de este esquema por parte de Stabile, permite a la presente investigación, bases fundamentales para proponer el modelo de marketing para una empresa del sector pañalero, dado que orienta a la virtualización de círculos virtuosos y el relacionamiento de aspectos clave de cualquier operación en una organización.

Propuesta de un Modelo de Marketing Para el Posicionamiento del Café Bajo la Perspectiva de la Experiencia del Consumidor

Kathya Roxana María Lemus Pleitez, en su tesis de maestría para optar el título de Magíster en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Federico Santa María de Chile en el 2018, se propone el desarrollo de un modelo de marketing para el posicionamiento del café bajo

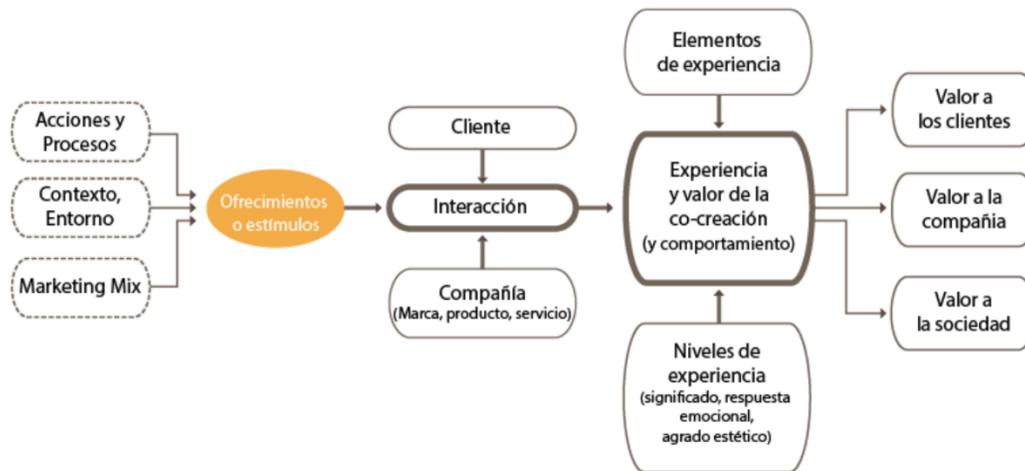
la perspectiva de la experiencia del consumidor. La propuesta surge a través de la observación de una demanda insatisfecha de turistas extranjeros que visitan la Quinta Región y demandan tomar un café de especialidad recién tostado y molido. Estudios también demuestran con respecto al consumo del café de alta calidad de parte de los chilenos.

A raíz de esta demanda se crea la marca Kauak – Coffee Roasters and Tasting Bar, bajo el concepto de la Tercera Ola del café, y guiada por la metodología de Marketing Experience desarrollada por Bernd Schmitt (2003), en donde se aplican conocimientos tácticos de Experiential Marketing para el desarrollo de sus objetivos. Con el desarrollo de este modelo, se llegó a clientes que buscan aprender, vivir experiencias, involucrarse y comprometerse con la cadena de valor y procesos sustentables.

Sumado a lo anterior y con miras de cumplir con el objetivo principal de la investigación el autor se apoya en lo que tiene que ver al comportamiento de un consumidor que es influenciado por temas internos tales como demografía, personalidad, motivación, aprendizaje, actitudes, creencias y sentimientos, así como influencias externas (cultura, experiencias pasadas, estilo de vida, marketing mix). Factores psicológicos que incluyen motivaciones individuales, percepciones, actitudes y creencias, mientras que factores personales incluyen nivel de ingresos, personalidad, edad, ocupación, estilo de vida, etc. A su vez, considera que la experiencia está siempre influenciada por el contexto – ambiente en el que la interacción toma lugar. Considerando los aspectos anteriores se identificó a la importancia de ofrecer estímulos para lograr una interacción entre el cliente y la compañía (o el producto), creando así una experiencia memorable que da valor a los clientes, compañía y sociedad. Este concepto se refleja en la siguiente figura:

Figura 17:

Módulo conceptual del Experience Marketing



Nota. Fuente: Pine y Gilmore. 1999

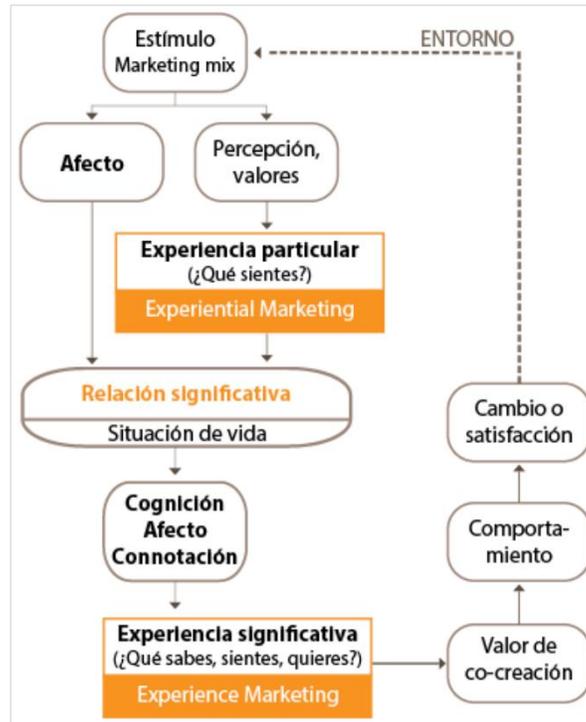
Sin embargo, para complementar el apalancamiento en el anterior esquema, el autor de la investigación hace énfasis en la diferencia entre experiencia y marketing experiencial, porque La formación de la experiencia del marketing es un proceso que va desde un estímulo hasta un cambio de actitud, conocimiento o comportamiento del cliente y la experiencia puede involucrar una percepción en la que cada uno construye su propio estado de la realidad, una realidad basada en sus interacciones con el entorno.

La Experiencia es un ofrecimiento económico y una interacción entre la compañía-marca-servicio y cliente, quien lo percibe y lo experimenta significativamente. Experience Marketing es una estrategia y un marketing holístico que toma en cuenta las experiencias de consumo afectivo, cognitivo y connotativo. Es una estrategia enfocada a administrar la interacción con los clientes, canales cruzados de exposición y la co-creación de valor. Marketing experiencial es una herramienta de planeación de marketing esta inserta en acciones tácticas y operacionales donde el máximo reto es cómo hacer Experience Marketing. Poulsson y Kale

(2004) argumentan que el Experiential Marketing debe tener una relevancia personal para el cliente, ofreciendo un elemento sorpresa, construir conocimiento para con el cliente.

Figura 18:

Diferencia entre Experience Marketing y Experiential Marketing



Fuente: Lemus Pleitez (2018) basado en Leppiman, Same 201

Del estudio realizado en esta investigación se adopta una parte de la conclusión para el diseño de un modelo de marketing para empresas del sector pañalero, en cuanto a que: Experience Marketing es la estrategia de marketing, que utiliza las tácticas de Experiential Marketing para lograr que una organización cumpla con sus objetivos y que este modelo tiene como objetivo satisfacer a los consumidores que cada vez son más exigentes y quienes ahora buscan además de informarse, divertirse, aprender y crear lazos con las marcas de su preferencia.

Modelo de Marketing Interno y su Relación con la Calidad de Servicio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo de Lambayeque - Perú

Felipe Anderson Ríos Incio en su investigación para optar al título de Magister en Ciencias de la Comunicación, Mención en Gestión Comercial y Comunicaciones de Marketing en la Universidad Privada Antenor Orrego en el 2015, se propuso como objetivo determinar la relación entre el modelo de marketing interno con la calidad de servicio de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo – Lambayeque, para lo cual analizó las ocho dimensiones propuestas en el marco teórico-conceptual, para ello, utilizó una metodología cualicuantitativa así mismo técnicas de recolección de datos el cuestionario y la entrevista, teniendo como sujetos de investigación a los colaboradores y los usuarios.

Los hallazgos de la investigación permitieron determinar una relación directa entre las variables de estudio definidas en la investigación, encontrándose un $p < 0.035$ y un R^2 ajustado de 0.6852, que implica que la calidad de servicio percibida se explica en un 68% por las acciones de marketing interno. Así mismo en la investigación se identificó que, las dimensiones del marketing interno que afectan negativamente el desempeño de los colaboradores de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo Lambayeque son la comunicación interna y la generación de información, las cuales presentan una tendencia media- baja; en tanto, la respuesta a la información generada tiene un impacto positivo sobre el desempeño de los colaboradores.

De otra parte, en la investigación no se evidenció una tendencia sobre la percepción general de la calidad de servicios, dado que esta varía según sus dimensiones, siendo los elementos tangibles los que se ubican en un nivel alto. En efecto del trabajo realizado durante la investigación, se propuso un modelo de marketing interno para la institución con tres componentes: Informativo, comunicativo y el motivacional.

Figura 19:

Modelo de marketing interno para la VUPE



Nota. Fuente: Felipe Anderson Ríos Incio (2015)

El anterior modelo consta de 3 dimensiones, el componente Informativo, para el cual se requiere que la toma de decisiones en función de información importante, basada en:

- a) Mapeo de los públicos internos, según el nivel de instrucción, carga familiar, estado civil, régimen laboral.
- b) Identificación de necesidades, mediante:
 - Estrategias y búsqueda de recojo de información, con fuentes de información válidas y confiables.
 - Herramientas de recogida de Información, a través de encuestas, entrevistas y buzón interno de sugerencias.
- c) Priorización de necesidades, mediante criterios legítimos, compromiso y responsabilidad social y estado de bienestar

En cuanto a la dimensión o componente comunicativo, cuya comunicación interna debe tener en cuenta: a) Flujos de Comunicación descendente, ascendente, horizontal y cruzada. Y b) Formas de comunicación, tanto formal como informal.

En cuanto a la dimensión o componente motivacional, es importante para estimular a los colaboradores, con el fin de impulsar un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. La motivación estaría basada en cuatro subdimensiones.

- a) Medios de crecimiento: Brinda desarrollo por medio de capacitaciones constantes al empleado, como también que los superiores sean mentores compartiendo su conocimiento con los colaboradores.
- b) Reconocimiento: Premiar el buen desempeño del colaborador alienta a seguir con mayor rendimiento en la organización.
- c) Retroalimentación: Informar al colaborador sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde se debe mejorar.
- d) Participación: Posibilita la toma de decisiones por parte de los colaboradores y sobre todo que se respete las opiniones proporcionadas por los mismos.

En conclusión, las dimensiones propuestas para el modelo de marketing se basan en tres componentes: Componente informativo, que se requiere para lograr la toma de decisiones basada en información relevante, como el mapeo de públicos, segmentación y priorización de necesidades. El componente comunicativo, que considere los diversos flujos y formas de relacionamiento organizacional. Finalmente, el componente motivacional, que permitirá estimular rendimiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos, elementos fundamentales para el diseño de un modelo de marketing para empresas del sector pañalero.

La gestión Profesional del Merchandising

Gloria Jiménez-Marín en su artículo publicado para la editorial Barcelona UOC, 2017, llegó a la conclusión que cada vez comprar un producto se ha vuelto una actividad cada día más fácil de llevar a cabo y más repetida. Y no sólo hablamos del hecho de que haya más tiendas locales, más centros comerciales y cadenas internacionales en distintos pueblos de España, refiriéndose también al hecho de que a través de un simple teléfono móvil con conexión a internet se puede comprar desde un regalo de cumpleaños, hasta un viaje que dé la vuelta al mundo u organizar cada detalle de una boda. Y todo esto con un sencillo clic.

Además, añade la investigadora, que el crecimiento de la filosofía del consumismo, cuestión que se vio incrementada en España con las tiendas de "Todo a 100" (que democratizó la compra) y con los centros comerciales (que abarataron precios y añadieron diversificación comercial). En esta situación ya hay países, como Japón, donde el consumismo llega a tales cotas que la gente vende productos sin estrenar para volver a sentir la felicidad de comprar algo nuevo, por lo que ha surgido una corriente contra estas compras compulsivas, para vivir con lo mínimo, una tendencia muy lejos aún de lo que sucede en España. Aquí estamos en un momento en el que, si se compra más y por canales nuevos hay que adaptar las tradicionales herramientas del merchandising, además de buscar nuevas pautas para mejorar los resultados en términos de compra y consumo.

Ahora bien, la investigadora en su propósito de aunar en un solo compendio las recomendaciones más importantes a la hora de ahondar en temas de merchandising, se apoya en lo descrito en la obra "*Merchandising & Retail* Comunicación en el punto de venta" publicada en 2016 por la editorial Advook. Gloria Jiménez- Marín, profesora de la Facultad de la Comunicación de la Universidad de Sevilla y doctora en Comunicación quien ha conseguido reunir las distintas aristas

necesarias para poder hacer una visión de la situación del merchandising en la actualidad desde distintas parcelas, pero todas entre sí vinculadas.

El libro está claramente dividido en once apartados. En la primera parte, "Introducción a la distribución comercial", se desarrolla la necesidad de los establecimientos comerciales de encontrar de manera incesante soluciones eficaces y eficientes para aumentar sus ventas, su rentabilidad en el mercado, para ello se analiza la distribución comercial. Todo esto para concluir señalando "cómo las variables no son independientes e influyen sistemáticamente unas en otras. Cambiar la distribución de un producto puede suponer la alteración del precio; cambiar las propias características de la variable producto puede conllevar al cambio de punto de venta, al cambio de precio o incluso a un cambio radical en el sentido de la comunicación. (...) Y con ello, las acciones de merchandising.

En la segunda parte de la obra, Jonatán Camacho, merchandiser internacional, muestra las herramientas para sacarles el máximo rendimiento al espacio comercial y al producto o servicio con las técnicas comerciales adecuadas y siempre sin olvidar el entorno en que nos movemos. Así, desgana distintos aspectos del visual merchandising entre ellos las técnicas utilizadas para una mayor rentabilidad del espacio de venta que se están llevando a cabo también a la red, potenciando su poder de compra como si de un espacio físico se tratara, y la influencia psicológica de la arquitectura por su capacidad de crear atmósferas y entornos en los que el cliente se pueda desarrollar por lo que la experiencia de compra puede ser muy diferente; también incluye la importancia de analizar cómo las empresas adaptan su marca o servicio a los diferentes mercados en los que expanden el negocio.

En la tercera parte de la obra, "Retail intelligence", Marta Fernández, directora de Marketing de TC Group Solutions, explica desde los orígenes de este concepto que consiste en medir el comportamiento del consumidor, hasta los distintos métodos las limitaciones, la

privacidad y protección de datos personales, la importancia y el poder que da trabajar con estos datos y los indicadores clave que hay que tener en cuenta, ya que dicha autora concluye que "con una correcta interpretación de los datos, aparecen nuevas ideas y el valor para ponerlas en práctica.

En la cuarta parte, el arquitecto Luis Barrero desarrolla los distintos tipos de percepciones que afectan de manera directa a la experiencia de compra y cómo esta percepción puede aprovecharse en el merchandising del punto de venta. Entre ellas la percepción sensorial, la lumínica, la atracción, el deseo, la transparencia, la permeabilidad, el brillo, la posición y la información.

En la 5 sección del documento denominado "Arquitectura corporativa y efímera", por María Sortino, diseñadora y profesora de MADin USAL, de la Universidad de Salamanca, expone la revolución que ha supuesto la compra online y como ha aumentado la necesidad de transmitir las emociones en relación con la marca. A su vez desarrolla conceptos como el Flagship entendiéndolo como las tiendas que se convierten en 'buque insignia' y que se convierten en la máxima expresión de la marca y "reúnen en sí todas las características necesarias para comunicar la misión y los valores de la empresa y, de este modo, influir en las elecciones del consumidor creando tendencia" Asimismo introduce las tiendas temporales, las compras por impulso y el stand comercial de diseño como elementos claves de la arquitectura comercial y efímera.

En la sexta parte, "Ambientación artística en los espacios comerciales", Elena Bellido-Pérez, especialista en la unión arte-comunicación, desarrolla este binomio que, aunque inicialmente puedan parecer opuestos, según la autora, guardan una estrecha relación que cada vez nos resulta menos extraña. Así muchos museos están adoptando algunas características del

espacio comercial y algunos comercios albergan y exponen sus productos como si de obras de arte se tratasen. Por ello, espacio comercial y arte se convierten en una experiencia visual y se da una integración del arte en el espacio comercial.

Todos los ejemplos de ambientación artística que se han ido viendo se pueden englobar en ese objetivo común: provocar ciertas sensaciones en el público. (...) En definitiva, la transmisión de sensaciones al público, el aumento del prestigio de la marca y la creación de complicidad con los acontecimientos culturales de los visitantes es lo que fundamentalmente se deriva de la gestión estratégica del arte en el establecimiento comercial, usándolo como herramienta de persuasión. (págs. 138-139).

Seguidamente En "Escaparatismo", en el 7, la doctora Carmen Silva analiza la posible influencia de un escaparate en las ventas reales como un vehículo de comunicación, una herramienta publicitaria directa. Para conseguir este objetivo describen cómo debe ser un escaparate, qué componentes debe tener, qué tipos hay, los principios de su percepción visual, sus tendencias actuales y un repaso de los más originales.

Tras haber tratado ya siete temáticas, el aparte 8, sobre "Iluminar un espacio comercial", el Doctor en comunicación Rodrigo Elías habla de la iluminación como un recurso infrautilizado y pendiente de explorar, a pesar de ser un elemento fundamental, ya que ayuda a mejorar la visibilidad de los productos, crea atmósferas o decora. Elías asegura que la iluminación puede influir en una decisión de compra, por ello analiza la diferencia entre la luz natural y la artificial, los tipos de iluminación, la flexibilidad en la aplicación de la luz, los puntos claves en el diseño de la iluminación comercial además del nivel de iluminación por áreas de retail.

Ahora, sobre "Las relaciones Públicas y el merchandising", en el capítulo 9, Marta Pulido, Doctora en comunicación desarrolla las relaciones entre las Relaciones Públicas y el merchandising y cómo aunque una se oriente a la obtención de resultados en términos de compra

y consumo y la otra se resuelve en términos de beneficio en imagen y reputación, la alianza entre ambas disciplinas puede resultar extremadamente productiva si una organización se centra en las áreas de confluencia de sus respectivos intereses.

En el aparte 10, "Visual merchandising en el sector de la joyería", Blanca Altube, store manager en este sector, desgrana un ejemplo concreto que conoce muy de cerca, el sector de la joyería. La autora asegura que la democratización de dicho sector hace necesario afinar en las técnicas, innovar y conseguir que el producto propio sea lo más atractivo posible.

Ya en la última parte del documento, En el último capítulo, el 11, "Merchandising en e-commerce", Carmen Campos, directora y fundadora de LeBlue.es, cierra el libro exponiendo las técnicas para aumentar la rentabilidad a través del comercio electrónico, algo que ella misma ha utilizado en su negocio -un *estudio de diseño gráfico*- que le ha hecho posicionarse como una Concept Store -*entendida como una tienda que significa algo más que un lugar donde comprar*- de referencia en cuanto a diseño, fiestas y regalos.

Concluya la investigadora que, estos autores además de compartir su interés por el marketing y el merchandising, coinciden en la larga experiencia profesional y docente que hace que la obra analizada entre manos no sólo sea una compilación más que necesaria sobre la gestión profesional del merchandising sino una obra muy didáctica, con lenguaje claro y accesible y ejemplos clarificadores, que la convierten de obligada lectura para adoptar las distintas herramientas del marketing y la comunicación y para los dueños de empresas o negocios que busquen una mayor comprensión y apropiación de los conceptos.

Por consiguiente, el aporte de este trabajo a la presente investigación se fundamente en el hecho de que, para diseñar un modelo de marketing, el merchandising es un elemento de valor

importante, por cuanto permite que empresas del sector pañalero puedan maximizar una percepción de valor para los clientes.

Antecedentes Nacionales

Factores que Determinan el Diseño de Servicios Diferenciadores en Empresas del Sector de Suministros Industriales. Caso: Empresa Grainger.

Yarelis Aycardi Vitola & Katllyn Mendoza Merchán en su Trabajo de investigación presentado para la optar al título de Magíster en Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar en el 2017, manifiestan que todas la organizaciones deben diseñar estrategias de manera continua y constante que les permita ser más atractivas para los clientes frente al mercado, es por esto que en el desarrollo de su proyecto de investigación, se buscó analizar en primera instancia las necesidades de los clientes a partir de diversas herramientas, con las cuales se pudo realizar una compilación de las necesidades básicas, requerimientos y expectativas de los clientes, y de esta forma identificar a través de dichas variables cuales son los factores que determinan el diseño de un servicio diferenciador para empresas del sector de suministros industriales.

En efecto, los investigadores a través de la aplicación de un instrumento (Encuesta) lograron identificar cuáles eran las variables atractivas que los clientes de las empresas de suministros industriales necesitan al momento de requerir de manera oportuna suplir una necesidad en sus operaciones, para ello, validaron el instrumento de la muestra probabilística de 381 clientes con el coeficiente alfa de cronbach y KMO, para seguidamente realizar el análisis factorial con el uso del software SPSS Statistic con el cual se identificaron los factores claves que se relacionaron con las dimensiones de calidad de servicio, con el fin de diseñar una

propuesta de valor que sea útil para mejorar la calidad de servicio y tender a una mayor satisfacción de los clientes.

Para ello, los investigadores desde una perspectiva de propuesta para el diseño de un servicio diferenciador consideraron cinco dimensiones claves a seguir, estas dimensiones deberán entrelazarse con los factores identificados por los clientes, para así obtener un balance entre el beneficio percibido por el cliente y las estrategias que debe desarrollar la empresa enfocadas en el servicio ofrecido, en consecuencia hubo la necesidad de apoyarse en lo que Parasuraman (2013) plantea sobre cinco dimensiones que se deben tener en cuenta para el diseño del servicio:

1. *Elementos Tangibles*: Relacionado con la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, ejecutivos y materiales de comunicación.
2. *Fiabilidad o prestación del servicio*: Entendido como la habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa.
3. *Capacidad de respuesta*: Es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
4. *Seguridad*: Es el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar seguridad y confianza.
5. *Empatía*: Se entiende como la atención.

En conclusión, los aportes del trabajo realizado permiten a la presente investigación, que el diseño una la propuesta de productos y servicios diferenciadores, debe estar enfocado en un servicio que agregue valor frente a los requerimientos solicitados por el cliente, en donde se cuente con la información de entrega en tiempo real, se muestre un análisis de rotación de productos, se ofrezca un servicio post-venta y que se proporcione un programa de clientes exclusivos, convirtiéndose en un elemento diferenciador; Es por esto que las empresas, deberán

desarrollar una plataforma virtual donde el cliente pueda adquirir sus pedidos en el menor tiempo posible y que exista un servicio express donde ellos no tengan que acercarse a las ubicaciones físicas de la empresa al momento de presentarse una urgencia en sus operaciones; esto conllevará a crear estrategias que sean enfocadas a atraer clientes.

Tabla 8:

Matriz de relación entre dimensiones de la calidad del servicio vs factores determinados por los clientes

		FACTORES				
		Información rápida y a la mano	Calidad en el proceso	Atención personalizada	Seguimiento a ordenes	Entregas efectivas
DIMENSIONES	Elementos Tangibles	Crear una plataforma web donde se consolide toda la información de la empresa, y que le permita a los clientes tener acceso a sus pedidos, productos, tiempos de entrega, descuentos, entre otros.	Contar con un módulo donde se les dé respuesta inmediata a los clientes ante las novedades presentadas por sus pedidos.	Crear beneficios únicos para la categorización de los clientes que permita tener facilidad en transacciones, atención diferencial, respuesta inmediata ante quejas.	Diseñar un sistema de seguimiento y control que garantice el cumplimiento de la promesa de valor.	Realizar análisis de los productos de mayor rotación, con el fin de mantener un stock que permita abastecer la demanda.
	Fiabilidad o prestación del servicio	Diseñar un servicio pos venta para garantizar la satisfacción del cliente.	Identificación clara de los precios de los productos y sus promociones.	Crear un programa de fidelización que categorice a los clientes y que incluya a todos los procesos de la compañía para su trato preferencial.	Permitir que en la plataforma se identifique si el pedido sale completo, parcial o no se puede despachar.	Categorizar a los clientes como VIP según su volumen de ventas y prontitud en el pago, frecuencia de compra.
	Capacidad de respuesta	Crear un módulo de seguimiento y control de los pedidos en la plataforma web, para que los clientes puedan tener información en tiempo real de todo el ciclo de su pedido hasta la entrega.	Diseñar un catálogo de los productos, de tal manera que tengan visibilidad y sean atractivos para los clientes.	Preferencia en la entrega de los pedidos para los clientes VIP.	Crear un módulo que indique en qué etapa del proceso se encuentra el pedido una vez ha salido de las instalaciones.	Ofrecer un servicio exprés para entrega de las ordenes en menos de 24 horas
	Seguridad	Cada cliente debe contar con un usuario y contraseña que le permita acceder a la plataforma.	Implementar GPS en el transporte de los pedidos, con el fin de tener un servicio con custodia de mercancía.	Mercancía rotulada para garantizar la entrega correcta de los pedidos.	Crear un bloqueo de cambios de dirección una vez el pedido haya salido de las instalaciones, para evitar pérdidas o robo.	Desarrollar un indicador de rotación, teniendo en cuenta el histórico de las ventas, con el fin de medir y controlar el stock mínimo de acuerdo a cada producto.
	Empatía	Implementar un chat en línea, en el cual el cliente pueda ponerse en contacto con un asesor.	Ofrecer un servicio post venta.	Contar con un asesor exclusivo para atención inmediata de los clientes VIP.	Crear un módulo en la plataforma web que mida la satisfacción luego de la entrega.	Diseñar ruteos estratégicos para el cargue de pedidos de acuerdo a la localización de los clientes.

Fuente: Yarelis Aycardi Vitola & Kathlyn Mendoza Merchán (2017)

La Co-Creación y los Nuevos Retos de Generación de Valor que Enfrentan las Organizaciones

La co-creación es un factor importante en las organizaciones para lograr una calidad en el servicio al cliente, para ello se relaciona lo expuesto por los profesores investigadores de la Universidad Libre seccional Bogotá, Sánchez, González Carlos y Prada Araque Doris (2018) quienes en su investigación sobre *La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que enfrentan las organizaciones* afirman que el acceso a la información que tienen los clientes, debido a los avances en la tecnología digital, internet y los medios sociales, ha provocado que estos se sientan más cualificados para evaluar las ofertas.

Ello ha conllevado un tipo de cliente con mayor poder y a su vez mayor exigencia en la participación de los propios diseños de sus productos y servicios, además del interés en la creación de valor que le otorga los mismos dentro del abanico de ofertas (Ernst et al., 2010).

La co-creación se puede definir como “una actividad colaboradora en el desarrollo de nuevos productos y servicios en la que los consumidores contribuyen de forma activa aportando y seleccionando diferentes atributos de una nueva oferta” (O’Hern & Rindfleisch, 2009, p. 4). Esta misma definición de co-creación también es compartida por autores como O’Hern & Rindfleisch (2008); Zhang & Chen (2006); Zwass (2010); Zwick, Bonsu & Darmody (2008); y se dice es una característica del comportamiento del consumidor que siente un compromiso alto con la empresa o el producto o servicio (Van Doorn et al., 2010; Bolton & Saxena-Iyer, 2009).

En la siguiente tabla se puede observar un paralelo entre los enfoques previos del marketing y el nuevo enfoque planteado a partir de los estudios de diversos autores mencionados. Se entiende entonces que la co-creación se concibe como una solución conjunta de problemas, pero ¿cuáles son los aportes de una parte y de otra? Como lo indican Aarikka-

Stenroos & Jaakko (2012), debe darse recursos del proveedor y del cliente integrados en un proceso de interacción colaborativa.

Los proveedores aplican sus conocimientos profesionales especializados, los métodos y el juicio, mientras que los clientes aportan recursos como conocimiento y tiempo, a fin de crear valor óptimo en el uso, es decir, el mejor equilibrio posible entre el valor de uso que debe alcanzarse y los esfuerzos.

Tabla 9:

Diferencias en lo que es co-creación y lo que no es

QUÉ NO ES CO-CREACIÓN	QUÉ ES CO-CREACIÓN
Orientación al cliente.	Es sobre la creación conjunta de valor por la empresa y el cliente. No es la empresa tratando de complacer al cliente.
El cliente es el rey o el cliente siempre tiene la razón.	
Entregar un buen servicio al cliente o mimar al cliente con un servicio espléndido.	Permitir que el cliente co-construya la experiencia de servicio para adaptarse a su contexto.
Mayor personalización de las ofertas que se adapten a la cadena de suministro de la industria.	Definir el problema común y resolverlo conjuntamente.
Transferencia de las actividades de la empresa para el cliente como en el auto-servicio.	Creación de un entorno de experiencia en el que los consumidores puedan tener un diálogo activo y co-construir experiencias personalizadas; el producto puede ser el mismo (por ejemplo, Lego Mindstorms), pero los clientes pueden construir experiencias diferentes.
El cliente, como gerente de producto o el diseñador de co-productos y servicios.	Variación de experiencias.
Variación de productos.	Experiencia de uno.
Segmento de uno.	Experimentar en el negocio como hacen los consumidores en tiempo real.
La investigación de mercados meticulosa.	El diálogo permanente.
	Co-construcción de experiencias personalizadas.
	Crear entornos innovadores para las nuevas experiencias de co-creación.

Nota. Fuente: González, C. S., & Araque, D. P. (2018).

En efecto de lo anteriormente expuesto, se ratifica que el diseño de nuevos productos y servicios se puede apalancar de distintos elementos aportados por los consumidores quienes contribuyen de forma activa indicando diferentes atributos a una nueva oferta, fundamentos que permiten bases para la construcción de la postura concluyente de la presente investigación.

Posicionamiento de Winny en Barranquilla

Vanessa Ortega & Ninibeth Sánchez Angulo & Karol Dayana García & Pabla Peralta Miranda de la Universidad simón Bolívar Barranquilla, en su artículo publicado para la revista Liderazgo estratégico, edición Vol. 10, del 2019, manifiestan de antemano que actualmente se puede visualizar que existe un mercado de productos y servicios que va evolucionando según las necesidades, preferencias, hábitos y exigencias de los consumidores. De tal forma, que es fundamental que las empresas y personas acudan a las investigaciones de mercado, las cuales permiten obtener información para analizarla y sustentar una correcta toma de decisiones para la solución de los problemas que se presentan en la organización.

Con relación a lo anterior, en cuanto sector pañalero y la gama de productos de pañales desechables, esta ha tenido un gran auge en el mercado colombiano gracias a su prestigio, variedad, precios cómodos y calidad que los caracteriza. Así mismo, es totalmente cierto que el consumo de este producto ha mostrado su éxito en la ciudad de Barranquilla, sin embargo, las diferentes marcas de pañales han tenido que enfrentarse a diversas marcas internas y externas, que comercializan los mismos productos, con diversidad de precios, y estilos.

Esto debido a que los estilos de vida han ido cambiando, y por lo tanto los productos han mejorado, ese es el caso de los pañales para bebés, con variedad de desde bebés prematuros, recién nacidos, gateadores y caminadores, que desde la antigüedad utilizaban pañales de telas, hechos por las progenitoras y abuelas pero con el desarrollo de tecnologías e innovaciones existe muchas fábricas de marcas reconocidas, proporcionando a las madres y a quienes atienden y cuidan niños, facilidades, al diseñar productos que le ofrece seguridad e higiene, tiempo, evitar lavado y secado pañales de telas.

Si bien es cierto, la población de Barranquilla específicamente "las madres de familia" manifiestan su necesidad por adquirir productos que garanticen comodidad para sus hijos, es así como manifiestan su atracción e interés por acceder a estos constantemente. En este sentido y debido a la gran cantidad de marcas, y para el caso de WINNY, es posible que haya disminuido su posicionamiento en el mercado, por la cual fue la pertinencia de la investigación en cuanto a averiguar si la competencia u otras variables han contribuido a esta problemática y evaluar las posibles soluciones a implementar.

En este sentido fue necesario especificar la identificación del segmento del mercado de los pañales WINNY para el estudio de los factores en la decisión de compra y diagnosticar el nivel de posicionamiento de la misma, debido a diversidad de marcas en el mercado que ofrecen productos para cuidado del bebé, por el incremento de competidores para empresas que se constituyeron y especializaron en la industria como es el caso de WINNY, producida por Tecno Químicas que es el líder en productos para el cuidado personal.

Expuesto lo anterior, los investigadores procedieron a medir el nivel de posicionamiento entre los consumidores de pañales Winny en el mercado de la ciudad de Barranquilla, mediante la realización de una encuesta en escala de Likert, con un muestreo aleatorio simple de 378 sujetos, dirigidos a los padres de familia entre 20 y 30 años que en su mayoría de género femenino. A través de este estudio se pudo concluir que la marca Winny es totalmente preferida por la mayoría de las personas encuestadas, tomando en cuenta las diferentes variables que la hacen atractiva ante el mercado de la ciudad de Barranquilla, tales como: calidad, precio, prestigio. Así mismo, este producto reconocido en el mercado, donde cada día cobra más fuerzas, se expande a segmentos de mercados, utilizando emociones de ternura o línea de amor familiar

para profundizar en los sentimientos indisolubles maternos tradicionales, lo que le ha permitido maximizar la fidelización no de los consumidores sobre el uso de paños desechables Winny.

Con base a lo expuesto anteriormente, en este artículo se puede identificar que los aportes fundamentales para la presente investigación consisten principalmente sobre la importancia de manejar la calidad, el precio y el prestigio. Así mismo, que un producto reconocido en el mercado, se expandir a segmentos de mercados diversos, utilizando emociones de ternura, expresiones de amor familiar, para profundizar en los sentimientos indisolubles.

El Impacto del Modelo de Negocios en las Capacidades Dinámicas

Luis Arturo Rosado Salgado & Andrés Alberto Osorio Londoño, ambos doctores en Ciencias Económicas e ingeniería respectivamente, en su artículo publicado en la revista Económica del Caribe No. 25 en el año 2020, reflexionan sobre los avances en la conceptualización del papel del conocimiento, la innovación tecnológica y los modelos de negocios en las organizaciones.

Ellos ponen de manifiesto que estos avances modificaron el marco estrecho de la microeconomía del equilibrio óptimo mediante enfoques alternos más realistas sobre el desarrollo competitivo de las empresas; específicamente, la aparición de modelos de negocios innovadores a gran escala, a través de redes soportadas por tecnologías poderosas, que ha permitido evaluar conceptualizaciones nuevas por fuera del marco optimizador neoclásico.

Así, Rosado & Osorio responden en su artículo al interrogante de si el modelo de negocios impacta las capacidades dinámicas; pese a que teóricamente se plantea que esta es una relación de reciprocidad, por lo que en la literatura poco se aborda la relación en la dirección planteada, por tanto, se especifica cómo la percepción del modelo innovador de negocios

impulsa la reconfiguración de las capacidades dinámicas para crear valor nuevo, ampliar el mercado, absorber conocimiento e integrarlo a dichas capacidades.

Por lo que la discusión que se desarrolla en la investigación realizada por Rosado & Osorio en su artículo, plantea que el modelo de negocios influye en las capacidades dinámicas, pues permite identificar los tipos de clientes, conectar el usuario con la empresa y configurar la cadena de suministro que crea valor añadido y monetizarlo.

Finalmente, la contribución de este artículo a la presente investigación ha sido tomar el análisis realizado sobre cómo la innovación en la concepción del modelo de negocios que el emprendedor impulsa persigue crear nuevos mercados o ampliarlos, lo cual induce la reconfiguración de la organización y sus capacidades dinámicas. Las habilidades requeridas para reconfigurar las capacidades dinámicas son las de aprendizaje, esencialmente; puesto que, las capacidades dinámicas comprenden la capacidad de detectar oportunidades de mercado y de absorber el nuevo conocimiento del mercado e integrarlo en las rutinas organizacionales y operativas. De cómo ese nuevo conocimiento del mercado tiene cuatro bloques interdependientes: *la habilidad para identificar el tipo de clientes que atender*; *la habilidad para configurar la forma como el cliente accede y compra* (cómo se conecta el usuario con la empresa o cuál es el camino de la compra); *la habilidad para configurar la cadena de valor* que brinda la capacidad de entregar valor añadido al cliente; y la habilidad para configurar el modelo de recaudo de los beneficios que genera el nuevo valor añadido entregado a los consumidores, lineamientos que permiten identificar de forma sólida, los trazados que se requieren para el diseño del modelo de marketing.

Entrenamiento en el Área del Servicio al Cliente en los Centros de Experiencia Movistar Cartagena

Patricia Llano Restrepo, Psicóloga. Especialista en gestión de formación continua en las organizaciones, profesora investigadora en la Universidad Los Libertadores en su artículo para la revista Conocimiento Global en el 2018, pone de manifiesto que las grandes empresas u organizaciones buscan maximizar sus objetivos y, por lo tanto, se preocupan por fijar estándares a la hora de aplicar el entrenamiento del personal seleccionado, por lo que se desea es contar con un buen personal para poder aprovechar sus capacidades y desarrollar sus cualidades al máximo de tal modo que se potencialice su contribución hacia los objetivos principales de la empresa. Chiavenato, I.; Hano Roa, M., Solares Altamirano, F., y Rodríguez, J. (2007).

En efecto, durante el desarrollo de la investigación se buscó: a) recalcar la importancia de la aplicación de un buen entrenamiento al personal en las organizaciones para mejorar los resultados deseados y b) optimizar el modelo de entrenamiento del personal seleccionado para trabajar en los Centros de experiencia Movistar Cartagena. Al final, la realización de esta investigación permitió conocer con mayor detalle las falencias del entrenamiento o inducción a los asesores en los centros de experiencia Movistar Cartagena.

Después de estos 15 días de observación, la investigadora identificó la necesidad de que se sumen 15 días más en “plan canguro”, asignados a Front o en ventanilla, donde podrán tener el contacto con los clientes u usuarios para poner en práctica lo aprendido durante todo el proceso de inducción, acompañados siempre de un analista antiguo, disponible para aclarar toda duda en algún proceso.

Después de llevar a cabo el plan canguro con 15 días de estudio adicional, se identificó que aunque existe un plan robusto de entrenamiento aplicado los resultados esperados con la contratación del personal nuevo, estos no han sido los mejores ya que al contrario de lo esperado los indicadores

de gestión comercial y atención han desmejorado notablemente debido a que los analistas reflejan muchos vacíos en lo referente a la información básica y manejo de herramientas y esto ha generado inconformidad entre el personal antiguo o con más experiencia dentro de los centros de atención, porque se están viendo afectados en sus resultados individuales y grupales en los siguientes aspectos: Baja productividad en el indicador de Crecimiento de clientes, Incumplimiento en los tiempos de espera, atención y solución, afectando los ingresos en sus comisiones por no cumplir los indicadores ya mencionados ya que la mayoría del tiempo deben estar acompañando a los nuevos asesores en la atención o ventanilla porque presentan desconocimiento de los aplicativos usados en la labor diaria de atención y gestión comercial.

Estos resultados han traído como consecuencia un bajo rendimiento general de los Centros de Experiencia Cartagena, para que a nivel País dentro de la empresa Movistar, figure ubicada en los últimos lugares en rendimiento mensual en los últimos seis (6) meses, dadas las demoras en la atención al usuario, bajo índice de satisfacción del usuario, centros de experiencia congestionados y alta rotación de personal en promedio tres (3) analistas de los cuales uno (1) renuncia y los otros dos (2) no cumplieron con los metas individuales. Las fallas detectadas dentro del Proceso de Entrenamiento durante la investigación son las siguientes:

- Dentro del proceso de entrenamiento no se le está aclarando al asesor el rol que desempeñará en los centros de experiencia y las responsabilidades que adquirirá al momento de ingresar
- No se está enseñando bien a los analistas los aplicativos de más relevancia dentro de las labores diarias ya que el formador asignado no está bien preparado para enseñar y no se encuentra bien actualizado del funcionamiento real de los centros de experiencia.
- No se realizan prácticas reales dentro de la inducción de 26 días ya que lo que llaman practica en cuanto a realizar una rápida demostración de los aplicativos por encima sin

llegar a manipularlos para que se vayan familiarizando con ellos ya que estas “prácticas” se realizan luego de una semana de solo teoría.

- No se está evaluando el desempeño del analista dentro del proceso de inducción.

En consecuencia, de los hallazgos encontrados, y para que los Centros de Experiencia Movistar Cartagena puedan cumplir con éxito su servicio, a continuación, se mencionan algunos de los aspectos básicos que se podrían establecer en el entrenamiento a los asesores sin pretender cambiar el actual cronograma, pues solo implica implementar algunas pautas:

- Explicar clara y detalladamente las funciones y competencias del rol Asignado
- Enseñar los aplicativos realmente más relevantes dentro del proceso de atención y ventas.
- Realizar Inducción teórico práctico de los procesos aprendidos de forma diaria para evaluar el desempeño de cada asesor dentro de los 26 días de inducción.
- Enseñar con casos Reales de reclamos Presentados para dar solución
- Reforzar el aprendizaje del Portafolio de productos y servicio de la compañía
- Realizar clínicas de Venta donde se desarrolle el perfil comercial del Asesor.
- Realizar una evaluación posterior a cada etapa del entrenamiento, con su respectiva retroalimentación. Quien no apruebe dichas evaluaciones, no podrá continuar vinculado. Las evaluaciones (parciales y finales) demarcarán el periodo de prueba. Si no cumple los estándares fijados, se desvincula, sin connotaciones legales, ya que debe quedar estipulado en la contratación, como requisito del periodo de prueba. Así, los aprendices se esforzarán por aprender, pues solo se quedarán los que superen los estándares de calificación.

- Efectuar una selección adecuada de los analistas que atenderán el proceso de inducción con base no solo en su antigüedad, sino en su registro de desempeño y competencias personales.
- Implementar un programa de formación de formadores liderado por un centro de formación para el trabajo y complementado por algunos jefes de unidad.

Este programa de intervención estaría orientado a ofrecer un instrumento que busca mejorar la inducción para el personal ya seleccionado y contratado siendo más riguroso en la familiarización de toda la información y herramientas necesarias para lograr la adaptación de los trabajadores y se puedan identificar con la organización de manera que se mantengan elevados los estándares de calidad de servicios, elevar el nivel de desempeño en el cargo, mejorando la experiencia del nuevo personal con un buen clima laboral que se refleje cumplimiento de los objetivos del centro de experiencia conservando trabajadores eficientes altamente motivados, estimulados y capacitados por ende el cliente lo notara en la calidad y eficiencia de la atención recibida.

Sumado a lo anterior, se requiere el compromiso de la alta dirección, tener una estrategia de servicio claramente definida, diseñar procesos accesibles para el cliente y para la empresa, finalmente, diseñando los procesos de talento humano de manera clara y contundente (perfiles, selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño), ya que los asesores y el resto del equipo son la carta de presentación de una compañía.

Ahora bien, desde la perspectiva que en esta investigación se plantea y en atención a la problemática expuesta, se identifican elementos que contribuyen al diseño de un modelo de marketing para empresas del sector pañalero, sobre la importancia de preparar con excelencia a los colaboradores que entraran en contacto directo con los clientes.

Antecedentes Locales

Servicio al Cliente: una Estrategia Gerencial para Incrementar la Competitividad Organizacional en Empresas de Valledupar

Daza Rodríguez, María Eugenia, Daza Porto, Maritza Isabel, Pérez Orozco & Adith Bismarck, de la Universidad de Santander Cúcuta, en su artículo publicado para la Revista de investigación en administración e ingeniería, realizan un análisis del servicio al cliente desde una revisión bibliográfica de autores como: Chiavenato (2002), Gómez (2011) Najul (2011), Robbins & David (2010), Pizzo (2013), entre otros, mediante una investigación descriptiva no experimental, presentando resultados desde una perspectiva reflexiva. El diseño de la investigación se basa en un trabajo de campo por observación directa a organizaciones, como almacenes de prendas de vestir, restaurantes, y centros de atención médica de Valledupar.

En este proceso investigativo, se logra identificar que el servicio al cliente, en la actualidad, es un tema de relevancia en las organizaciones, de él depende la atracción y la retención de los clientes, sean internos o externos: adicionalmente, la estrategia más importante con la que se puede comprometer la alta gerencia es la creación de una cultura de servicio al cliente en los colaboradores de la empresa, como lineamiento en la ejecución de sus actividades. El objetivo del presente artículo es presentar los resultados de una investigación orientada a reflexionar sobre el impacto del servicio al cliente en el incremento de la competitividad en las empresas de Valledupar, Colombia.

Por consiguiente, el servicio al cliente ha tomado fuerza en los últimos años teniendo en cuenta que la competencia es cada vez mayor y esto se da debido a que los clientes son cada vez más exigentes, la innovación de productos es mayor, así como la perspectiva del cliente no es solo buscar calidad y precio; sino que va más allá. El cliente espera un ambiente agradable,

amabilidad, comodidad y un servicio personalizado y a tiempo. Por lo anterior, las organizaciones se han visto en la obligación de crear un elemento de valor diferenciador que permita cumplir con las expectativas del cliente.

Se entiende entonces por competitividad la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener sus ventajas que le permiten disfrutar y sostener una posición preferencial, o líder, en el mejor de los casos en el mercado. Porter, M. (2009) en su artículo “Ser Competitivo”, editorial Deusto, sobre “Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia”, expresa el valor que una empresa u organización para crear en sus consumidores o clientes, es decir cuál es el valor que alguien puede dar un producto, o determinado servicio, sin que exceda al costo de esa empresa por crearlo. Las empresas en su necesidad de ser cada día más competitivas están trabajando y desarrollando estrategias que le den ese valor diferenciador que las hace únicas, rodeándose de gerentes con competencias y capaces de concebir su negocio e inspirar a los que trabajan con ellos. Los resultados encontrados demuestran que la percepción sobre la poca cultura de servicio al cliente afecta la productividad y la economía de las organizaciones de Valledupar; sin embargo, se establecen modelos explícitos para la implementación de un servicio al cliente de calidad, así como el análisis de cómo influye el clima laboral de la organización en el éxito de esta estrategia.

En conclusión, Crear una cultura de cambio y de servicio al cliente en los colaboradores es la estrategia más estrecha con la que se puede comprometer la alta gerencia, como lineamiento estratégico en la ejecución de sus actividades. En su libro “Planeación Estratégica” de Chiavenato (2010). afirma “El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”, relacionados con el cambio en las organizaciones, dos conceptos se han difundido ampliamente en las últimas décadas en los

ambientes académicos y empresariales, los cuales son el desarrollo organizacional y la calidad total. El cambio ha tomado protagonismo en todos los escenarios empresariales del mundo, pero aun así se encuentran regiones donde los paradigmas y la cultura predominante no permiten el ingreso, ni la convicción, de algunos conceptos que solo le traen beneficios y crecimiento a la organización, sobre todo cuando se trata del servicio al cliente, que es donde se construyen y fortalecen las relaciones comerciales reteniendo clientes fieles y efectivos.

Estrategias Para Impulsar el Mercadeo Verde en las Empresas de Cúcuta

Rincón-Jaimes, S.D., Machuca-García, L.V. & Rondón-Castellanos, S.S en su artículo publicado para la revista Reflexiones Contables, y editado por la Universidad Francisco de Paula Santander; tienen como objetivo crear estrategias para dar a conocer la importancia del mercadeo verde en las empresas de Cúcuta norte de Santander. Los cambios sociales que se han venido dando en la actualidad, ha provocado cambios en los consumidores con respecto al consumo de los productos, por una parte, la estructura de los valores de los individuos ha hecho consecuentemente que cambie las costumbres y hábitos de alimentación, y no solo eso, sino también los modos y rutinas relacionadas con la compra.

En este sentido, han proliferado nuevos productos y servicios como los productos ecológicos, que actualmente están adquiriendo gran importancia debido a los cambios en la estructura social de valores, dando lugar a nuevas tendencias y patrones de consumo con un enfoque de cuidado al planeta.

Por consiguiente, los investigadores en cumplimiento de los objetivos de la investigación se colocan en la tarea de proponer una estrategia de comunicación de mercadotecnia a empresas cucuteñas. La finalidad de la estrategia se basa principalmente en concientizar el uso y venta de productos y servicios ecológicos en el segmento meta; por tanto, para ello la importancia de

apoyarse en las herramientas de comunicación de mercadotecnia como son: publicidad, relaciones públicas y mercadotecnia directa. En resumen, los investigadores proponen los siguientes:

- Realizar exposiciones en las universidades bajo el concepto del evento.
- Invitar a marcas locales para que participen en las exposiciones a fin de exponer ventajas de productos y servicios ecológicos en comparación con los tradicionales.
- Brindar información acerca de cómo ser más verde a las empresas contando con foros donde líderes den su opinión, abordando temas como: reciclaje, separación de basura, ahorro de energía y ventajas de los productos ecológicos no solo para las organizaciones sino para el medio ambiente en general.
- Se propone que la mayor parte del material a utilizar sea ecológica.
- Se sugiere manejar un concepto verde.
- Repartir productos promocionales.
- Se recomienda que la organización, según sea el caso de la organización tenga presente la importancia de la comunicación de mercadotecnia para auxiliarse en ella y conseguir el posicionamiento de mensaje ecológico eficazmente.
- Se propone que mediante la estrategia de comunicación propuesta se logre transmitir que los productos y servicios ecológicos no solo buscan crear una ventaja competitiva sino también buscan el apoyo hacia el cuidado del medio ambiente.
- Crear foros y grupos con información acerca del marketing verde en redes sociales.
- Hacer talleres con las empresas de Cúcuta, para brindar información sobre el mercadeo verde.

Lo anteriormente descrito, se complementa con el fundamento de que las miradas están puestas en las empresas sustentables que se preocupan por mantener un equilibrio entre la sociedad, la economía y el medio ambiente y que al ofrecer al mercado productos y servicios sostenibles, estas organizaciones se estarían ayudando a sí mismas en publicidad y reconocimiento, al aumentar la cantidad de consumidores que buscan productos que no afecten al medio ambiente y a la vez sea de buena calidad, también aumenta la competencia en el mercado.

En este sentido, y teniendo en cuenta las recomendaciones que brindan los investigadores para promover el marketing verde, se puede identificar que a la presente investigación permite bases básicas a tener en cuenta para el diseño de un modelo de marketing para empresas del sector pañalero, tales como: que mediante la estrategia de comunicación propuesta se logre transmitir que los productos y servicios ecológicos no solo buscan crear una ventaja competitiva sino también buscan el apoyo hacia el cuidado del medio ambiente; y la importancia de la comunicación de mercadotecnia para auxiliarse en ella y conseguir el posicionamiento.

Creación de un Modelo de Negocio que Propicie la Democratización de la Inversión Inmobiliaria en Cúcuta, Colombia.

El Arquitecto Juan Diego Ibarra Sánchez en su investigación para optar al título de magister en dirección y administración de proyectos inmobiliarios de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile en el 2018, una vez analizada la situación actual de las inmobiliarias y las personas, entendido el contexto general de la inversión inmobiliaria en Cúcuta, Colombia y haber analizado las plataformas de inversión colectiva que ya existen en la actualidad. Se propuso utilizar la metodología CANVAS para estructurar el modelo de negocio de crowdfunding aplicado en la industria inmobiliaria colombiana. Dicha metodología permitió organizar las ideas y entender el modelo de forma simple.

En el centro del esquema se encuentra la propuesta de valor, que es la ventaja competitiva del modelo de negocio. A la derecha, aparecen las diferentes variables que competen a la relación con los clientes o inversionistas, ¿Cómo llegar a ellos?, ¿A quién va dirigido?, ¿Qué características tienen estos inversionistas? En la parte izquierda del esquema se plantearon las variables que aluden al funcionamiento interno de la propuesta, ¿Cuáles son los recursos claves para que el modelo funcione?, ¿Qué actividades son fundamentales?, ¿Cuáles son los aliados clave?

Tabla 10:

Modelo de negocio del sector inmobiliario bajo el esquema de CANVAS

<p>Alianzas Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inmobiliarias -Desarrolladores web. -Fiducias en caso de ser requeridas. -Organizaciones que financien emprendimientos. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Obtener descuento por comprar volumen con la inmobiliaria. <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión inicial para el desarrollo web de la plataforma. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Democratización de la inversión inmobiliaria. -Inversión Online (proceso fácil y seguro). -Rentabilidades soportadas en activos tangibles. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunidad de inversión. -Reportes. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma de inversión digital. -Redes sociales. -Blogs. 	<p>Segmentación Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personas desde 25 años en adelante. -Conocimientos financieros básicos. -Confianza en herramientas digitales. -Ingresos compartidos < 4.800.000 COP.
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de la plataforma de inversión colectiva. -Comisiones por venta de fracciones de departamento y venta de la unidad completa después de los años de explotación 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descuento entre el 1% y el 7% por compra de volumen. -Porcentaje del ingreso de arriendo obtenido por cada unidad. 		

Fuente: Juan Diego Ibarra Sánchez (2018)

En efecto del planteamiento del modelo de negocio en el lienzo CANVAS, el autor propone a *Fracción*, que nace como respuesta a las necesidades encontradas en su investigación, de esta manera define como una plataforma de adquisición de activos inmobiliarios basada en el modelo de *crowdfunding*. Con esta propuesta, el investigador busca en un inicio ayudar a mitigar el problema de stock remanente de las inmobiliarias en Cúcuta, a través de la democratización de la inversión inmobiliaria. Logrando así, que todas las personas puedan rentabilizar sus ahorros de una mejor manera, esto se logra gracias a la inversión en fracciones de departamentos, los cuales

se encuentran arrendados generando una utilidad mes a mes y esta se divide en todos los dueños del departamento según su nivel de participación.

De lo expuesto anteriormente, la propuesta de un modelo de negocio que propicie la democratización de la inversión inmobiliaria en Cúcuta, Colombia, permite para la presente investigación, elementos de juicio para poder abordar elementos clave para plasmar el modelo de negocio de empresas del sector pañalero, con miras de poder desarrollar un modelo de marketing que les permita a estas organizaciones maximizar valor.

Referentes Teóricos

Para el desarrollo y sustento teórico de la presente investigación se tomaron los principales autores con mayor reconocimiento que han realizado el abordaje del marketing, aportando los fundamentos para la solución de la problemática planteada sobre: Cómo sería el modelo de marketing modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor, correspondiente al marco conceptual que se consideran para el modelo de marketing, haciendo referencia a la definición de productos y servicios, matriz de Boston Consulting Group, a la mezcla de mercadeo, servicio al cliente, análisis de comportamiento de compra, merchandising, la comunicación, la segmentación del mercado, el marketing digital, la innovación en marketing. Por tanto, este fundamento teórico permite las bases para la postura concluyente en el dimensionamiento de las variables o categorías necesarias para el tratamiento del problema.

El Concepto de Marketing de Philip Kotler

El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en

“satisfacer necesidades de forma rentable”. Cuando eBay se dio cuenta de que los consumidores no podían encontrar los artículos que más querían, creó una casa de subastas en línea, o cuando IKEA se dio cuenta de que los consumidores querían buenos muebles a un precio más bajo, creó muebles desmontables, ellos estaban haciendo una demostración de sentido común al convertir la satisfacción de una necesidad individual o social en una oportunidad de negocio rentable.

Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio. Los procesos de intercambio requieren una gran cantidad de trabajo y habilidades. La dirección de marketing surge cuando, una de las partes genera un intercambio potencial, y obtiene respuestas esperadas de la otra parte.

El Enfoque de Marketing Holístico de Philip Kotler

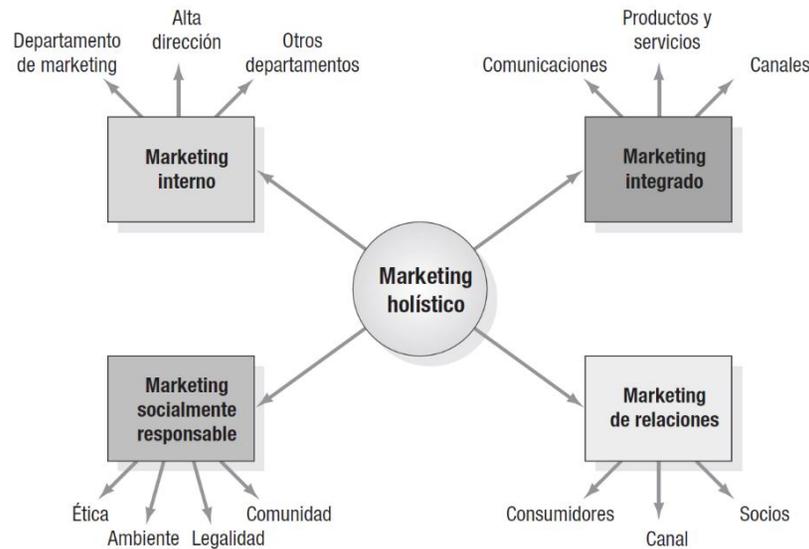
A lo largo de la década pasada aparecieron una serie de fuerzas que hicieron necesarias nuevas prácticas comerciales y de marketing. Las empresas cuentan con nuevas herramientas que pueden transformar el modo en el que habían practicado el marketing. Las empresas necesitan nuevas ideas sobre cómo operar y competir en un nuevo entorno de marketing. Los expertos del marketing del siglo XXI reconocen, cada vez más, la necesidad de aplicar un enfoque más completo y cohesivo que supere las aplicaciones tradicionales del enfoque de marketing.

Por consiguiente, el marketing holístico se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El marketing holístico es consciente de que “todo importa” en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social. El marketing holístico, por tanto, es un enfoque de

marketing que busca reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades de marketing. La figura siguiente presenta una visión esquemática de los cuatro elementos que caracterizan la aplicación del enfoque de marketing holístico.

Figura 20:

Dimensiones del marketing holístico.



Nota. Fuente: Fuente: Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Dirección de marketing. Pearson educación. (Pag 57)

Rendimiento del Marketing Según Kotler

La rentabilidad del marketing o también llamado el rendimiento del marketing, el cual requiere el entendimiento de los resultados financieros y no financieros para el negocio y la sociedad a partir de las actividades y programas de marketing. Los especialistas en marketing de alto nivel, a fin de examinar sus resultados de marketing, van más allá del solo ingreso por ventas e incluyen en su interpretación lo que sucede con la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y otras medidas. También consideran los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y programas de marketing. Por tanto, a los profesionales de marketing se les solicita cada vez más que

justifiquen sus inversiones en términos financieros y de rentabilidad, así como en términos de fortalecer la marca y aumentar la base de clientes.

En este contexto, emplean una mayor variedad de medidas financieras para evaluar el valor directo e indirecto de sus esfuerzos de marketing para crear y reconocer que mucho del valor de mercado de sus empresas proviene de activos intangibles, en particular las marcas, la base de clientes, los empleados, las relaciones con distribuidores y proveedores y el capital intelectual. Las métricas de marketing pueden ayudar a las empresas a cuantificar y comparar su rendimiento del marketing en un amplio grupo de dimensiones. La investigación de marketing y el análisis estadístico evalúan la eficacia y la eficiencia financiera de las diferentes actividades de marketing. Finalmente, las empresas pueden emplear procesos y sistemas para asegurarse que maximizan el valor al analizar estas diferentes métricas.

Diamante de Porter

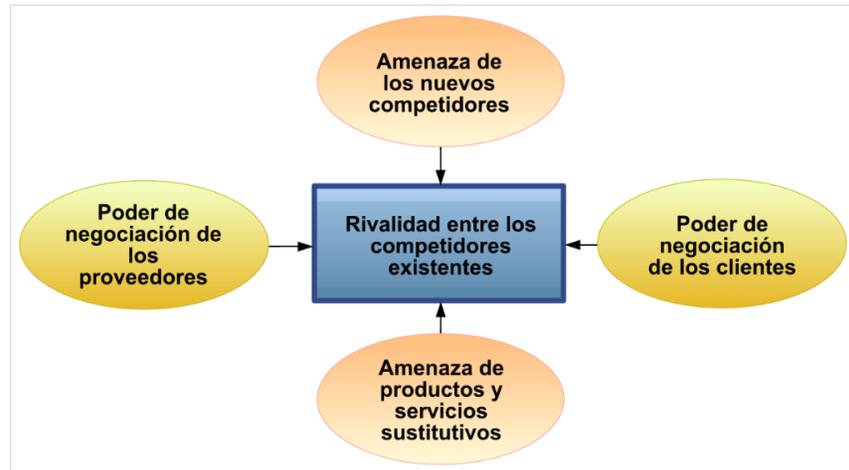
Existen cinco fuerzas competitivas básicas que afectan la industria, también denominadas “el diamante de Porter”. Los niveles de intensidad de la competencia en una industria están determinados por cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales forman parte del Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este modelo encierra la relación entre los competidores dentro de una industria en particular, así como el potencial de los nuevos competidores, suplidores y compradores; A pesar de que este modelo es conocido por sus cinco elementos, el mismo puede estar compuesto por seis fuerzas competitivas: entrada de nuevos competidores, rivalidad entre compañías establecidas, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los suplidores y el poder relativo de otros accionistas.

Es un sistema mutuamente auto reforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede

contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

Figura 21:

Diamante de Porter



Nota. Fuente: Porter, M. (1986). Diamante de Michael Porter. Diamante de Michael Porter, 1-12.

Innovación en Marketing Según Kotler y Keller

Los autores sugieren que la innovación en los negocios consiste no sólo en la creación de cosas nuevas, sino también en aumentar el valor al cliente; además, la innovación viene en muchas presentaciones y puede suceder en cualquier dimensión de un sistema de negocios, es sistemática y requiere una cuidadosa consideración de todos los aspectos del negocio. Por tanto, la alta dirección debería identificar y estimular las ideas frescas de tres grupos con poca representación: los empleados con perspectivas juveniles o diversas; los empleados ajenos a las oficinas corporativas, y los empleados nuevos en el sector industrial. Cada uno de estos grupos es capaz de desafiar la ortodoxia empresarial y motivar la generación de ideas innovadoras. Por último, Para encontrar ideas innovadoras, algunas empresas se las arreglan para involucrar a una diversidad de empleados en la solución de problemas de marketing.

Merchandising

La rentabilidad del espacio de venta es el objetivo principal de esta disciplina llamada merchandising. Sacarles el máximo rendimiento al espacio comercial y al producto o servicio con las técnicas comerciales adecuadas son dos de las grandes tareas que se desarrollan y se estudian dentro de este campo. Presentar al cliente final el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, atendiendo al entorno donde se desarrolla la acción, las condiciones del momento y la comunicación. Jiménez Marín, G. (2018).

El merchandising nace a partir de la necesidad de conseguir el máximo beneficio del producto dentro del espacio de venta y la interacción de este con el cliente, buscando su atención y por lo tanto su compra. Es decir, de qué manera puedo colocar el producto o servicio para que pueda venderse más y con una menor rotación. Lo que se consigue es una exposición activa del mismo, persiguiendo hacerlo más atractivo y comercial. En esta labor de presentación, tal y como afirma Jiménez-Marín (2018), intervienen diferentes agentes, ya que no solo es importante el emplazamiento dentro del punto de venta, sino que hay que tener en cuenta otros factores tales como: el envase o envoltorio, la instalación donde se coloca el producto o servicio, la iluminación, el mobiliario, el tiempo, el precio, la comunicación, los fenómenos meteorológicos, el mercado, la cultura.

Hay infinidad de elementos que influyen a la hora de plantear un buena visual del merchandising y que se debe contemplar para obtener el máximo rendimiento y rentabilidad del proceso comercial: aumentar la circulación del público y el tiempo de compra en el punto de venta, captar su atención, hacerlo sentir cómodo dentro del espacio comercial y conseguir su fidelización con la compra final, de la importancia de pautar una buena estrategia comercial y un merchandising agresivo según el mercado o cultura en el que se lleve a cabo la acción. Hay que

atender al entorno en el que nos movemos, ver sus necesidades y convertirlas en deseos de compra. No será igual el plan de merchandising que se adopte en una ciudad de China que en una de Europa central, por la cultura, los gustos, el modo de vida son diferentes, y por lo tanto la forma de hacerle llegar el producto o servicio también debe ser diferente.

Figura 22:

Fotografías de exhibiciones de producto aplicando técnicas básicas de merchandising.



Nota. Fuente: <https://www.google.com/search?q=merchandising+aplicado>

Generación de Modelos de Negocios: Modelo CANVAS

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, Osterwalder y Pigneur, (2011), ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece a cada segmento de mercado?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica

de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente:

- *Novedad*: Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Mejora del rendimiento*: El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Personalización*: La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala, Osterwalder y Pigneur, (2011).

- *Diseño*: El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.
- *Marca/estatus*: Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Precio*: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Reducción de costes*: Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Reducción de riesgos*: Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Accesibilidad*: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas, Osterwalder y Pigneur, (2011).
- *Comodidad/utilidad*: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor, Osterwalder y Pigneur, (2011).

Figura 23:

Modelo de negocio con el lienzo de Canvas explicado



Nota. Fuente: Osterwalder y Pigneur, (2011).

Configuración de un modelo de Marketing

Para la representación gráfica del modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa y en cumplimiento de este objetivo, fue imprescindible fundamentarse en todo lo relacionado en los antecedentes y marco teórico y conceptual del capítulo 2 de la presente investigación, por lo que permiten extraer la idea de que, un modelo de gestión de cualquier proceso, marketing, talento humano, logística, costos, de negocio, consiste en entrar a un mercado y mantenerse con relevancia en los distintos canales, principalmente en dar atención a

la generación de valor para los stakeholders. Con esto, un modelo de marketing es una técnica utilizada para determinar la atribución del mercado con la que una organización quiere ser participe. Específicamente requiere estimar recursos, procesos, interacciones, elementos de entrada y de salida, teniendo claro el impacto de marketing que se desea. En este sentido se deben integrar las tendencias actuales del mercado empresarial, creando una planeación detallada de los componentes claves que definen el éxito o fracaso del modelo de marketing en el largo plazo para una organización.

Es importante tener en cuenta que un modelo de marketing consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones; siendo así la secuencia de “elecciones y consecuencias” que finalmente dibujan una proposición de valor capaz de explicar el éxito comercial de una forma de hacer negocios, Casadesus-Masanell y Ricart (2007); por lo que de esto deriva el mapa o modelo resultante de conectar elecciones con consecuencias, y éstas con otras que dan soporte a otras consecuencias; esquema que finalmente termina en la representación gráfica del modelo de marketing.

Dicho de otra forma, un modelo de marketing, de negocios, de talento humano, de responsabilidad social empresarial, de costos, es como una maquina; el cómo se ha construido una maquina son las (elecciones); y a cómo sus distintos elementos trabajan conjuntamente son las (consecuencias). Por lo que la representación gráfica del modelo de marketing es el plano de dicha máquina tal como esta se ha concebido con las leyes de mecánica o teorías dominantes, por lo que una máquina puede ser efectiva en determinadas interacciones, pero no serlo en otras; del mismo modo los modelos de gestión de cualquier proceso; por ello la importancia de que la representación sintetizada muestre las interacciones de las principales características del modelo Osterwalder, et. Al, (2005).

Importancia de los portafolios de productos

Para el desarrollo de portafolios de productos y servicios aparecen varios términos que facilitan la designación de agrupaciones de productos que, relacionados entre sí, se destacan el término de familia de productos (product family), ligado con el concepto de plataforma, y el de portafolio de productos (product portfolio) relacionado con la oferta de una organización cualquier.

En referencia, las visiones de Meyer y Lehnerd, (1997) y de Otto y Wood, (2001) sobre la importancia de los portafolios de productos, en su libro de 1997, Meyer y Lehnerd manifiestan que, si se diseñan los productos uno a uno, los métodos tradicionales de gestión fallan a largo plazo por no considerar la comunalidad, la compatibilidad, la estandarización y la modularidad.

Para ello, estos autores proponen desarrollar productos por familias enteras para abastecer un segmento de mercado uniendo los esfuerzos de los distintos equipos de diseño y con base a tecnologías y procesos comunes. Para ello, definen la plataforma de producto como un conjunto de subsistemas e interfases que forma una estructura común de la cual pueden derivarse un flujo de productos fabricados de forma eficiente.

Por otra parte, Otto y Wood, (2001) ofrecen una conceptualización más amplia sobre las agrupaciones de productos relacionados; pues definen el portafolio de productos como el conjunto de productos distintos que ofrece una empresa y su arquitectura como la estrategia para disponer de sistemas relacionados con múltiples productos para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado.

Otto y Wood, (2001), con base a varios trabajos publicados anteriormente toma como perspectiva los objetivos básicos (los costes y los ingresos), definiendo y explorando los siguientes conceptos: Arquitectura de portafolio de productos únicos (Fixed Unsharing Portfolio

Architecture), donde cada producto es único y no comparte componentes ni subsistemas con los restantes productos del portafolio (Ejemplo: portafolio de destornilladores); Arquitectura de portafolio de plataformas (Platform Portfolio Architecture), formada por productos que comparten componentes, módulos y subsistemas (dentro de ella, las familias de productos modulares, las generaciones de productos modulares, las plataformas escalables, las plataformas consumibles, las plataformas estándar o normalizadas, y el ajuste para la venta); en todo esto entra la personalización de productos (Mass Customization), donde las características de la plataforma pueden variar en función de cada cliente; por consiguiente, la arquitectura de productos relacionados hoy día es objeto de estudio y de propuestas, que ofrece a la vez uno de los mayores potenciales de innovación. Riba, et al., (2006).

Comportamiento de Compra del Consumidor

El proceso de compra del consumidor es un conjunto de pasos que desarrollan de forma consciente o inconsciente pero consecuentemente, que se traduce en una compra. Al respecto, existen numerosas definiciones, sin embargo, la mayoría coincide con las siguientes etapas: el despertar, identificar o reconocer las necesidades; recopilar y analizar la información; Colocar en marcha de la decisión; incluyendo la evaluación de las consecuencias (Dubois & Rovira, 1998).

De igual manera, los estudios coinciden en que en este proceso influyen una serie de circunstancias, aspectos o factores internos y externos (Khan, 2001), un modelo básico de toma de decisiones del consumidor que incluye un comportamiento después de la compra o decisión en cuestión; por lo que, de forma sintética, se habla de tres agrupaciones en el proceso de toma de decisiones, los insumos, y el análisis de los resultados (Schiffman & Kanuk, 2009).

Las publicaciones de Shifman y Kanuk (2009, 2005), presentan una síntesis muy útil sobre los modelos del comportamiento del consumidor, que se agrupan en cuatro:

- El punto de vista económico, en el que se sostiene que el consumidor toma decisiones racionales, conocida como la teoría del “hombre económico”, criticada fuertemente por investigadores de otras posturas, Shifman y Kanuk (2009, 2005).
- El punto de vista pasivo, el que describe al consumidor como un ente sumiso frente a las campañas promocionales de las empresas y sus productos, que define a los consumidores como compradores impulsivos e irracionales, Shifman y Kanuk (2009, 2005).
- El punto de vista cognitivo, que describe al consumidor como un solucionador pensante de problemas, este modelo se enfoca en los procesos mediante los cuales buscan y evalúan información para tomar sus decisiones, Shifman y Kanuk (2009, 2005).
- El punto de vista emocional, denominado también impulsivo, sostiene que las compras realizadas sobre una base emocional conceden menos importancia a la información y consiguientemente dan mayor importancia a su estado de ánimo y sus sentimientos del momento. Lo que no significa un comportamiento irracional, Shifman y Kanuk (2009, 2005).

Hoy día se aborda la temática de una manera más holística, proceso al cual se incorpora una mayor cantidad de elementos y variables según las investigaciones (Callejo, 2005; Khan, 2001), si bien los elementos internos juegan un papel muy importante en el proceso las neurociencias aplicadas ya hacen parte del proceso de compra, Carasila, (2010).

Marco Legal

El marco normativo que concierne para el desarrollo del presente proyecto de investigación respecto a diseñar un modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa,

comprende normas y disposiciones legales que delimitan el actuar de las organizaciones, las cuales son bases legales que sustentan el objeto de estudio en el mercado colombiano. A continuación, se presenta el marco legal:

- *Constitución Política Colombiana*, Artículo 333, establece la libertad económica y considera a la empresa como la base para el desarrollo; “La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común.
- Convenio de París: Aplicable a la propiedad industrial en su acepción más amplia, con inclusión de las patentes, las marcas, los dibujos y modelos industriales, los modelos de utilidad, las marcas de servicio, los nombres comerciales, las indicaciones geográficas y a la represión de la competencia.
- *Código de Comercio*: En el campo de aplicación de la ley comercial, los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas:
- Ley 256 de 1996 Por la Cual se Dictan Normas Sobre Competencia Desleal: Garantizar la libre y leal competencia económica, mediante la prohibición de actos y conductas de competencia desleal, en beneficio de todos los que participen en el mercado y en concordancia con lo establecido en el numeral 1o. del artículo 10 bis

Postura Concluyente

Definición Teórica de la Variable

Para la definición de la variable objeto de estudio de la presente investigación se tuvieron en cuenta varios antecedentes tanto nacionales como internacionales y locales, además de fundamentos por parte de referentes teóricos tales como Philip Kotler, Michael Porter, Gloria

Jiménez Marín, Boston Consulting Group, que permitieron fundamentar una postura concluyente de la cual se derivan aspectos claves o categorías que contribuyen a la elaboración del modelo de marketing la Pañalera Ositos Azul y Rosa, que se diseñará a partir del análisis y comprensión de la operacionalización de variables mediante el análisis de resultados de la aplicación del instrumento, que permitirá identificar el modelo de marketing del sector en la actualidad para su respectivo estudio. Por tanto, se plantea a continuación una postura concluyente, para efectos de explicar el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Definición Operacional

Teniendo en cuenta que la operacionalización de variables consiste en un proceso lógico a través del cual se descomponen los conceptos que forman parte la variable objeto de estudio de una investigación con la intención de hacerlos menos abstractos y más útiles para el proceso investigativo. Cuando cada variable puede ser recogida, valorada y observada se convierte en un indicador. Una definición operacional está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente, Kerlinger, (1979); se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación. Por lo anterior, la definición operacional de la presente investigación consiste en proponer el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Dimensiones de la Variable de Investigación

Las dimensiones vendrían a ser sub-variables con un nivel más cercano al indicador. Para el caso de definir la variable, por ejemplo: clima laboral, nos encontramos con diferentes sub-dimensiones que forman parte de la variable, como son: salarios, liderazgo, turnos de trabajo. Cada una de estas sub-variables son las dimensiones de la variable clima organizacional. A su vez, estas dimensiones, para poder ser contrastadas empíricamente por el investigador, requieren operacionalizarse en indicadores, que no son otra cosa que parámetros que mediante preguntas y escalas de medición contribuyen a ubicar la situación en la que se halla la problemática a estudiar. En este orden de ideas las dimensiones para la presente investigación son: Definición de productos y servicios; y, análisis de comportamiento de compra.

Criterios para Escoger las Dimensiones

El criterio por el cual se definen las dimensiones de la presente investigación en cuanto a: definición de productos y servicios; y, análisis de comportamiento de compra, para la variable modelo de marketing; se fundamenta en el conocimiento del sector por parte del proponente de la presente investigación, quien siendo propietario de una empresa comercializadora de pañales con una trayectoria de cuatro (4) años en el mercado, encuentra importante traducir la variable, de modo que se pueda proponer el modelo de marketing para la pañalera Ositos Azul y Rosa.

Subdimensiones de la Variable

Las subdimensiones de la variable de investigación corresponden a cada dimensión como se muestra en la siguiente tabla: *definición de productos y servicios* con dos subdimensiones Servicio al cliente y Portafolio de Productos y servicios; junto la segunda dimensión de *análisis*

de comportamiento de compra con dos subdimensiones en cuanto a merchandising y comunicación.

Matriz de Operacionalización de la Variable e Indicadores

La matriz de operacionalización de la variable del Modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa y sus indicadores, se muestran en la siguiente tabla, con el propósito de resaltar la coherencia teórico-práctica de la investigación, con el que se pretende dar respuesta a los objetivos propuestos en el capítulo uno para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 11:

Matriz de operacionalización de la presente investigación

OPERACIONALIZACIÓN DE LA (S) VARIABLE (S) - INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA				
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	Ítem	INDICADORES <small>Los indicadores son las preguntas que conforman el instrumento que se desea aplicar</small>
Modelo de Marketing	Definición de productos y servicios	Servicio al cliente	1	Atención formal por parte del asesor
			2	Información sobre especificaciones de los productos ofrecidos
			3	Información sobre los beneficios de los productos comprados
			4	Tiempo de atención rápida durante el proceso de compra
			5	Solución oportuna ante garantía de los productos
			6	Alternativas de productos en caso de no haber existencias del producto que tiene en mente
			7	Servicio de entrega a domicilio
			8	Servicio de toma de pedidos de productos especiales
			9	Horario de atención extendido de la jornada laboral normal
			10	Servicio de atención los días festivos
			11	Servicio de venta en línea (WEB)
		12	Encuentra ud los productos de pañalería que necesita	
		13	Compra ud pañales para bebe	
		14	Compra ud pañales para adulto	
		15	Cuando usted va a comprar pañales, también compra otros productos en el punto de venta	
		16	Compraría artículos de juguetería cuando adquiere pañales	
		17	Encuentra los tamaños de pañal que busca	
		18	Encuentra los presentaciones de pañal que busca	
		19	Encuentra siempre las marcas de pañal que busca	
		20	Le dan a conocer las ofertas de pañales en el punto de venta	
		21	Le han vendido productos con sobre precio	
		22	Le han ofrecido precios especiales para comprar pañales	
	23	compraría coches para bebes en el mismo sitio donde compra pañales		
	24	Compraría corrales para bebes en el mismo sitio donde compra pañales		
	25	Compraría paseadores para bebes en el mismo sitio donde compra pañales		
	26	Compraría productos para el aseo del bebe en el mismo sitio donde compra los pañales		
	27	Compraría ropa para el bebe en el mismo sitio donde compra los pañales		
	28	La exhibición de pañales es de fácil identificación		
	29	La exhibición de pañales evita la contaminación del producto		
	30	La exhibición de pañales evita la suciedad del producto		
	31	La visibilidad interna de la pañalera es adecuada		
	32	Son claras las ofertas que le ofrecen		
	33	La ubicación del punto de venta es de fácil acceso		
	34	Las instalaciones del punto de venta son adecuadas		
	35	La Iluminación del punto de venta es el adecuado para usted		
	36	La ventilación del punto de venta es el adecuado para usted		
	37	Redes sociales		
	38	Cuña radial		
	39	Página WEB		
	40	WhatsApp		
	41	Correo electrónico		
	42	Aviso por el periódico		
	43	Aviso de la fachada del punto de venta		
	44	Volantes publicitarios		
	45	Tarjetas de presentación		
	46	Recomendación por parte de otra persona		
	47	Conocimiento de la ubicación del punto de venta		
	48	Recomendaría ud la pañalera a amigos		
	49	Recomendaría ud la pañalera a familiares		
	50	Compraría usted pañales y productos complementarios a través de medios virtuales		

Nota. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Diseño Metodológico

Paradigma de Investigación

El tipo de paradigma sobre el cual se desarrolla la presente investigación es positivista, según la guía anteproyecto de investigación de posgrados de la Universidad Simón Bolívar, (2016). Permite que “la escogencia de dicho paradigma esté en directa conexión con la naturaleza del objeto de estudio”. Que, por ser una investigación desarrollada dentro del proceso de una maestría en profundización, el tipo de investigación a desarrollar es aplicada.

De esta forma, el tipo de paradigma debido a que tiene un enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo y, la escogencia de dicho paradigma se debe a que “percibe la uniformidad de los fenómenos; aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia”. Según Palella & Martins, (2006, p40), lo anterior, teniendo en cuenta que el paradigma positivista parte del supuesto de que: Las personas viven en un contexto, crean una cultura que se reproduce en sus dichos y hechos pero que, para entenderlos en su real dimensión, hay que hacerlo desde adentro, con el fin de no desvirtuar su esencia.

Esta tendencia paradigmática supone que el hombre vive en una cotidianidad, en un mundo cuyo conocimiento contribuye a interpretar sus acciones. Plantea que la realidad se puede conocer a través de la abstracción teórica, analizando las cualidades de la experiencia como una vía para aprehender la esencia misma del fenómeno.” Palella & Martins, (2006, p41).

Enfoque de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, en el propósito del cumplimiento de los objetivos indicados en la misma y dadas sus características, se ha planteado una metodología con un enfoque cuantitativo. En este orden de ideas, según Palella & Martins, “las investigaciones planteadas que atienden a los principios de una concepción positivista presuponen la aplicación de instrumentos, para la recolección de datos que posteriormente se codifican, tabulan y analizan para concretar conclusiones. Éstos estarán sujetos a procesos de validez y confiabilidad acordes con la muestra tomada, las formas de recolección, los instrumentos empleados y una serie de prevenciones que le den rigor y seriedad”. (2006, p41).

Diseño Metodológico

La necesidad de proponer el Modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa; una vez escogido el enfoque, se procede a establecer el diseño metodológico teniendo en cuenta que este tipo de proyecto responde a la lógica de una maestría en profundización, dentro de la cual se establece el tipo de investigación aplicada. Así las cosas, si el paradigma es positivista, el enfoque es cuantitativo, el diseño a escoger debe propender por la escogencia de un método de investigación que siga esas mismas lógicas.

Por lo anterior el esquema de trabajo, que, mediante la aplicación de instrumentos de medición, permita determinar la coherencia y la dinámica de la operación de empresas del sector pañalero. para la generación de valor; conlleva un esquema de trabajo transeccional no experimental, lo anterior basándonos en la afirmación según Palella & Martins respecto en lo no experimental, debido a que es aquel proceso que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se

observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. Las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, lo que impide influir sobre ellas para modificarlas.” (2006, p87).

En cuanto a lo transeccional, porque según Palella & Martins “este nivel de investigación se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas.”

Población y Muestra

Población

De acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Batista (2014), se definió como criterio de selección de la población el muestreo no probabilístico: La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema (p.190).

Para el presente estudio se utilizó un instrumento el cual fue aplicado a cien (100) clientes de la pañalera Ositos Azul y Rosa, de propiedad del investigador de la presente investigación, ya que en el primer objetivo general se pretende proponer Modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Muestra

En este sentido, Hernández et al. (2014) afirman que “para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene

que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.173). Es así, como de acuerdo con el criterio de cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones determinadas se tuvo en cuenta un error de estimación del 10%, lo permitió una muestra de 100 personas a la cual se debe aplicar el instrumento de medición.

Tabla 12

Pasos para el cálculo de la muestra

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA POBLACIONES DETERMINADAS				
Observación: Solo debe escribir el tamaño de la población y el error de estimación aceptado para la investigación. Recuerde que los expertos recomiendan que el error de estimación se debe seleccionar entre el intervalo del 10% al 2%. Los demás datos serán calculados de manera automática.				
Tasa de Natalidad en Cúcuta = 711,715 habitantes * 14% = 99,640				
CÁLCULO DE LA MUESTRA		<p>N = Tamaño de la Población e = Error de estimación (seleccionado por el inv.) n = Tamaño de la muestra Fuente: Palella y Martins, 2010, p.109</p> <p>Este es el número de elementos o sujetos que debe seleccionar para aplicar el instrumento.</p>		
POBLACION (N)	99.640			
ERROR DE ESTIMACIÓN (e)	10 %			
NIVEL DE CERTEZA	90 %			
CUADRADO DEL ERROR DE E. (e^2)	0,01			
TAMAÑO DE LA MUESTRA (n)	100			
INTERPRETACIÓN				
FRACCIÓN DE MUESTREO (FM)	0,001	→	0,1%	Este resultado indica que porcentaje de la población se va a investigar. FM = n / N Fuente: (Palella y Martins, 2010, p.107)
FACTOR DE ELEVACIÓN (FE)	997	→	997	Este resultado indica la relación entre el tamaño de la población y la muestra. FE = N/n Fuente: (Palella y Martins, 2010, p.107)

Técnicas e Instrumentos

Las técnicas son los recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento, según Palella & Martins, (2006, p115). Las técnicas de recolección de datos, “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos, se utilizan técnicas como observación in situ, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras”. Por tal motivo, se pretende realizar una revisión estructurada del contexto comercial de la pañalera Ositos Azul y Rosa, a través de una encuesta, por la cual, la variable a medir, será el Modelo de marketing; las dimensiones a medir, serán Definición de productos y servicios y con base a esta dimensión, dos sub dimensiones, “*Servicio al cliente*” y “*Portafolio*

de Productos y servicios”, la otra dimensión es Análisis de comportamiento de compra con las sub dimensiones a evaluar de: “*Merchandising*” y “*Comunicación*”.

La encuesta consta de 50 preguntas, las cuales el cliente final, debe responder conforme a su leal saber y entender, teniendo en cuenta lo planteado en las preguntas y lo que indique la escala de medición likert. Las preguntas se plantearon conforme al instrumento que se desea aplicar. La finalidad planteada para el proceso de recolección de información es, principalmente, alimentar el nuevo Modelo de marketing para la empresa Ositos Azul y Rosa, y esto se logra teniendo presente los objetivos específicos de la presente investigación.

Sobre el Diseño de los Ítems

Para efectos del cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el valor aplicado para el primer instrumento de medición, el coeficiente de confiabilidad fue del 86%, no importa si la escala es dicotómica o de opción múltiple; pero lo que sí toma relevancia, es que haya consistencia en la estructura dentro de cada dimensión.

En cuanto a los instrumentos de medición, están diseñados, en su mayor parte, en formato Likert: toda vez que esta escala, propuesta por Rensis Likert en 1932, tiene diversas propiedades matemáticas deseables. Para formularla, se plantean una serie de afirmaciones que buscan generar una reacción en el encuestado; de ahí que muchas veces, a los ítems se les conozca como reactivos. Además, las opciones de respuesta van desde una posición intermedia que denota la ambigüedad del sujeto. A continuación, se muestra la tabla las diferentes escalas de likert utilizadas en el instrumento de medición:

Tabla 13:

Diseño de los ítems, Dimensiones y subdimensiones del formulario

OPERACIONALIZACIÓN DE LA (S) VARIABLE (S) - INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA				
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	Ítem	INDICADORES
				Los indicadores son las preguntas que conforman el instrumento que se desea aplicar
Modelo de Marketing	Definición de productos y servicios	Servicio al cliente	1	Atención formal por parte del asesor
			2	Información sobre especificaciones de los productos ofrecidos
			3	Información sobre los beneficios de los productos comprados
			4	Tiempo de atención rápida durante el proceso de compra
			5	Solución oportuna ante garantía de los productos
			6	Alternativas de productos en caso de no haber existencias del producto que tiene en mente
			7	Servicio de entrega a domicilio
			8	Servicio de toma de pedidos de productos especiales
			9	Horario de atención extendido de la jornada laboral normal
			10	Servicio de atención los días festivos
			11	Servicio de venta en línea (WEB)
		12	Encuentra ud los productos de pañalería que necesita	
		13	Compra ud pañales para bebe	
		14	Compra ud pañales para adulto	
		15	Cuando usted va a comprar pañales, también compra otros productos en el punto de venta	
		16	Compra usted artículos de juguetería cuando adquiere pañales	
		17	Encuentra los tamaños de pañal que busca	
		18	Encuentra los presentaciones de pañal que busca	
		19	Encuentra siempre las marcas de pañal que busca	
		20	Le dan a conocer las ofertas de pañales en el punto de venta	
		21	Le han vendido productos con sobre precio	
		22	Le han ofrecido precios especiales para comprar pañales	
		23	compraría coches para bebes en el mismo sitio donde compra pañales	
		24	Compraría corrales para bebes en el mismo sitio donde compra pañales	
		25	Compraría paseadores para bebes en el mismo sitio donde compra pañales	
		26	Compraría productos para el aseo del bebe en el mismo sitio donde compra los pañales	
		27	Compraría ropa para el bebe en el mismo sitio donde compra los pañales	
	28	La exhibición de pañales es de fácil identificación		
	29	La exhibición de pañales evita la contaminación del producto		
	30	La exhibición de pañales evita la suciedad del producto		
	31	La visibilidad interna de la pañalera es adecuada		
	32	Son claras las ofertas que le ofrecen		
	33	La ubicación del punto de venta es de fácil acceso		
	34	Las instalaciones del punto de venta son adecuadas		
	35	La Iluminación del punto de venta es el adecuado para usted		
	36	La ventilación del punto de venta es el adecuado para usted		
	37	Redes sociales		
	38	Cuña radial		
	39	Página WEB		
	40	WhatsApp		
	41	Correo electrónico		
	42	Aviso por el periódico		
	43	Aviso de la fachada del punto de venta		
	44	Volantes publicitarios		
	45	Tarjetas de presentación		
	46	Recomendación por parte de otra persona		
	47	Conocimiento de la ubicación del punto de venta		
	48	Recomendaría ud la pañalera a amigos		
	49	Recomendaría ud la pañalera a familiares		
	50	Compraría usted pañales y productos complementarios atreves de medios virtuales		

Nota. Fuente: Elaboración propia

Tabla 14:

Escalas de Likert utilizadas en el instrumento de medición

Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Nada Dispuesto	Poco Dispuesto	Dispuesto	Muy dispuesto	No sabe
Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo
Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no

Nota. Fuente: Elaboración propia

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para llevar a cabo el análisis estadístico de la información recolectada, se utilizarán tablas y gráficas que permitan explicar los resultados en valores absolutos y relativas, así como escalas de valoración de 1 a 5, estas se obtendrán mediante la tabulación de las encuestas aplicadas en una base de datos estructurada en el software ofimático Excel Office 365, en el que, por medio del uso de tablas y gráficos dinámicos se procederá a obtener cada una de ellas.

Tabla 15:

Cálculo de la confiabilidad del instrumento de medición No. 1 bajo la escala de Cronbach

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

$\sum S_i^2$ El número de ítems

S_T^2 Sumatoria de las varianzas de cada uno de los ítems

S_T^2 varianza de las puntuaciones totales de la prueba

α Coeficiente de Alfa de cronbach

Sujetos

k =

50

$\sum S_i^2 =$

43,89

$S_T^2 =$

281,1

$\alpha =$

0,861

items puntuaciones escala Likert

Item	Columnas ocultas																				Suma puntuaciones de c/u de los ítems		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	26	27	28	46	47	48		49	50
Sujeto1	5	4	4	4	5	4	2	4	5	5	4	5	5	1	3	3	4	5	5	5	5	4	180,0
Sujeto2	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	201,0
Sujeto3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	4	208,0
Sujeto4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	1	5	5	5	1	1	5	5	5	206,0
Sujeto5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	3	5	3	4	5	185,0
Sujeto6	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	1	5	4	3	4	4	5	2	5	169,0
Sujeto7	5	5	4	5	5	4	3	3	3	2	4	4	4	1	5	4	5	4	5	5	5	4	186,0
Sujeto8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	224,0
	0,19	0,23	0,25	0,23	0,19	0,25	0,86	0,36	0,86	1,00	0,44	0,23	0,11	1,75	0,48	0,36	0,73	1,75	1,86	0,11	0,98	0,48	

Varianza de cada uno de los ítems: $\alpha =$ **0,8611** K: No. de ítems

Sumatoria de la varianza de cada uno de los ítems: $\sum S_i^2 =$

Varianza de las puntuaciones totales de la prueba: $S_T^2 =$

Entre más cerca de 1 está α , más alto es el grado de confiabilidad

CONFIABILIDAD:	CONFIABILIDAD				
	Muy Baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada
Se puede definir como la consistencia de los resultados obtenidos, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados Ej, si 1 Test de Inteligencia Emocional se aplica a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsiguientes, tal prueba no es confiable	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	0%				100%
	0% de confiabilidad en la medición (la medición está contaminada de error)			100% confiabilidad en la medición (no hay error)	

Tabla 16:

Instrumento aplicado – 1ra parte

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la calidad del servicio al cliente en el proceso de compra de pañales y complementos, de las cuales podrá valorar el nivel de importancia que para usted significan:

		Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
1	Atención formal por parte del asesor					
2	Información sobre especificaciones de los productos ofrecidos					
3	Información sobre los beneficios de los productos comprados					
4	Tiempo de atención rápida durante el proceso de compra					
5	Solución oportuna ante garantía de los productos					
6	Alternativas de productos en caso de no haber existencias del producto que tiene en mente					
7	Servicio de entrega a domicilio					
8	Servicio de toma de pedidos de productos especiales					
9	Horario de atención extendido de la jornada laboral normal					
10	Servicio de atención los días festivos					
11	Servicio de venta en línea (WEB)					

A continuación encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con el portafolio de productos y servicios en el punto de venta de pañales, las cuales usted podrá calificar

		Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
12	Encuentra ud los productos de pañalería que necesita					
13	Compra ud pañales para bebe					
14	Compra ud pañales para adulto					
15	Cuando usted va a comprar pañales, también compra otros productos en el punto de venta					
16	Compra usted artículos de juguetería cuando adquiere pañales					
17	Encuentra los tamaños de pañal que busca					
18	Encuentra los presentaciones de pañal que busca					
19	Encuentra siempre las marcas de pañal que busca					
20	Le dan a conocer las ofertas de pañales en el punto de venta					
21	Le han vendido productos con sobre precio					
22	Le han ofrecido precios especiales para comprar pañales					
		Nada Dispuesto	Poco Dispuesto	Dispuesto	Muy dispuesto	No sabe
23	compraría coches para bebes en el mismo sitio donde compra pañales					
24	Compraría corrales para bebes en el mismo sitio donde compra pañales					
25	Compraría paseadores para bebes en el mismo sitio donde compra pañales					
26	Compraría productos para el aseo del bebe en el mismo sitio donde compra los pañales					
27	Compraría ropa para el bebe en el mismo sitio donde compra los pañales					

Tabla 17:

Instrumento aplicado – 2da parte

La exhibición del producto en los estantes y vitrinas, se hace con la finalidad de preservar el producto y a su vez mostrar la diversidad del mismo. A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, que podrá valorar según su criterio		Excelente	Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo
28	La exhibición de pañales es de fácil identificación					
29	La exhibición de pañales evita la contaminación del producto					
30	La exhibición de pañales evita la suciedad del producto					
31	La visibilidad interna de la pañalera es adecuada					
32	Son claras las ofertas que le ofrecen					
33	La ubicación del punto de venta es de fácil acceso					
34	Las instalaciones del punto de venta son adecuadas					
35	La Iluminación del punto de venta es el adecuado para usted					
36	La ventilación del punto de venta es el adecuado para usted					
De los siguientes medios de comunicación, cuales ha utilizado usted y en que medida, para saber donde comprar pañales y productos complementarios						
		Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
37	Redes sociales					
38	Cuña radial					
39	Página WEB					
40	WhatsApp					
41	Correo electrónico					
42	Aviso por el periódico					
43	Aviso de la fachada del punto de venta					
44	Volantes publicitarios					
45	Tarjetas de presentación					
46	Recomendación por parte de otra persona					
47	Conocimiento de la ubicación del punto de venta					
		Definitivamente si	Probablemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
48	Recomendaría ud la pañalera a amigos					
49	Recomendaría ud la pañalera a familiares					
50	Compraría usted pañales y productos complementarios a través de medios virtuales					

Capítulo 4. Presentación de los Resultados

El desarrollo de los objetivos específicos permitirá proponer el modelo de Marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor. Para lo anterior, se realizará la discusión de los resultados con el sentido de soportar o contrastar las evidencias obtenidas sobre la base de la aplicación del instrumento y la teoría junto con los antecedentes que conformaron las bases teóricas de la presente investigación.

A continuación, se muestran los resultados sobre la base de cada uno de los objetivos formulados en el capítulo 1 de la investigación, en este sentido el primer objetivo consiste en: Definir los factores críticos del modelo de marketing de la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor, para ello y como parte del cumplimiento de este objetivo, se definió la matriz operacional en dos dimensiones establecidas bajo el fundamento teórico tales como: definición de productos y servicios y el análisis del comportamiento de compra:

Tabla 18

Factores críticos dimensionados en el modelo de marketing para el sector pañalero.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE - INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA		
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES
Modelo de Marketing	Definición de productos y servicios	Servicio al cliente
		Portafolio de Productos y servicios
	Análisis de comportamiento de compra	Merchandising
		Comunicación

Nota. Fuente: Autoría propia

Así mismo, para el segundo objetivo específico que consiste en: Analizar el comportamiento de los factores críticos del modelo de marketing la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor, se enmarcan los resultados en las dimensiones y subdimensiones para cada uno los ítems, establecidos bajo el fundamento teórico y que se muestran en la tabla 20. Como complemento de la presentación de resultados de este segundo objetivo específico, se muestra el resultado en dos apartes adicionales que consisten en: la asociación de las dos dimensiones establecidas respecto definición de productos y servicios y el análisis del comportamiento de compra; y la correlación de dimensiones y subdimensiones.

Ahora bien, para el tercer objetivo específico que consiste en: Diseñar modelo de marketing del sector pañalero de Cúcuta departamento Norte de Santander para la generación de valor, se muestra el resultado mediante una representación abstracta, donde se evidencia todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados para empresas del sector sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos y aumentar la generación de valor. Al-Debei et al., (2008)

Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor.

El proceso sobre el cual se definieron los factores críticos del modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, derivó principalmente de la operacionalización de variables, basados en los antecedentes y bases teóricas que permitieron el fundamento de la presente investigación, sumado a la experiencia por parte del investigador en el sector retail pañalero, complementado con la aplicación del lienzo de Canvas que se muestra en la siguiente tabla, la No. 21, lo anterior se debe a que teóricamente el modelo de marketing para una organización consiste en entrar a un mercado y mantenerse con relevancia en los distintos canales,

principalmente en dar atención a la generación de valor para los stakeholders. Con esto, un modelo de marketing es una técnica utilizada para determinar la atribución del mercado con la que una organización quiere ser participe. Específicamente requiere estimar recursos, procesos, interacciones, elementos de entrada y de salida. En este sentido se deben integrar las tendencias actuales del mercado empresarial, creando una planeación detallada de los componentes claves que definen el éxito o fracaso del modelo de marketing en el largo plazo para una organización.

En este sentido, se presenta a continuación los factores críticos del modelo de marketing del sector pañalero, los cuales fueron deducidos en primera instancia en el diseño operacional expuesto en la postura concluyente de la presente investigación, y relacionado de forma detallada en el capítulo 3 sobre el diseño metodológico en la tabla 13, específicamente en el diseño de los instrumentos de medición y que se fundamentaron en los resultados obtenidos mediante la aplicación de este último. Para lo cual se muestra en la siguiente tabla, la No. 21, lo factores críticos del modelo de marketing dada su valoración extraordinaria por parte de los clientes encuestados para la presente investigación.

Tabla 19

Factores críticos con valoración extraordinaria para el modelo de marketing

SUB - DIMENSIÓN	FACTOR CRÍTICO CON VALORACIÓN EXTRAORDINARIA	Promedio
Comunicación	Recomendaría usted la pañalera a amigos	4,7
	Recomendaría usted la pañalera a familiares	4,7
Portafolio de Productos y servicios	Encuentra los presentaciones de pañal que busca	4,7
	Encuentra siempre las marcas de pañal que busca	4,7
	Encuentra usted los productos de pañalería que necesita	4,7
	Le han vendido productos con sobre precio	4,6
	Encuentra los tamaños de pañal que busca	4,6
	Le dan a conocer las ofertas de pañales en el punto de venta	4,5
Servicio al cliente	Atención formal por parte del asesor	4,6
	Información sobre especificaciones de los productos ofrecidos	4,6
	Información sobre los beneficios de los productos comprados	4,5
	Solución oportuna ante garantía de los productos	4,5

Nota. Fuente: elaboración propia

Lo anterior, permite elementos de valor para ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa. Ahora bien, sumado a lo anterior se presenta a continuación una tabla con los factores críticos vistos desde una valoración muy baja por parte de los clientes encuestados, factores críticos por su misma percepción que pudiese ser negativa o vista como no necesaria por parte de los clientes, estos factores son:

Tabla 20

Factores críticos con valoración negativa para considerar en el modelo de marketing

SUB - DIMENSIÓN	FACTOR CRÍTICO CON VALORACIÓN NEGATIVA	Promedio
Comunicación	Redes sociales	3,2
	Tarjetas de presentación	3,2
	Volantes publicitarios	2,8
	Página WEB	2,8
	Correo electrónico	2,1
	Aviso por el periódico	1,4
	Cuña radial	1,4
Portafolio de Productos y servicios	Compra usted artículos de juguetería cuando adquiere pañales	2,6
	Compra usted pañales para adulto	2,3

Nota. Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, complementando lo anterior, se aplicó del modelo Canvas, permitiendo extraer consideraciones importantes para ser tenidas en cuenta en modelo de marketing de la Pañalera Ositos Azul y Rosa, en el se han detallado los aspectos más importantes para el modelo de negocio de la pañalera, de propiedad del investigador del presente trabajo, dentro de los cuales se destacan once puntos en relación a quienes son los clientes más importantes, la propuesta de valor, los puntos de contacto con los usuarios, la relación con los clientes, las actividades y recursos clave, la cuantificación de fuentes de ingresos, los socios clave, la estructura de costos, objetivos y estrategia para ser tenidos en cuenta en el modelo de marketing.

Tabla 21:

Modelo de negocio de empresas del sector pañalero de Cúcuta bajo el modelo de lienzo de CANVAS

MODELO DE NEGOCIO DE EMPRESAS DEL SECTOR PAÑALERO			
<p>1 Quienes son los usuarios y clientes más importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accionistas - Empleados - Clientes directos - Clientes indirectos - Consumidor final 	<p>2 Propuesta de valor para los usuarios y clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto y servicio de alta calidad - Hacer vivir la experiencia del pañal mediante recursos como: su uso, aprendizaje, conocimiento. Showroom del proceso - Especialización en el cuidado de la piel de los bebés. - Sustentabilidad en los procesos 	<p>3 Puntos de contacto con los usuarios y clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el mostrador del punto de venta - Buzón de sugerencias - Página WEB - Redes sociales - Vía telefónica - Por referenciación 	<p>4 Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buen trato - Respeto - Confidencialidad - Personalizado - Relación a largo plazo - Confianza - Amistad
<p>7 Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos del negocio relacionados con la propuesta de valor - Procesos de venta flexibles y especializados. - Acuerdos colaborativos con proveedores. - Especialización en los procesos de inventarios. - Énfasis en atención al cliente. - Desarrollo de cursos, talleres, referentes al uso de los pañales y complementos 	<p>6 Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: local y equipos especializados. - Intelectuales: marca, know-how técnico y estratégico del negocio - Humanos: Personal especializado en el área. - Financieros: Capital de trabajo 	<p>5 Cuantificación de las fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de pañales a domicilio - Venta de pañales por medios digitales - Venta de pañales en el punto de venta (detallado y por paquetes) - Venta de productos complementarios a los pañales - Capacitaciones, talleres, entre otros de aprendizajes - Descuentos financieros por pronto pago a los proveedores - Descuentos adquiridos por compra de grandes volúmenes de producto 	
<p>8 Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de producto. - Proveedores de equipos y servicios. - Accionistas. - Empleados. 	<p>9 Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales costos de la empresa asociados a sus actividades y recursos - Costo de materia prima e importación. - Costos administrativos. - Costos operativos. 	<p>10 Objetivos + FUNNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fidelización de los clientes - Crecimiento gradual del 10 anual - Diversificación de portafolio de productos - Colocación de nuevos puntos de venta - Ampliación del punto de venta principal - Nuevas líneas de productos y servicios - Nuevos canales de venta directa 	<p>11 Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apalancamiento financiero con proveedores - Merchandising como elemento de valor que permita a los clientes la escogencia de distintos productos y servicios - Servicio posventa - Medición de la calidad del servicio - Comunicación constante con el cliente - Competir con servicio

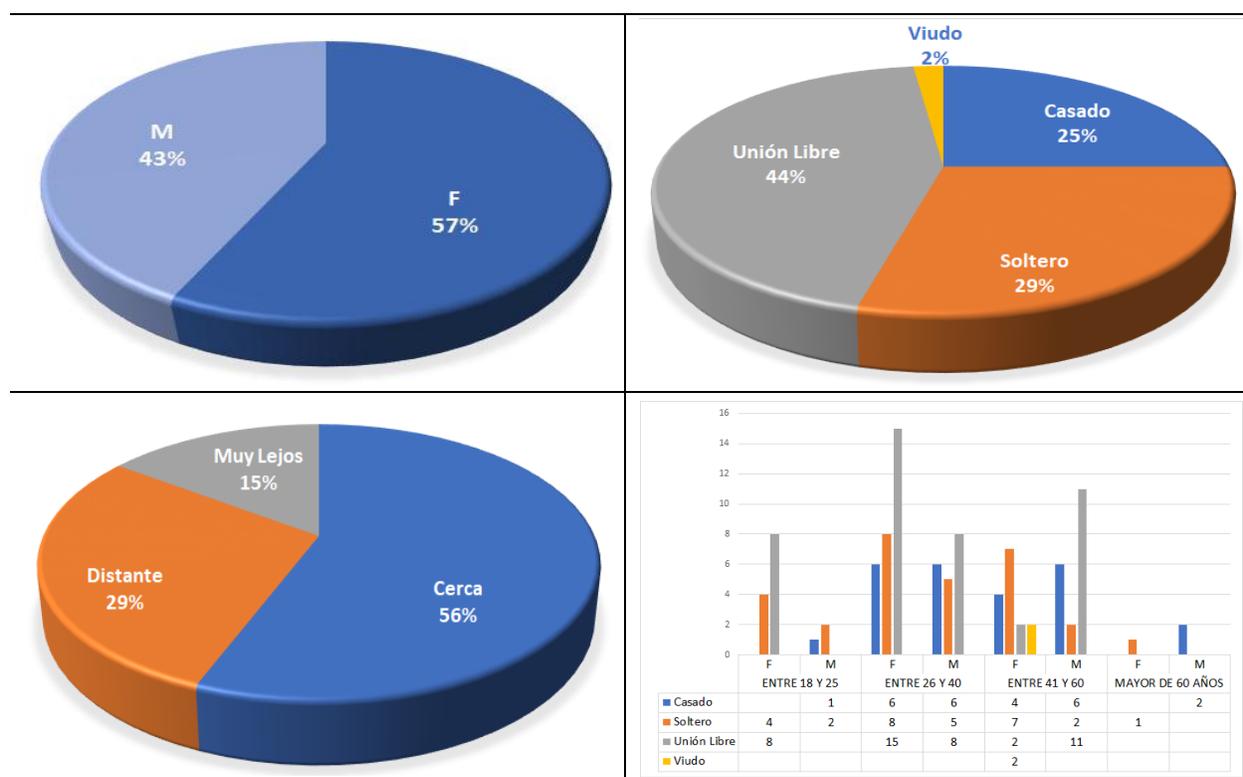
Fuente: Elaboración propia

Comportamiento de los Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor

El resultado sobre el comportamiento de los factores críticos del modelo de marketing (ver tabla 25 y figura 25), que se exponen en el segundo objetivo de la presente investigación en cuanto a la definición de productos y servicios, y el análisis de comportamiento de compra; se en este aparte, mediante resultados en valores absolutos y relativos de forma consecutiva a partir de las siguientes gráficas y tablas para el análisis en el desarrollo de este sub capítulo del documento; una vez plasmadas las tablas y gráficas se plantea la argumentación de los resultados; todo esto previo a los análisis demográficos de la población encuestada para el logro de los objetivos de la presente investigación

Tabla 22

Variables demográficas de la muestra correspondiente a 100 clientes directos

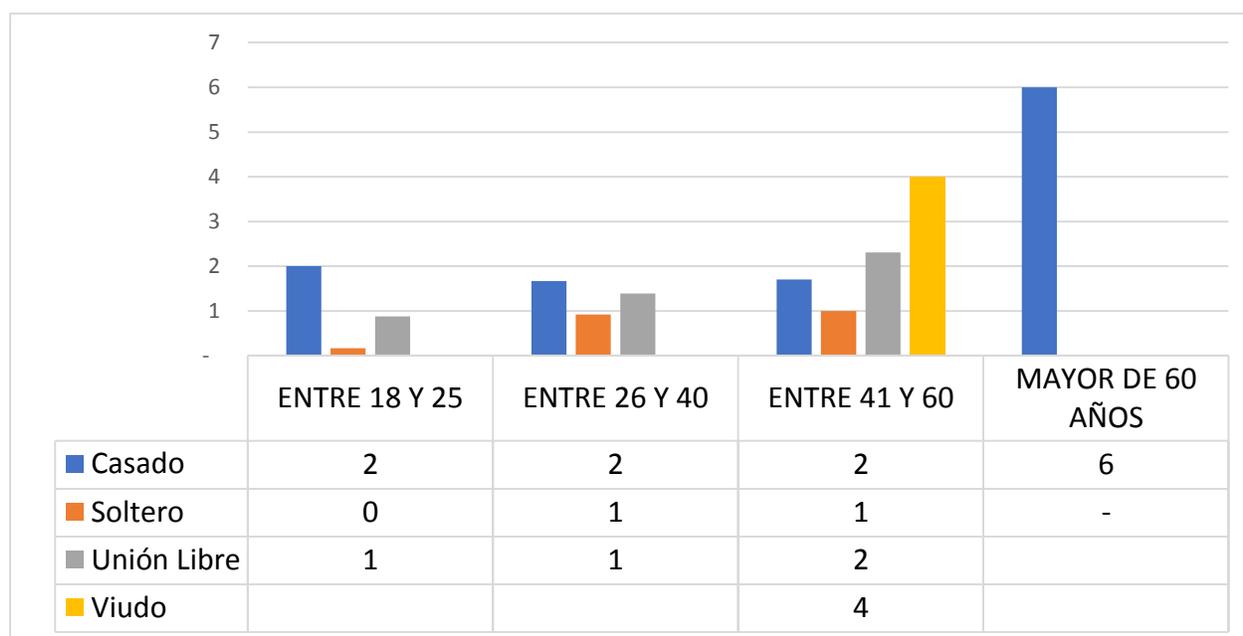


Nota. Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la No. 25, de la muestra correspondiente a los encuestados durante la aplicación del instrumento de medición, el 57% está representada por mujeres de las cuales el 44% está en unión libre, casadas el 17%, solteras el 36% y viudas el 3%; en cuanto a los hombres siendo estos los que representan un 43% de la muestra, el 34% está casado, el 22% soltero y el 44% en unión libre; todos ellos en un rango de edad entre 18 y 25 del 15%, entre 26 y 40 años el 48%; 34% entre 41 y 60 años, y 3% mayores de 61 años.

Figura 24

Número de hijos promedio según el estado civil y el rango de edad



Nota. Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la figura anterior, la No. 25, se puede apreciar que las personas casadas en promedio tienen dos hijos independientemente del rango de edad, con una tendencia marcada a que las personas en unión libre o solteras de cualquier rango de edad en promedio tiene un solo hijo, este es un factor importante que se debe tener en cuenta durante la atención al cliente, porque la compra de pañales para un segundo hijo es más exigente por parte de los padres.

A continuación, se muestra los resultados de los factores críticos del modelo de marketing de la pañalera Ositos Azul y Rosa del cual, en la siguiente tabla, la No. 23, de puede identificar que la valoración de las distintas subdimensiones enmarcadas dentro de cada dimensión, muestran que la subdimensión de merchandising y servicio al cliente prevalecen sobre las demás subdimensiones, dentro de las cuales se destaca que la comunicación fue una de las subdimensiones menos valoradas, aspecto clave para tener en cuenta a la hora de diseñar el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Tabla 23

Valoración absoluta de cada una de las subdimensiones enmarcadas dentro de las dimensiones



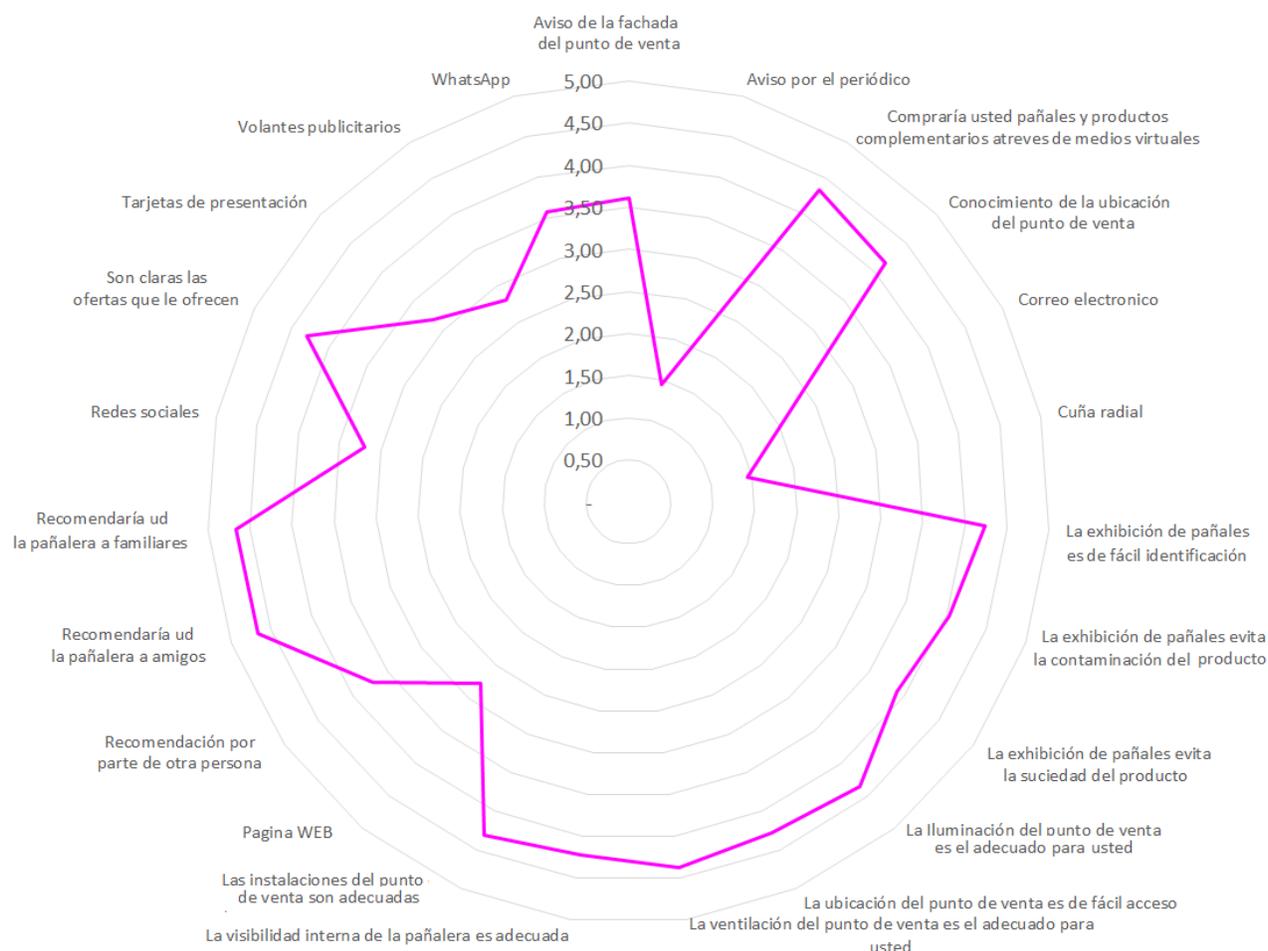
Nota. Fuente: elaboración propia

Ahora, continuando con el análisis de la información recolectada, se procede con la presentación de las tablas y gráficas sobre el comportamiento de cada una de las dimensiones con su respectiva tabla de valoraciones absolutas, en efecto, en la siguiente figura, se muestra el comportamiento de todos los factores inherentes a la dimensión análisis de comportamiento de compra, que comprende 23 ítems, de los cuales se destaca por una menor valoración, todo lo relacionado con la comunicación en medios tradicionales como: cuña radial, aviso por el periódico, correo electrónico, página web, volantes publicitarios, tarjetas de presentación, redes sociales y whatsapp, cada una de ellas valoradas con 1,4; 1,4; 2,1; 2,8; 2,8; 3,2 ; 3,2 ; 3,6

respectivamente, queriendo con ello significar que los clientes no quieren que se comuniquen con mayor intensidad por estos medio. En este sentido, se puede identificar que las estrategias de comunicación que contemple el modelo de marketing deben ir dirigidas a una comunicación no tradicional que permita mantener al cliente informado.

Figura 25

Valoración de los factores inherentes a la dimensión análisis de comportamiento de compra



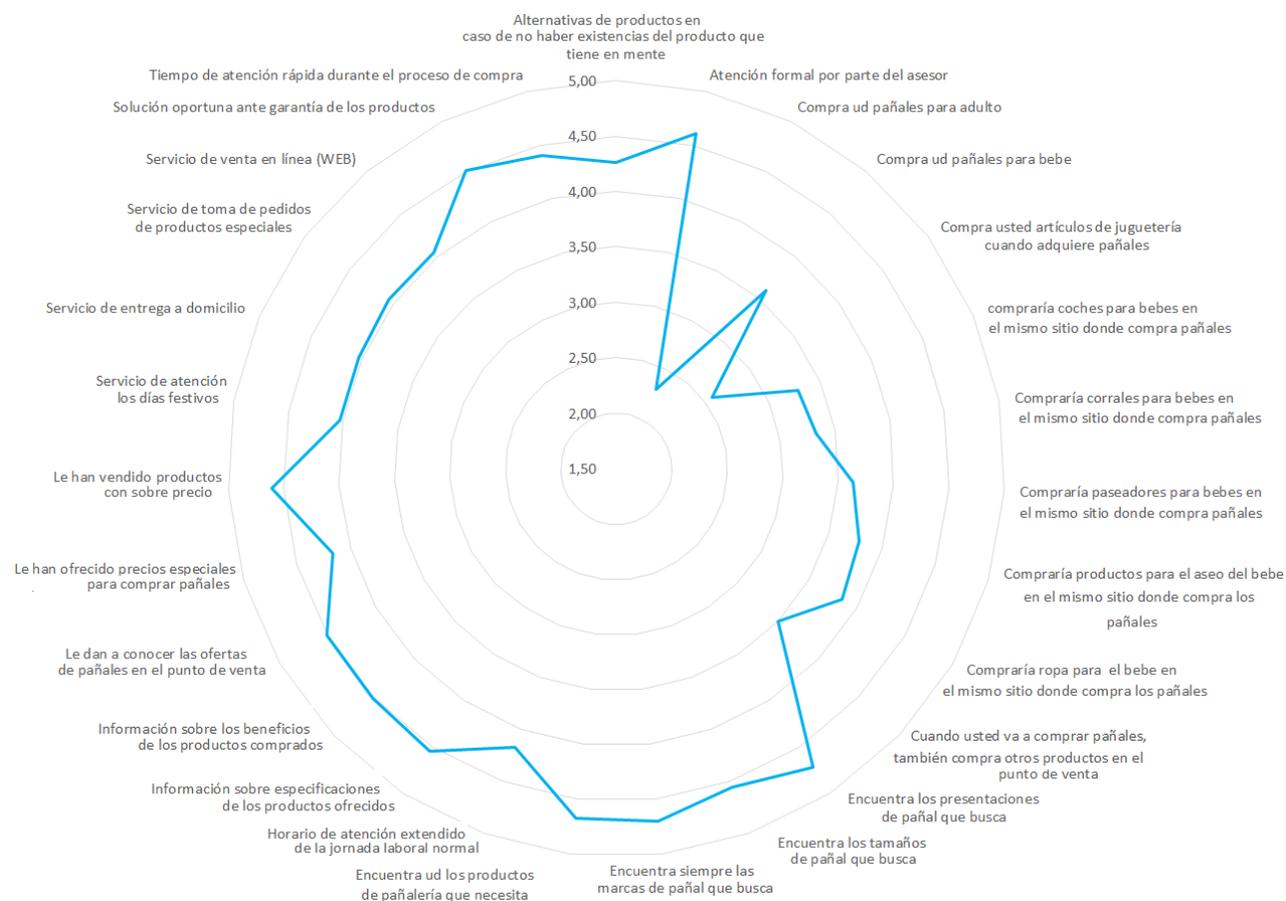
Nota. Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, respecto de la dimensión sobre definición de productos y servicios, se presenta a continuación la gráfica correspondiente que muestra que, en cuanto a la disposición de

compra de productos de pañales y complementos, estos factores fueron sensiblemente valorados con una baja puntuación, muestra de ello es que las personas encuestadas manifiestan en cuanto a la compra de pañales para adulto, compra de artículos de juguetería cuando adquiere pañales, compra de coches para bebés en el mismo sitio donde compra pañales, compra de corrales para bebés en el mismo sitio donde compra pañales, y si cuando usted va a comprar pañales, también compra otros productos en el punto de venta; valoran de la siguiente manera cada una de ellas: 2,3; 2,6; 3,3; 3,3; 3,5 respectivamente. Resultados que permiten identificar factores clave a la hora de diseñar el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Figura 26

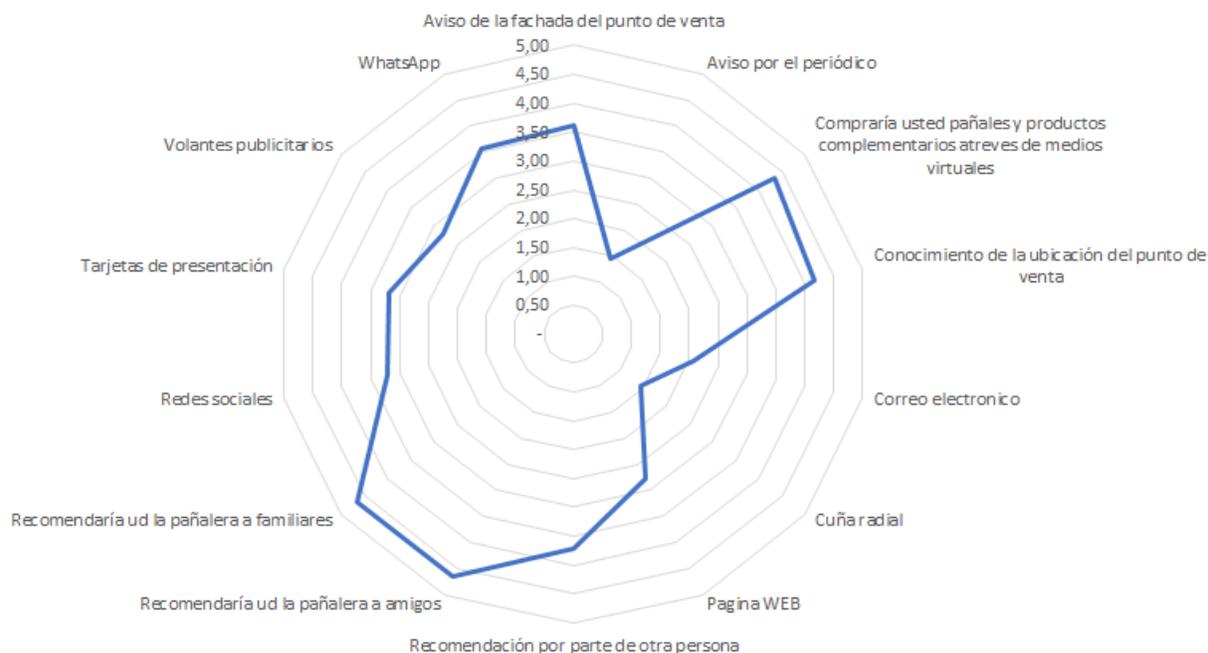
Valoración de los factores inherentes a la dimensión Definición de productos y servicios



A continuación, se muestran los resultados sobre la valoración por parte de las personas encuestadas, sobre la subdimensión comunicación, dentro de los cuales se puede identificar de forma muy particular que, la comunicación vista desde el voz a voz por parte de los clientes, es muy bien valorada, en cuanto a referencias la pañalera a amigos y familiares; así mismo la disposición de los clientes a querer comprar por medios virtuales, con la contradicción de que no quieren que se les ofrezca productos y servicios por los medios tradicionales tales como cuña radial, aviso por el periódico, correo electrónico, página web, volantes publicitarios, tarjetas de presentación, redes sociales y WhatsApp, cada una de ellas valoradas con 1,4; 1,4; 2,1; 2,8; 2,8; 3,2 ; 3,2 ; 3,6 respectivamente. En este sentido, se debe tener en cuenta, para el diseño del modelo de marketing, la importancia de diseñar estrategias de comunicación que coincidan con estos resultados, en cuanto al no uso de medios tradicionales, pero si teniendo en cuenta la disposición de comprar por medios virtuales.

Figura 27

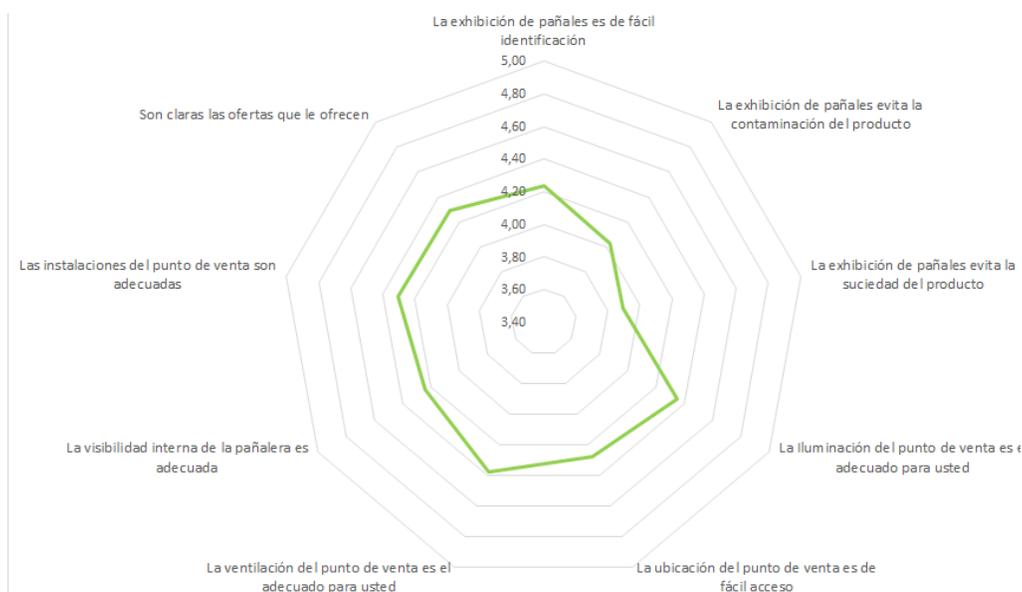
Valoración de los factores inherentes a la subdimensión Definición de productos y servicios



Nota. Fuente: elaboración propia

De la misma manera se presenta a continuación la valoración por parte de los clientes encuestados (ver figura 29), sobre la subdimensión merchandising, dentro de las cuales se preguntan aspectos relacionados con la exhibición de pañales es de fácil identificación, la exhibición de pañales evita la contaminación del producto, la exhibición de pañales evita la suciedad del producto, la iluminación del punto de venta es el adecuado para usted, la ubicación del punto de venta es de fácil acceso, la ventilación del punto de venta es el adecuado para usted, la visibilidad interna de la pañalera es adecuada, las instalaciones del punto de venta son adecuadas, son claras las ofertas que le ofrece; del cual se puede identificar que los aspectos menos valorados tienen que ver con que, si la exhibición de pañales evita la contaminación del producto, y si la exhibición de pañales evita la suciedad del producto. Factores muy claves a la hora de tener en cuenta el diseño del modelo de marketing, principalmente lo relacionado con el merchandising, por lo demás, se resalta que los clientes dan con buena valoración los demás aspectos relacionados principalmente con las instalaciones de la pañalera.

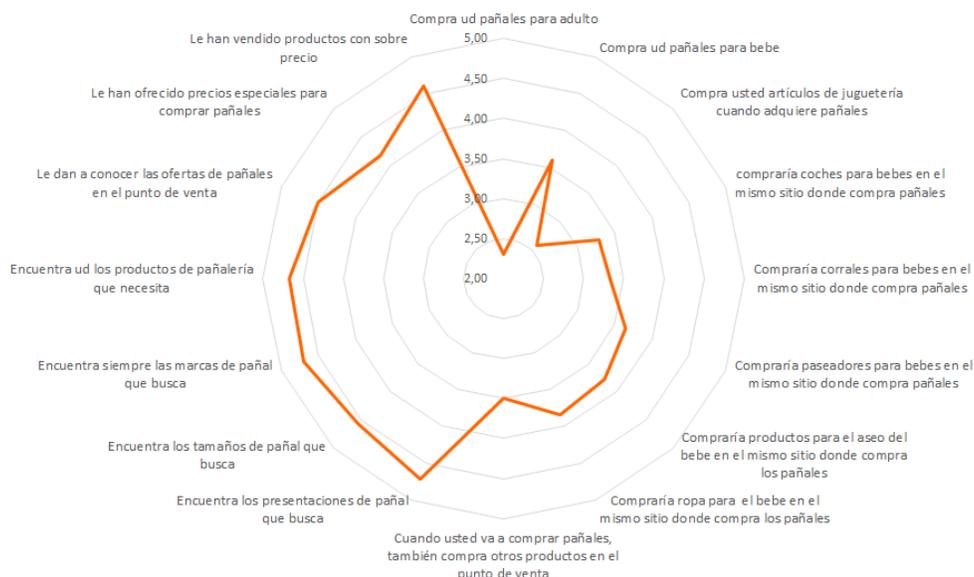
Figura 28

Valoración de los factores inherentes a la subdimensión Merchandising

Nota. Fuente: elaboración propia

Seguidamente, sobre la presentación de resultados correspondientes a la valoración de la subdimensión portafolio de productos y servicios por parte de los clientes encuestados (ver figura 30), que comprende aspectos relacionados con la disposición de compra de pañales para adulto, para bebe, artículos de juguetería y coches para bebes en el mismo sitio donde compra pañales, corrales y paseadores, productos para el aseo y ropa para el bebe en el mismo sitio donde compra los pañales, y de otros productos en el punto de venta, además de si encuentra los tamaños y marcas de pañal que busca, productos de pañalería que necesita, y ofertas, se puede identificar que los clientes sobre valoran la disponibilidad de producto y las ofertas de parte de la pañalera; contrario a la disposición de comprar productos complementarios a los pañales que normalmente usan los bebes; en este sentido el modelo de marketing de contemplar factores clave que faciliten nuevos nichos de mercado, nuevos segmentos de mercado con la finalidad de aprovechar esta oportunidad de compra que de una u otra forma aunque no muy bien valorada por parte de los clientes, es un potencial de negocio.

Figura 29

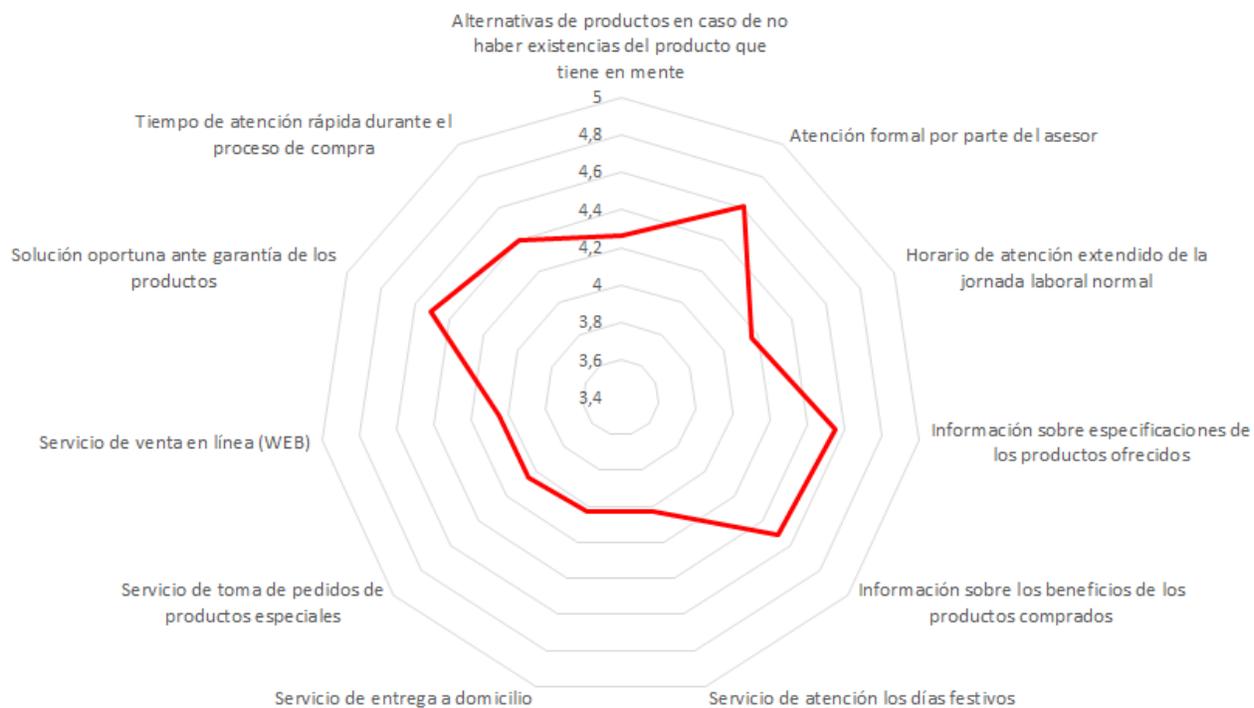
Valoración de los factores inherentes a la subdimensión Merchandising

Nota. Fuente: elaboración propia

Por último la subdimensión servicio al cliente, dentro de las cuales su puede apreciar que los clientes encuestados resaltan la atención formal por parte del asesor, el hecho de brindar información sobre especificaciones de los productos ofrecidos, a la solución oportuna ante garantía de los productos e información sobre los beneficios de los productos comprados; aspectos considerables que se deberán tener en cuenta en el modelo de marketing, sin embargo, en cuanto al servicio de toma de pedidos de productos especiales, el servicio de entrega a domicilio y el servicio de atención los días festivos, aunque no fueron mal valorados, estos no lo fueron como los factores anteriormente nombrados, no queriendo decir con esto, que sean aspectos a dejar de lado, por el contrario, deben ser tenidos en cuenta en el modelo de marketing, dada la oportunidad presente en la actualidad con el tema de la pandemia.

Figura 30

Valoración de los factores inherentes a la subdimensión Servicio al Cliente



Nota. Fuente: elaboración propia

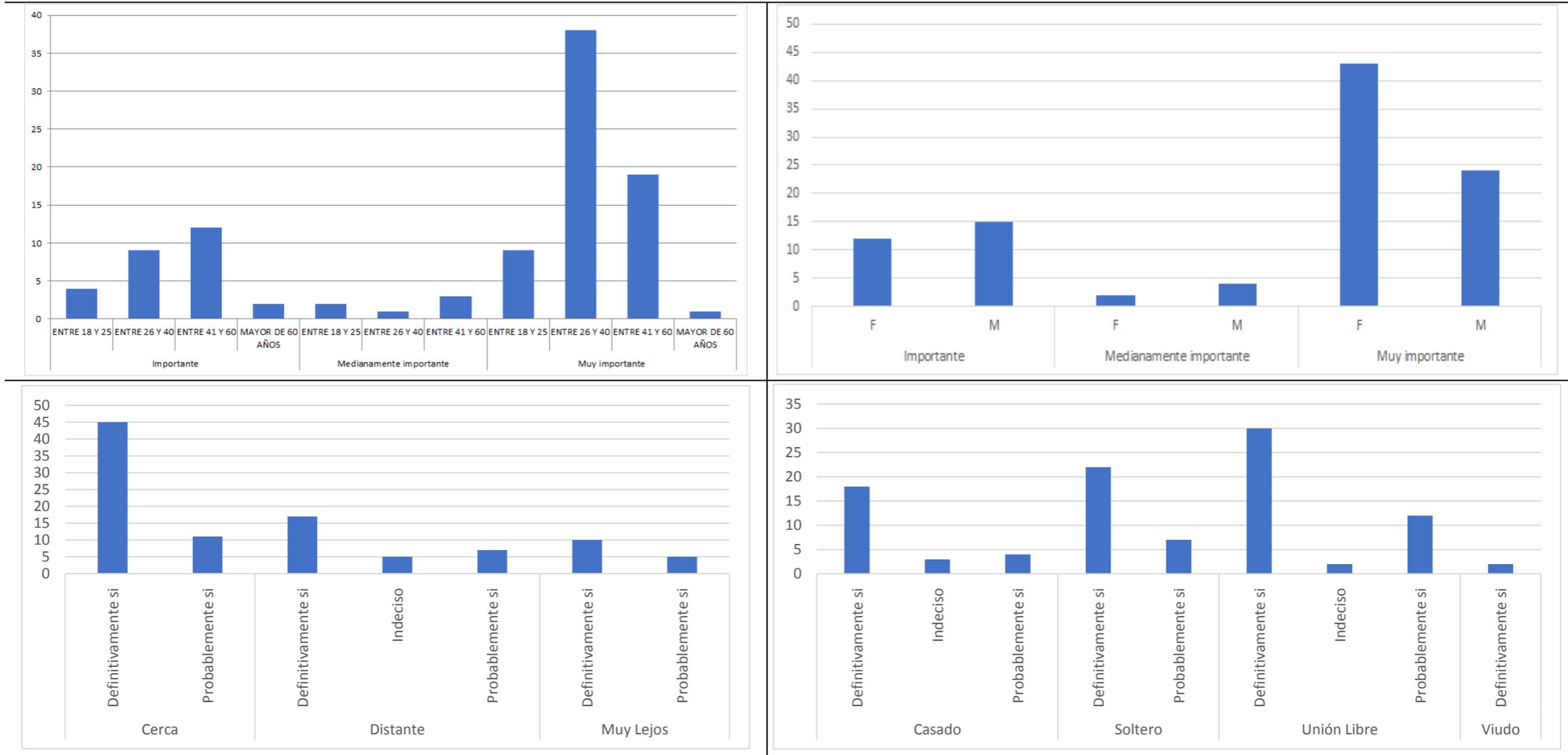
A continuación, se muestra el análisis del comportamiento de los factores más críticos que se identificaron con anterioridad, pero ahora visto con la correlación de variables demográficas. Esto con la finalidad de poder analizar de forma específica los resultados obtenidos, con miras de poder identificar aspectos más detallados para el diseño del modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa. Para empezar, en cuanto a la atención formal por parte del asesor, se puede identificar que, por todos los rangos de edad, las personas consideran muy importante la atención formal por parte del asesor, se debe tener en cuenta que esta valoración corresponde al 67% de la población encuestada, seguidamente con un 27% entre todos los rangos de edad, valoran como importante la atención por parte de asesor.

Ahora viendo los datos desde el género de las personas, son la mujer las que mayor dan importancia al hecho de una excelente atención por parte del asesor, puesto que el 75% de ellas

así lo valoran, en cambio, en cuanto a los hombres, solo el 55% tienen la misma percepción sobre la atención de parte del asesor. Seguidamente, analizando el mismo aspecto, pero desde la distancia de donde viven los clientes, se puede identificar que las personas que viven distantes al punto de venta de la pañalera valoran mayormente la atención por parte del asesor, con un 72% de ellos, comparado con un 64 % de los que viven cerca y del 48% de los que viven muy lejos.

Visto ahora desde el estado civil de las personas, son los solteros y los de estado civil de unión libre los que mayormente valoran la atención por parte del asesor, esto representado con un 72% y 75% de la población por cada estado civil, seguidos de los casados y los viudos con un 50% aproximado de cada población. Esto quiere decir que la principal población que valora la atención por parte del asesor son las mujeres que viven distantes del punto de venta con rango de edad entre 41 y 60 años, que viven en estado civil soltero y unión libre.

Figura 31
Atención formal por parte del asesor, valoración vista desde los distintos aspectos demográficos



Nota. Fuente: elaboración propia

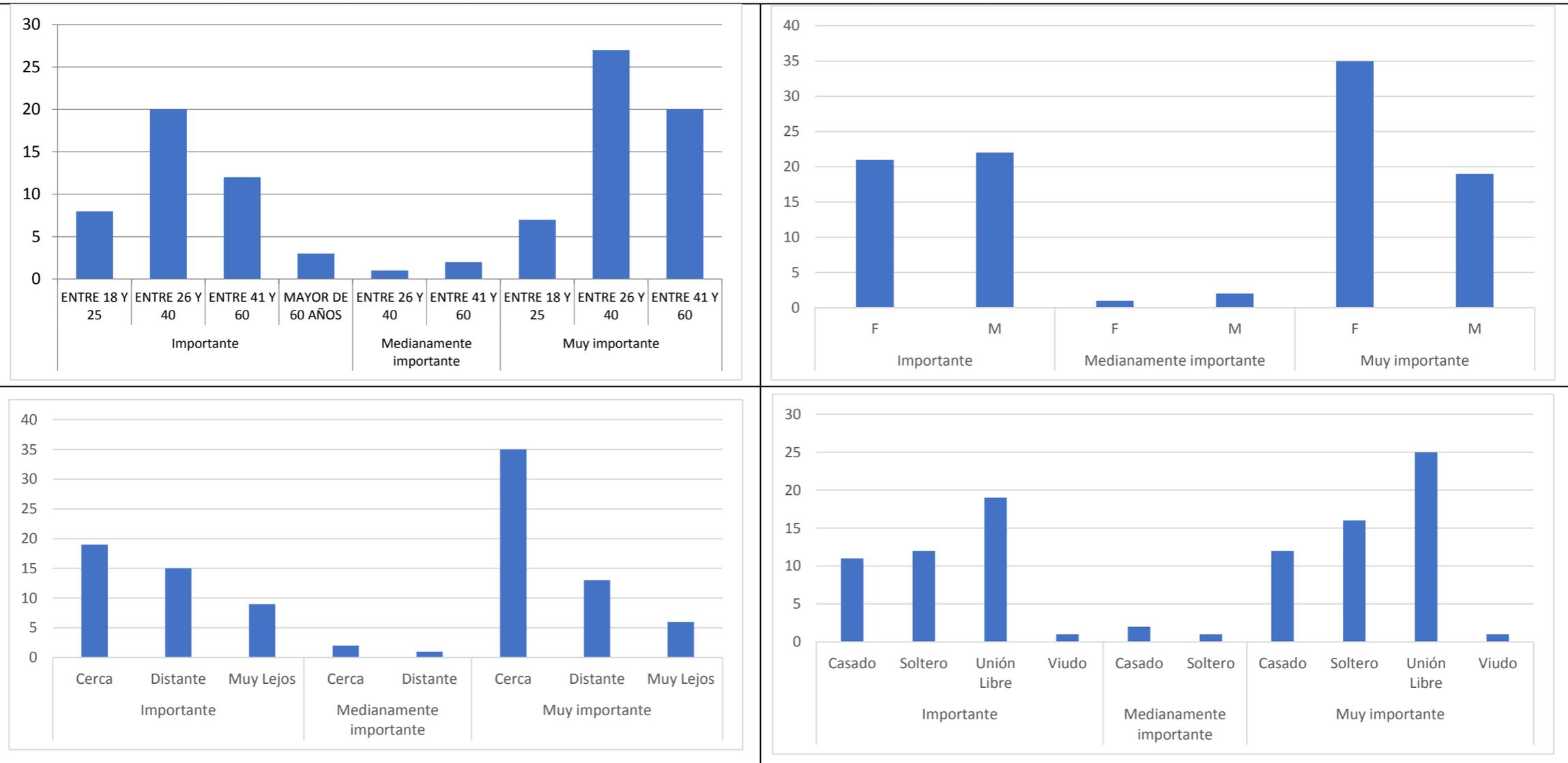
Seguidamente, en la figura, la No. 32, se muestran las gráficas para el análisis del comportamiento en cuanto a información sobre los beneficios de los productos comprados, del que se puede identificar que, por todos los rangos de edad, las personas consideran muy importante el suministro de información sobre los beneficios de los productos comprados, se debe tener en cuenta que esta valoración corresponde al 53% promedio de la población encuestada.

Ahora viendo los datos desde el género de las personas, nuevamente son la mujeres las que mayor dan importancia al hecho de un suministro de información sobre los beneficios de los productos comprados, puesto que el 61% de ellas así lo valoran, en cambio, en cuanto a los hombres, solo el 44% tienen la misma percepción sobre el suministro de información sobre los beneficios de los productos comprados. Seguidamente, analizando el mismo aspecto, pero desde la distancia de donde viven los clientes, se puede identificar que las personas que viven cerca al punto de venta de la pañalera son las que valoran mayormente el suministro de información sobre los beneficios de los productos comprados, con un 63% de ellos, comparado con un 45% de los que viven distante y del 40% de los que viven muy lejos.

Visto ahora desde el estado civil de las personas, se puede identificar que independiente del género, representados por un 53% en promedio, se valora como muy importante al hecho de que se suministre información sobre los beneficios de los productos comprados, complementado con un 43% promedio total de cada estado civil de entre todos los encuestados, ya que valora como importante al hecho de que se suministre de información sobre los beneficios de los productos comprados. Todos estos elementos apuntan a que el modelo de marketing debe contemplar dentro de las estrategias de comunicación, aspectos relacionados con el suministro de información sobre los productos y servicios que ofrece la pañalera.

Figura 32

Información sobre los beneficios de los productos comprados, valoración vista desde los distintos aspectos demográficos



Nota. Fuente: elaboración propia

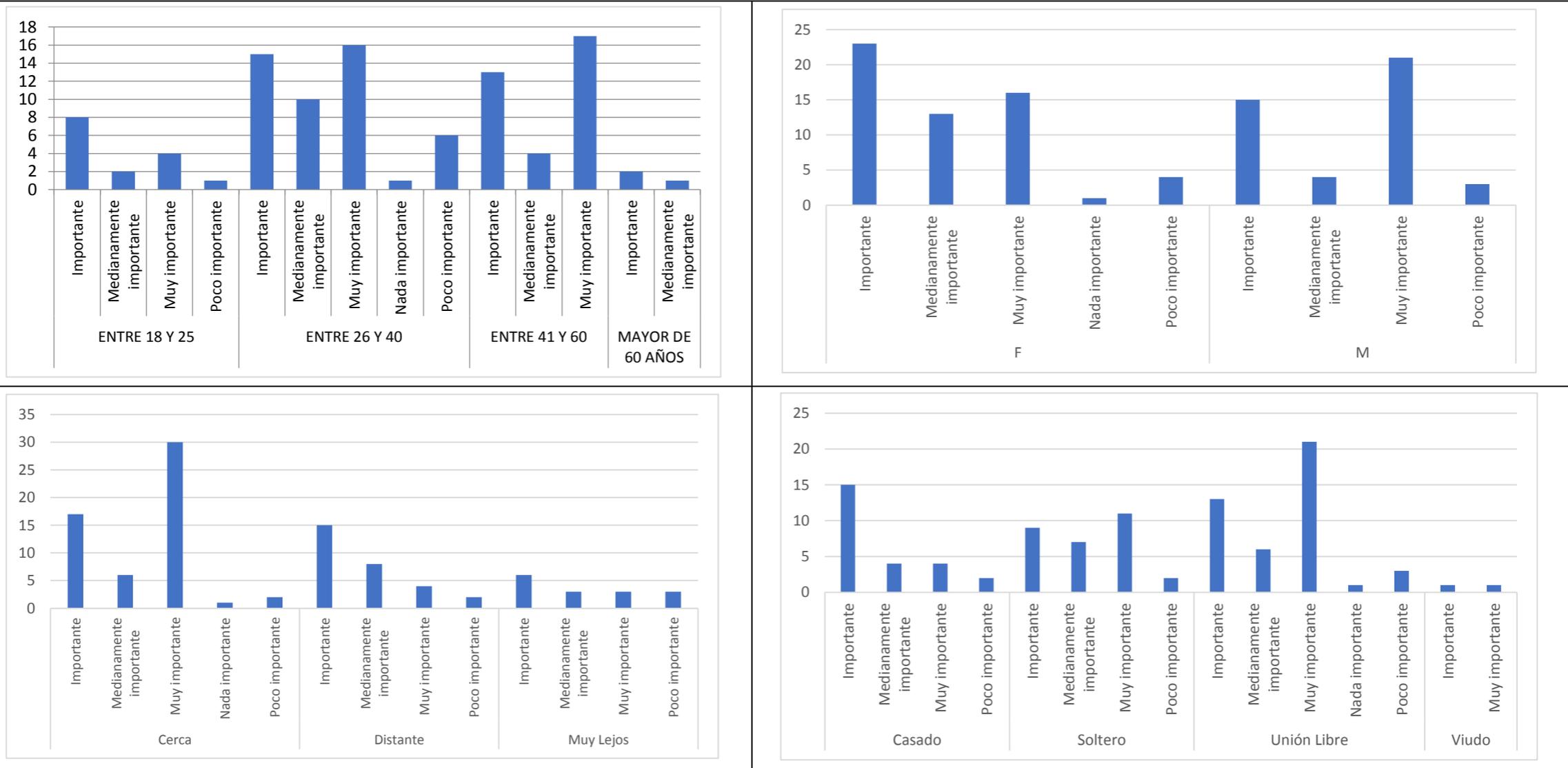
Sumado al anterior análisis, en la siguiente figura, la No. 34, se muestran las gráficas para el análisis del comportamiento en cuanto al servicio de entrega a domicilio, del que se puede identificar que los rangos de edad de 18 a 25 años y el de 41 y 60 años son los que mayormente valoran este servicio, estas personas consideran muy importante el Servicio de entrega a domicilio, se debe tener en cuenta que esta valoración corresponde al 80 y 88 % respectivamente % de la población encuestada por cada rango de edad, contrastado con un 65% de las personas pertenecientes al rango de edad de entre 26 y 40 años de los cuales el 65% valoran este servicio.

Ahora viendo los datos desde el género de las personas, en este caso son las mujeres las que menor dan importancia dan al servicio de entrega a domicilio, puesto que solo el 68% de ellas así lo valoran, en cambio, en cuanto a los hombres, el 84% tienen valoran como importante y muy importante el servicio a domicilio. Seguidamente, analizando el mismo aspecto, pero desde la distancia de donde viven los clientes, se puede identificar que las personas que viven cerca al punto de venta de la pañalera son las que valoran mayormente el servicio de entrega a domicilio, con un 84% de ellos, comparado con un 66 % de los que viven distante y del 60% de los que viven muy lejos.

Visto ahora desde el estado civil de las personas, se puede identificar que las personas casadas, en unión libre y viudas, son las que mayor valoración dan al servicio a domicilio, de los cuales un 76%, 77% y 100% de la población con este estado respectivamente, valoran como importante y muy importante el servicio a domicilio, contrario a lo que se esperaría de los solteros que en menor medida valoran este servicio, con un 69% del total de la población con este estado civil.

Por consiguiente, el servicio a domicilio debe ser un elemento de valor que sea tenido en cuenta dentro de un modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, dado que vendría enmarcado dentro de los que se denominaría nuevos productos o servicios.

Figura 33
 Servicio de entrega a domicilio, valoración vista desde los distintos aspectos demográficos



Nota. Fuente: elaboración propia

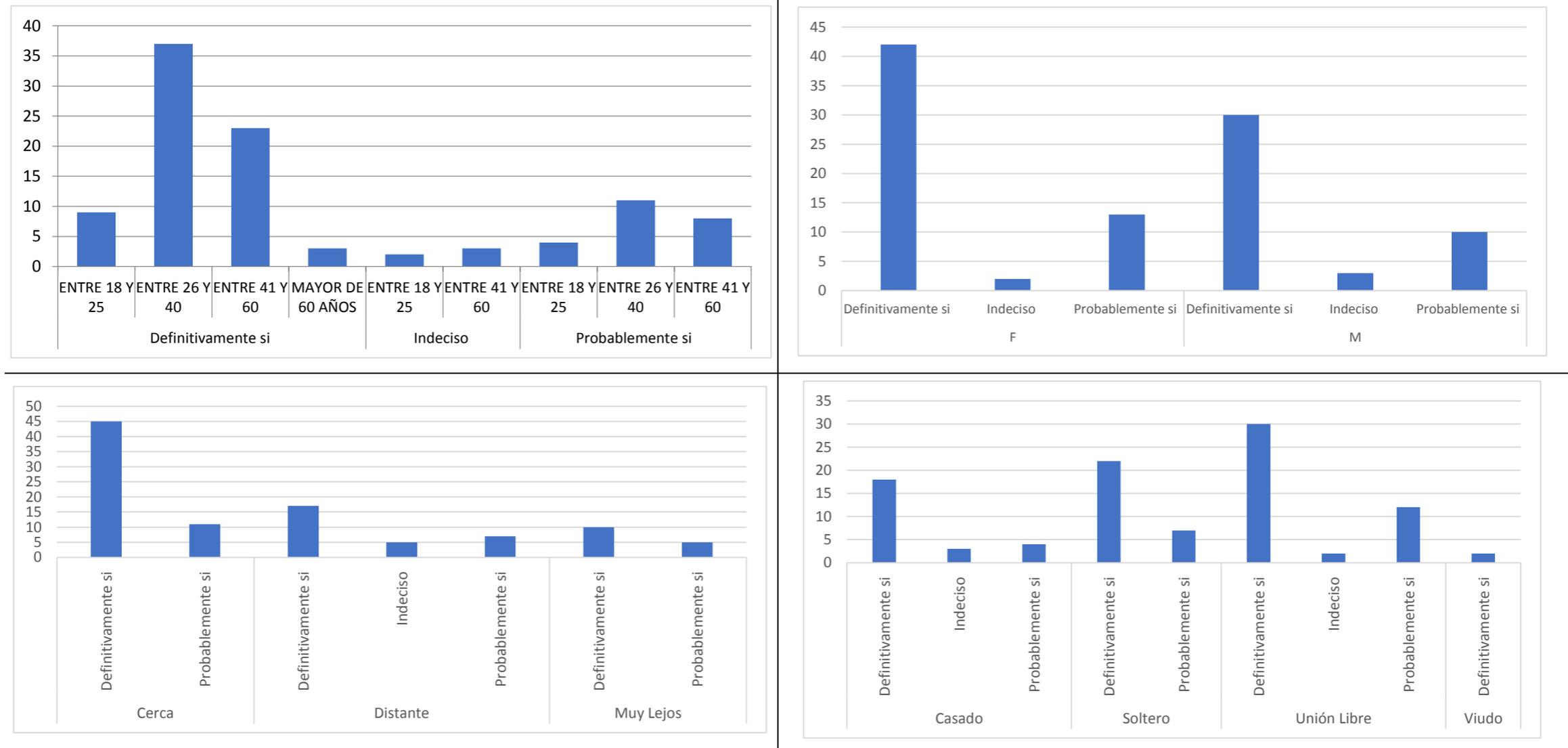
Sumado al anterior análisis, en la siguiente figura, la No. 35, se muestran las gráficas para el análisis del comportamiento en cuanto si recomendase usted la pañalera a amigos, del que se puede identificar que todos los rangos de edad definitivamente si la recomendasen, puesto que las personas consideran mayoritariamente con un 72% recomendar la pañalera a amigos y familiares.

Ahora viendo los datos desde el género de las personas, en este caso, hombres y mujeres definitivamente si recomendarían la pañalera a amigos y familiares, con una representación del 72% de la población entre ambos géneros. Seguidamente, analizando el mismo aspecto, pero desde la distancia de donde viven los clientes, se puede identificar que las personas que viven cerca al punto de venta de la pañalera son las que definitivamente si recomendasen la pañalera a amigos y familiares, con una representación del 80% de ellos, comparado con un 59 % de los que viven distante y del 67% de los que viven muy lejos.

Visto ahora desde el estado civil de las personas, se puede identificar que todas las personas distintamente del estado civil, en un 72% promedio, definitivamente si recomendarían la pañalera a amigos y familiares. Por consiguiente, la referenciación es un factor clave a contemplar en el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Ahora bien, una vez analizados los resultados obtenidos para algunos de los factores críticos, y el análisis de las dimensiones y subdimensiones, fundamentado con lo relacionado en la presentación de resultados para el objetivo No. 1 de la presente investigación, se procederá a dar respuesta al tercer objetivo de la presente investigación, en cuanto a proponer un modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Figura 34
 Recomendaría usted la pañalera a amigos, valoración vista desde los distintos aspectos demográficos



Nota. Fuente: elaboración propia

Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor

Para la representación gráfica del modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa y en cumplimiento de este objetivo, fue imprescindible fundamentarse en todo lo relacionado en los antecedentes y marco teórico y conceptual del capítulo 2 de la presente investigación, por lo que permiten extraer la idea de que, un modelo de gestión de cualquier proceso, marketing, talento humano, logística, costos, de negocio, consiste en entrar a un mercado y mantenerse con relevancia en los distintos canales, principalmente en dar atención a la generación de valor para los stakeholders. Con esto, un modelo de marketing es una técnica utilizada para determinar la atribución del mercado con la que una organización quiere ser participe. Específicamente requiere estimar recursos, procesos, interacciones, elementos de entrada y de salida, teniendo claro el impacto de marketing que se desea. En este sentido se deben integrar las tendencias actuales del mercado empresarial, creando una planeación detallada de los componentes claves que definen el éxito o fracaso del modelo de marketing en el largo plazo para una organización.

Es importante tener en cuenta que un modelo de marketing consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones; siendo así la secuencia de “elecciones y consecuencias” que finalmente dibujan una proposición de valor capaz de explicar el éxito comercial de una forma de hacer negocios, Casadesus-Masanell y Ricart (2007); por lo que de esto deriva el mapa o modelo resultante de conectar elecciones con consecuencias, y éstas con otras que dan soporte a otras consecuencias; esquema que finalmente termina en la representación gráfica del modelo de marketing.

Dicho de otra forma, un modelo de marketing, de negocios, de talento humano, de responsabilidad social empresarial, de costos, es como una maquina; el cómo se ha construido

una maquina son las (elecciones); y a cómo sus distintos elementos trabajan conjuntamente son las (consecuencias). Por lo que la representación gráfica del modelo de marketing es el plano de dicha máquina tal como esta se ha concebido con las leyes de mecánica o teorías dominantes, por lo que una máquina puede ser efectiva en determinadas interacciones, pero no serlo en otras; del mismo modo los modelos de gestión de cualquier proceso; por ello la importancia de que la representación sintetizada muestre las interacciones de las principales características del modelo Osterwalder, et. Al, (2005).

Ahora bien, una vez identificadas las variables más representativas en cuanto a su apreciación por parte de los clientes encuestados, se procede con la representación del modelo de marketing, fundamentado en los factores críticos que se relacionan en la presentación de resultados; dentro de las cuales el servicio con excelencia en la atención y el merchandising visual, configuran el mayor propósito del modelo de marketing que consiste en asegurar la experiencia de compra memorable, que mediante la nuevos servicios, nuevos productos, segmentación del mercado, variedad de productos, y la constante educación de los clientes sobre el máximo provecho a los producto, hacen que la proposición de valor sea mayor; esto conlleva que dentro del modelo se apliquen estrategias de comunicación que vallan más allá de las cuatro (4) P “*producto, precio, plaza y promoción*”

Sumado a lo anterior, y como efecto perseguido de las estrategias de comunicación, el modelo procura la búsqueda constante de nuevas generaciones de clientes, que, para el caso del mercado normal y tradicional, no contempla aquellas mamás que están en gestación por primera vez, por ejemplo, las que son potencialmente clientes que deben hacer parte del proceso de compra, y las que siempre se ha atendido solo después de que ya tienen en sus manos su nuevo hijo, situación que permite al modelo aprovechar la oportunidad de ofrecer nuevos productos y servicios. Así mismo las estrategias de comunicación deben permitir nuevos clientes ya que son

consumidores de pañales que no se están atendiendo. Una vez configurado este sistema por decirlo así, el modelo debe contemplar la posibilidad de que se vaya construyendo nuevos puntos de venta y la configuración de nuevos nichos de mercado, todo esto permitiría al modelo de marketing generar oportunidades de negocio constantemente.

Lo anterior, comprendiendo que un modelo consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones, según Casadesus-Masanell y Ricart, (2010); asociadas con la misma organización o un sector en el propósito de maximizar utilidades sostenidas. Puesto que cada organización o sector escoge sus elecciones y estas a su vez generan consecuencias que por lo general son deseables; por lo que se puede afirmar que cada organización o sector opta por un modelo personalizado. En la siguiente figura, se representa el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, del cual como base se tomaron las variables y factores que con mayor sensibilidad se encontraron en el análisis de los resultados del instrumento de medición aplicado, con el cual se propone el modelo de marketing.

Conclusiones

En función de proponer el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, se recolectaron datos cuantitativos a través de un cuestionario estructurado en el que se compaginan 2 dimensiones tales como: definición de productos y servicios con dos subdimensiones en cuanto a servicio al cliente, y portafolio de productos y servicios; y, la dimensión análisis de comportamiento de compra con dos subdimensiones en cuanto a merchandising y comunicación.

En concordancia con lo anterior, se presentan a continuación las conclusiones y discusión de la investigación, a partir del análisis estadístico de las respuestas de los ítems relacionados en el instrumento de medición por parte de la población objeto de estudio, y la relación de estas con la pregunta de investigación por cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación.

Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor.

En este sentido, en cuanto a los factores críticos del modelo de marketing la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor para los stakeholders; se concluye que la comunicación, principalmente el uso tradicional de medios no es bien percibida por parte de los clientes, en este sentido se deberá optar por una estrategias de comunicación efectivas, además considerar nuevas formas de comunicación, tales como la referenciación o voz a voz, para efectos de comunicar lo que deseen los clientes, aprovechando el interés que tienen los clientes en adquirir producto por medios electrónicos; en pocas palabras, los clientes quieren llegar directamente a los clientes sin que para ello las empresas del sector pañalero deban persuadirlos.

Se suma a lo anterior, que los clientes valoran el portafolio de productos y servicios y la disponibilidad de todas las referencias y marcas inmersas en este, así mismo sobre valoran lo relacionado con la calidad en la atención por parte de los asesores; factores claves en los cuales se debe propiciar políticas de aseguramiento en el tiempo sobre las formas actuales de atención al cliente, que estas no se ven disminuidas, sino por el contrario igual o mejor cada día.

En consecuencia, de optar por los factores mayormente sobre valorados por parte de los clientes, es importante adoptar igualmente aquellos que los clientes sub valoraron negativamente, dentro de estos aspectos se resalta el no uso de redes sociales, tarjetas de presentación, volantes publicitarios, el uso de página web, o correos electrónicos, acudir a avisos por el periódico, y apoyarse en el uso de cuñas radiales, de todos estos, es importante concluir que el modelo de marketing debe prevenir el uso de forma masiva, dada la poca valoración por parte de los clientes, esto con miras de maximizar los recursos disponibles para el diseño de la estrategia de comunicación de la cual ya se habló en los párrafos anteriores en este aparte del trabajo de investigación.

Sumado a lo anterior, se identifica que los clientes no están dispuestos a Comprar artículos de juguetería cuando adquiere pañales, por lo que en vista de que todo modelo de negocio debe procurar la búsqueda constante de nuevos negocios, al igual que en los modelos de marketing la búsqueda de nuevos nichos de mercado, se concluye que el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa debe contemplar la búsqueda constante de nuevos nichos de mercado lo que conlleva nuevas oportunidades de negocio. En efecto, el hecho de que los clientes no quieran adquirir juguetería, esto no exime a las empresas del sector pañalero la adopción de esta línea de productos, solo que esto conlleva que el modelo de marketing cambie la forma como se consiguen nuevas generaciones de clientes y nuevos clientes consumidores de pañales.

Por último y no menos importante, se identifica que la mayoría de los clientes no compra pañales para adulto, no queriendo decir que sea una línea de productos de la cual se deba prescindir, por el contrario, esto significa que el modelo de marketing debe propiciar un aumento de clientes de esta línea de productos, por consiguiente la búsqueda de nuevos clientes y nuevas generación de clientes, contribuirían a un aumento de clientes que estén dispuestos a adquirir pañales para adultos en la pañalera.

Comportamiento de los Factores Críticos del Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor

Ahora bien, sobre el comportamiento de los factores críticos del modelo de marketing la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor para los stakeholders, se puede concluir que la mayor población de compra de la pañalera corresponde a aquellos que están ubicados en los barrios aledaños, quienes en su mayoría mujeres en estado civil unión libre y con un rango de edad entre 41 y 60 años, son las que mayormente participan de la compra de productos en la pañalera, seguido de los hombre pero mayormente casados los que paralelamente con el género femenino, consolidan la participación de las ventas de la pañalera. En este sentido, se concluye que las formas de comunicación, las técnicas de servicio al cliente deben ser fortalecidas para atender este tipo de población, sin descuidar que una parte representativa de la población corresponde a personas que viven distante de la pañalera, pero que estando en un rango de edad entre 26 y 60 años forman parte de los clientes potenciales de la pañalera.

Cabe resaltar que los jóvenes y las personas mayores de 41 años, están dispuestos a adquirir el servicio a domicilio, preferiblemente los que viven cerca y en menor parte los que viven distante de la pañalera, en este sentido se recomienda contemplar la posibilidad de configurar un servicio que esté al alcance de los clientes, de forma especializada.

Modelo de Marketing del Sector Pañalero de Cúcuta Departamento Norte de Santander Para la Generación de Valor

En cuanto al Modelo de marketing de la Pañalera Ositos Azul y Rosa para la generación de valor para los stakeholders, en términos generales luego de establecer conclusiones y discusión sobre cada uno de los objetivos específicos anteriores, se procede a manifestar que el modelo de marketing, estando en medio de un mercado movido por factores externos que promueven oportunidades de negocio, principalmente por lo ocurrido en función de la pandemia que llevo a la utilización de distintos medios para la adquisición de bienes y servicios, se recomienda repensar en la forma de llegar al cliente, sin la necesidad de optar por medios tradicionales de comunicación.

En este orden de ideas, el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, se configuró teniendo en cuenta que se debe enseñar a los clientes, una forma de asegurar una experiencia de compra memorable, que mediante nuevos servicios, nuevos productos, segmentación del mercado, variedad de productos, y la constante educación de los clientes sobre el máximo provecho a los productos, hacen que la proposición de valor sea mayor; esto conlleva que dentro del modelo se apliquen estrategias de comunicación que vallan más allá de las cuatro (4) P “*producto, precio, plaza y promoción*”

Así mismo se concluye que las empresas del sector retail pañalero deben aprovechar las oportunidades de negocio que existen, dada la amplia gama de productos y servicios complementarios a los pañales, además del nicho de mercado de pañales para adultos,

A esta conclusión se llega, luego del minucioso análisis de cada uno de los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones y subdimensiones e ítems, que permitieron identificar mediante la valoración sensible de la escala, las variaciones presentadas en estas, para poder llegar a proponer el modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa.

Se quiere decir con esto, que el modelo de marketing propuesto se identifica con algunas características del servicio de venta de pañales y su complemento, pero con la cualidad de que en el modelo propuesto se incluyen y abordan todas aquellas variables que mostraron una valoración con altibajos, como se mostró en la discusión del apartado anterior y como una forma de oportunidad para mejorar la percepción y experiencia de compra memorable para el cliente.

Recomendaciones

Dentro del proceso de modelo de marketing para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, se recomienda la creación de estrategias enmarcadas para la generación de valor para los clientes y asegurar una experiencia de compra memorable.

Finalmente se recomienda tres aspectos, 1) propiciar la experiencia memorable de los clientes mediante una excelente atención por parte de los asesores y el uso correcto del merchandising que en todos sus aspectos salió bien valorado por parte de los clientes, 2) preparar nuevos puntos de venta, dada la dispersión de los clientes en el área metropolitana de Cúcuta, esto permitiría un aumento en las ventas y una mayor cobertura del servicio en el mercado, 3) se recomienda la búsqueda de nuevas generaciones de clientes, no propiamente aquellos que ya están adquiriendo pañales y que no compran en la pañalera, sino de aquellos que nunca han comprado en la pañalera porque todavía no son papas, por consiguiente existe la posibilidad de pensar en aquellas madres primerizas en gestación, en sitios donde son atendidas, dado que serían los clientes potenciales para la compra de productos complementarios a los pañales.

Se recomienda a la pañalera Ositos Azul y Rosa seguir enfocada en la calidad de los servicios prestados mediante una excelente atención al cliente, brindando constantemente información detallada a los clientes, procediendo con una educación constante, dado que un cliente educado compraría más; de esta manera se aumentaría la proposición de valor.

Toda empresa sobrevive de los clientes, y preferiblemente si estos reinciden en la compra, para ello se recomienda que las empresas del sector retail pañalero adopten medidas encaminadas a fortalecer la calidad del servicio.

Una empresa competitiva lo es, si desde su misma configuración consigue que un cliente reincida en la compra, por ello se recomienda que las empresas del sector retail pañalero adopten procesos de comunicación efectiva porque, un cliente educado siempre compra más.

Se recomienda a la Pañalera Ositos Azul y rosa, la adopción e implementación del modelo de marketing, colocando principal atención en aquellos factores diferenciadores en los cuales el modelo se configura con mayor virtuosidad.

A la Universidad Simón Bolívar, seguir promoviendo desde el desarrollo de los estudios de maestría, investigaciones aplicadas en beneficio de la comunidad empresarial, mediante la orientación de calidad que brindan los profesores y el acompañamiento de los tutores asignados a los proyectos de investigación.

Dado que es la primera vez que se desarrolla una investigación sobre modelo de marketing de empresas para la Pañalera Ositos Azul y Rosa, se debe considerar involucrar a futuro a todas las partes interesadas para que en conjunto se desarrollen ideas creativas que resulten favorables en el rompimiento del paradigma por parte de los clientes de que los pañales no tienen productos complementarios, lo que favorecería nuevas líneas de productos y servicios.

Referencias Bibliográficas

- Altamirano, M., & Castro, J. (2020). Competencias de negociación comercial del sector calzado: un estudio basado en el enfoque psicoconsult. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6), 35-52.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.330>
- Alviar, A. (2015). Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo, caso barrio La Enea de Manizales. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/49118/>
- Arango, L. (2016). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. Revista ciencias estratégicas, 23(33), 109-118. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151345259009>
- Arias, F. (1999). El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración., Editorial Episteme, Caracas, 1999.
- Baena Paz, Guillermina María Eugenia. Metodología de la investigación. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest ebrary. Web. 19 September 2016.
- Balakrishnan, M. 2009. Strategic branding of destinations: a framework. European Journal of Marketing 43(5/6): 611 – 629.
- Bown-Wilson, D. El concepto de Servicio al cliente escrito. Traducido por Enrique Pereira Vivas, Recuperado de www.elhowenespanol.com/concepto-servicio-cliente_en Julio de 2014.
- Brand Manufacturers, and Retailers Connect . FT Press.
- Brimer, R. 1995. Logistics networking. A consideration of the components essential to an integrated logistics support network. Logistics Information Management 8(4): 8 – 11.
- Buil, I.; Chernatony, L. and Hem, L. 2008. Brand Y keting 43(11/12): 1300 - 1324.

- Carasila, A. M. C. (2010). Neuromarketing: Las emociones y el comportamiento de compra. *Perspectivas*, (25), 9-24.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I.; Hano Roa, M., Solares Altamirano, F., y Rodríguez, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill. 5ta Ed.
- CONGOM. (2014). Las cadenas de comercio, atentas al caso de los pañales. Portafolio, Retrieved from <http://ezproxy.unisimon.edu.co/trade-journals/las-cadenas-de-comercio-atentas-al-caso-los/docview/1554238182/se-2?accountid=45648>
- Copyright © 2014. Larousse - Grupo Editorial Patria. All rights reserved.
- De Jesús, María. *Manual de procedimiento académico y administrativo para la titulación por tesis del Programa de Nivelación a la Licenciatura en Trabajo Social*. Guadalajara, MX: Universidad de Guadalajara, 2011. ProQuest ebrary. Web. 19 September 2016. Copyright © 2011. Universidad de Guadalajara. All rights reserved.
- Dubois, B., & Rovira, A. (1998). *Comportamiento del consumidor*: Prentice Hall.
- Ernst, H.; Hoyer, W.; Krafft, M., & Soll, J. (2010). *Consumer idea generation*. Working paper. Vallendar: WHU.
- Estrada, H., Mantilla, I., & Roncancio, W. (2005). UN MODELO MATEMÁTICO PARA FENÓMENOS DE INTERCAMBIO Y DIFUSIÓN EN PAÑALES SUPERABSORBENTES. *Boletín De Matemáticas*, 12(1), 44-56. Retrieved from <http://ezproxy.unisimon.edu.co/scholarly-journals/un-modelo-matemático-para-fenómenos-de/docview/1678769117/se-2?accountid=45648>
- Fedebiocombustibles, 2021. *Cifras Informativas del Sector Biocombustibles ETANOL ANHIDRO DE CAÑA*, Disponible en: <http://www.fedebiocom>

- Flint, D. J., Hoyt, C., & Swift, N. (2014). Shopper Marketing: Profitting from the Place Where Suppliers,
- Gallarza, M., Saura, I. G., & Moreno, F. A. (2014). El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España. *Revista Papers de Turisme*. Pág 7- 23.
- González, C. S., & Araque, D. P. (2018). La co-creación y los nuevos retos de generación de valor que enfrentan las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(29), 165-182.
- González, M. I. M. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Editorial UOC.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de investigación*. México: McGraw Hill
- <https://concepto.de/marketing/#ixzz62MrOXqWy>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_C%C3%BAcuta
- https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/eser_59_bucaramanga_2014
- <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-situacion-socioeconomica-cucuta-frontera/213976>
- Iván Alonso Montoya, R., & Luz Alexandra Montoya, R. (2012). Analisis del modelo 'mezcla de marketing' de la industria del bioetanol en colombia. *Acta Agronómica*, 61(2), 177-191. Retrieved from <http://ezproxy.unisimon.edu.co/scholarly-journals/analisis-del-modelo-mezcla-de-marketing-la/docview/1677570306/se-2?accountid=45648>
- Jansson, J.; Marell, A. and Nordlund, A. 2010. Green consumer behavior: determinants of curtailment and eco-innovation adoption. *Journal of Consumer Marketing* 27(4): 358 – 370.
- Kim, S y Dale, E. 2004. Global potential bioethanol production from wasted crops and crop residues. *Biomass and Bioenergy* 26: 361 – 375.
- Kotler, P. and Armstrong, G. 2011. *Principles of Marketing*, Pentice Hall, USA.

Jiménez Marín, G. (2018). La gestión profesional del merchandising. Barcelona, Editorial UOC.

Recuperado de <https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/116474>

Jorge Álvarez Calderón, Franzua Freire Prieto y Ronny Naranjo Aguirre (2018): “Matriz Boston Consulting Group como herramienta de optimización de recursos comerciales de la empresa. Caso práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba – Ecuador.”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana,

Khan, M. A. (2001). Consumer behaviour. New Delhi: New Age International.

Kotler, P. (1999). El Concepto genérico de marketing. Harvard Deusto Márketing y Ventas, (35), 8-17.

Kotler, P. and Keller, K. 2011. Marketing Management (14th Edition), Pearson, USA.

La verdad acerca del precio de los pañales en colombia. (2014). Portafolio, Retrieved from <http://ezproxy.unisimon.edu.co/trade-journals/la-verdad-acerca-del-precio-de-los-pañales-en/docview/1553358205/se-2?accountid=45648>

Luo, L.; Voet, E. and Huppes, G. 2009. Life cycle assessment and life cycle costing of bioethanol from sugarcane in Brazil. Renewable and Sustainable Energy Review 13: 1613 – 1619.

Mauricio Hernández-Avila, Ph.D.,(1) Francisco Garrido, M.C., M. en C.,(2) Eduardo Salazar-Martínez, Dr. en C.(1). Centro de Investigación en Salud Poblacional, Instituto Nacional de Salud Pública. Avenida Universidad 655, colonia Santa María Ahuacatitlán, 62508 Cuernavaca, Morelos, México. Correo electrónico: mhernan@insp3.insp.mx salud pública de méxico / vol.42, no.5, septiembre-octubre de 2000

Maycotte, E., Lozada, F., Chavez, J., Argomedo, M., (2005). Lineamientos para la elaboración de proyectos de Investigación. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (2005)

Meyer y Lehnerd, 1997] Meyer, M.H., Lehnerd, A.P., (1997), “The Power of Product Platforms: Building Value and Cost Leadership”, Free Press, New York, 1997

- Monje, C.A. (2011). Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Neiva: Ediciones Universidad Surcolombiana
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
- Otto y Wood, 2001], Otto,K.N. y Wood,K.L., (2001), "Product design : techniques in reverse engineering and new product development", Prentice Hall,Upper Saddle River, NJ.
- Palacio, A. M. (2010). Administración de compras: Quien compra bien, vende bien. 3ra edición.
- Parasuraman (2013). Cinco Elementos de la Excelencia del Servicio. Recuperado de:
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/parasuraman-cinco-elementos-de-la-excelencia-del-servicio>
- Pérez Morales, José Gerardo. Normatividad para la elaboración de propuesta de proyecto de investigación. Córdoba, AR: El Cid Editor, 2005
- Porter, M. (1986). Diamante de Michael Porter. Diamante de Michael Porter, 1-12.
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo, editorial Deusto.
- Recomiendan sancionar a tres empresas por cartel de pañales. (2016). Portafolio, Retrieved from
<http://ezproxy.unisimon.edu.co/trade-journals/recomiendan-sancionar-tres-empresas-por-cartel-de/docview/1789201142/se-2?accountid=45648>
- Riba, C., Llorens, S., Coll, J., & Maury, H. (2006). 3 Familia, portafolio y gama de productos. Ingeniería Concurrente: Una metodología integradora, 37.
- Rincón-Jaimes, S.D., Machuca-García, L.V. , Rondón-Castellanos, S.S. (2019). Estrategias para dar a conocer la importancia del mercadeo verde en las empresas de Cúcuta norte de Santander. Reflexiones contables (Cúcuta), 2(2), 62-68.
- Rodríguez, J. (2000). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. Revista Investigación Educativa, Volumen 4 (Número 7), pp.23-40
- Rogelio Gallo, Diccionario de la Ciencia y la Tecnología, Universidad De Guadalajara 2000

- Ruiz, E. M. (2018). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana. *Espiraes Revista Multidisciplinaria de investigación*, 1(9).
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*: Pearson Educacion.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2009). *Consumer Behavior* (10 ed.). New York: Prentice Hall.
- Valipour, A., noraei, M., & Kavosh, K. (2020). Un modelo de marketing con causa (cause-related) para el sistema bancario de irán: Un enfoque fenomenológico. *Ad-Minister*, (36), 113-136. doi:<http://ezproxy.unisimon.edu.co:2099/10.17230/Ad-minister.36.6>
- Vizmanos, B., Bernal, M., López, P., Olivares, I., Valadez, F., (2009). Guía para elaborar un proyecto de investigación. *Revista Educación y desarrollo*. http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com.co/2013/08/como-formular-el-titulo-de-la_23.html
- 50Minutos.es. (2016). El marketing mix: Aumente sus ventas con los elementos clave del marketing. 50Minutos.es.
- 50Minutos.es. (2016). Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.

Anexos

Anexo 1

UNIVERSIDAD SIMON BOLÍVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

San Jose de Cúcuta, Mayo de 2021

Señor
Empresario
Cúcuta – Colombia

La Universidad Simón Bolívar sede Cúcuta dentro de su quehacer institucional, tiene contemplado dentro de sus programas académicos, estudios de posgrado que a nivel de maestría dentro de su línea de profundización, exigen a los estudiantes en su proceso de formación el desarrollo de un proyecto de investigación adscrito a grupos de investigación que aportan al programa de posgrado, estudios que tienen en cuenta referentes epistemológicos, teóricos y metodológicos relacionados con el planteamiento de un problema que debe ser investigado.

Bajo este prisma, se ha contemplado el proyecto de investigación "Modelo de marketing para empresas del sector retail pañalero de Cúcuta departamento Norte de Santander", por la importancia que representa el sector y para la economía local, y porque conviene para el sector determinar el modelo de marketing, debido a que la problemática actual por la cual atraviesa la región, existe la necesidad de implementar estrategias que maximicen las utilidades del sector, haciéndolo más representativo y competitivo.

Trabajo que implica profundizarse e investigar, mediante la aplicación de un instrumento que al interior de las organizaciones permitirá la obtención de información para dar respuesta a la pregunta del planteamiento problemático. El resultado una vez concluido el estudio, se retroalimentará a las instituciones que coadyuvaron con el trabajo de investigación.

Por lo anterior, se adjunta el instrumento que se denomina nota de campo, bajo la modalidad de lista de cotejo, cuya finalidad es identificar las características del modelo de marketing del sector en dos grandes dimensiones, las cuales son: Definición de productos y servicios & Análisis de comportamiento de compra.

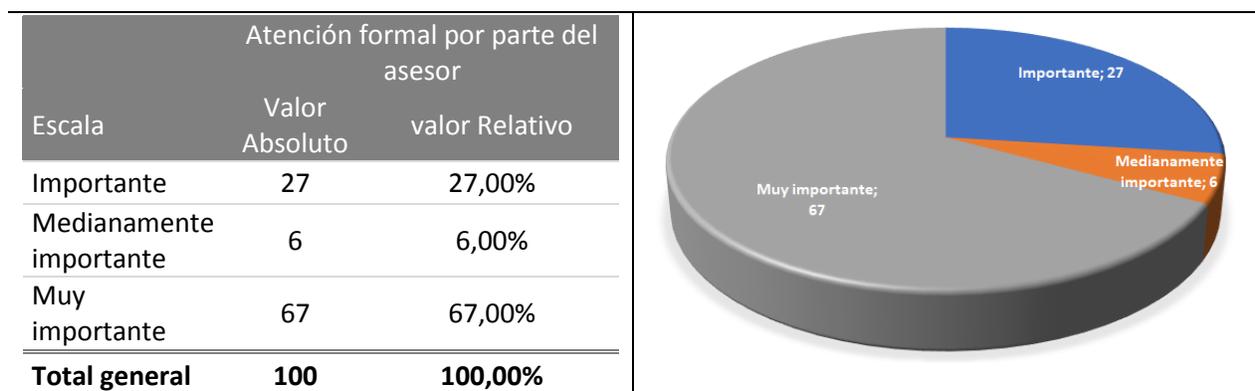
La información que nos suministren con el diligenciamiento de las encuestas, será utilizada con fines académicos y de investigación. Le agradecemos que nos ayude a que los clientes contesten de manera sincera, no hay respuestas buenas o malas, sólo nos interesa su opinión. Muchas gracias.

Fecha de presentación del instrumento en la empresa: ____/____/____

Instrumento presentado por por: _____

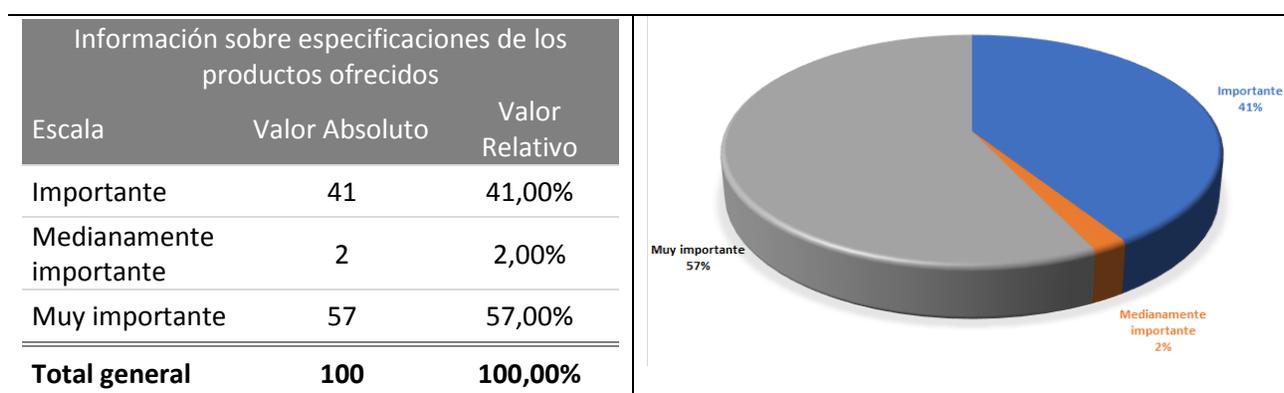
Anexo 2

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 1 del instrumento de medición



Anexo 3

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 2 del instrumento de medición



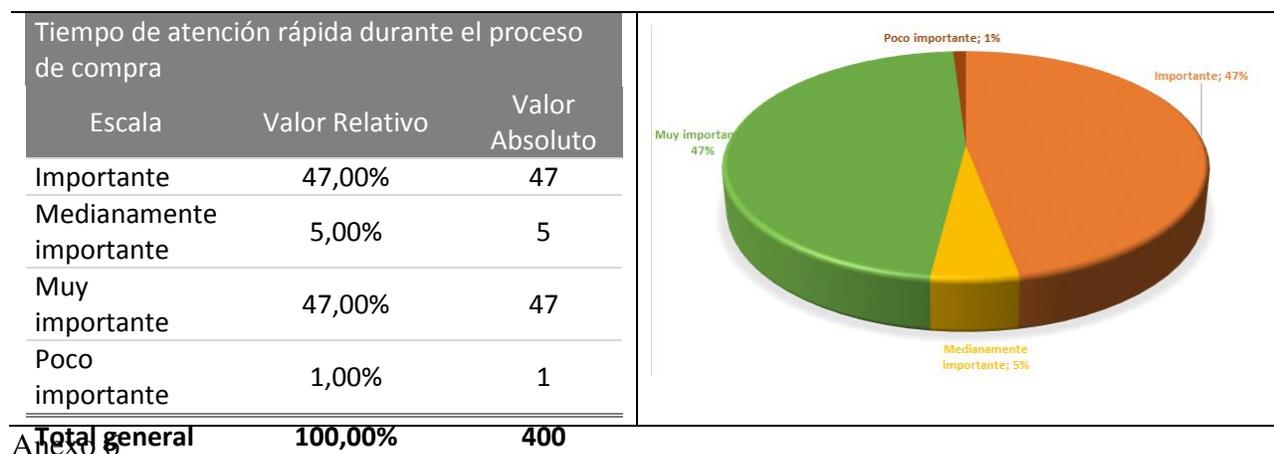
Anexo 4

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 3 del instrumento de medición

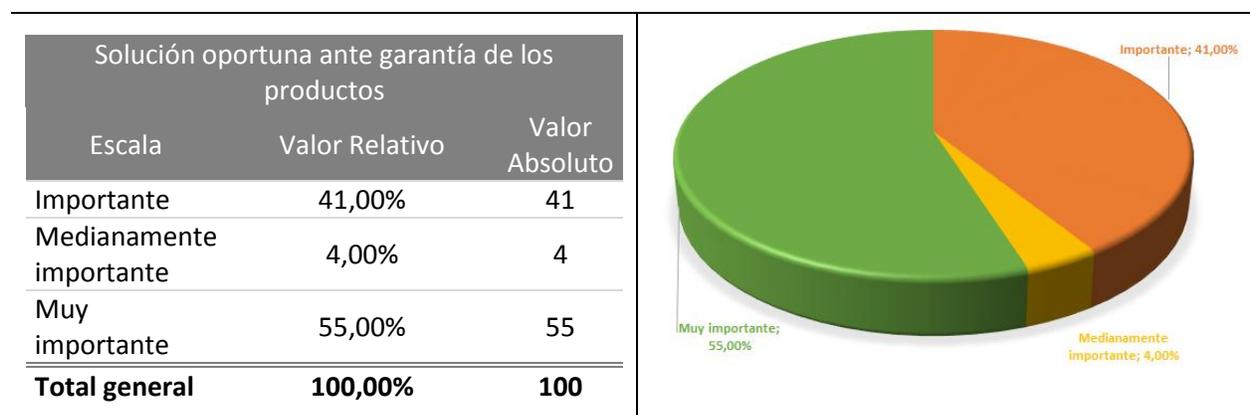


Anexo 5

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 4 del instrumento de medición

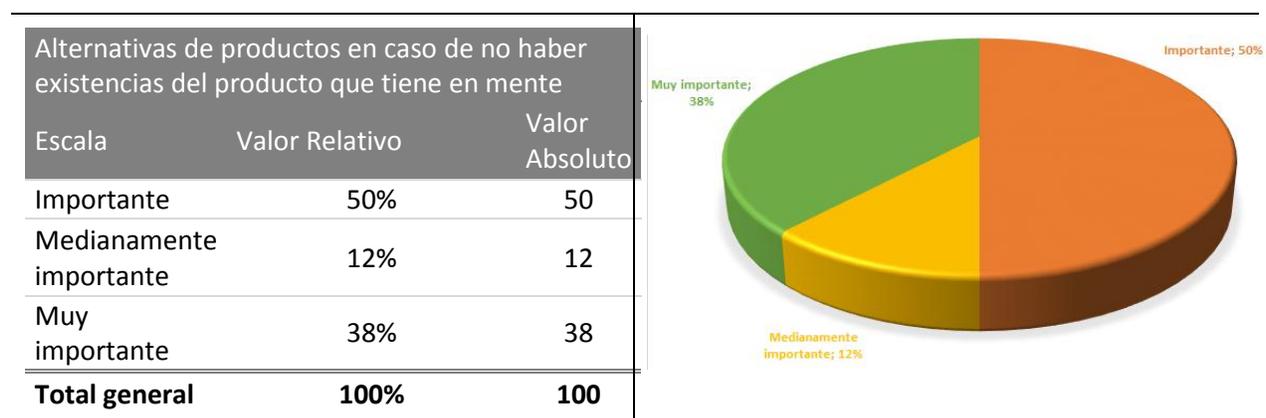


Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 5 del instrumento de medición



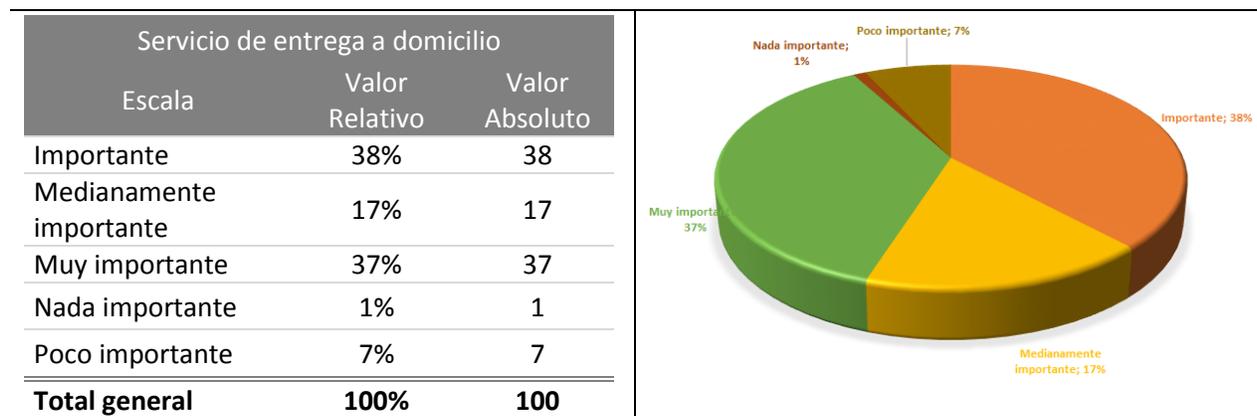
Anexo 7

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 6 del instrumento de medición



Anexo 8

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 7 del instrumento de medición



Anexo 9

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 8 del instrumento de medición



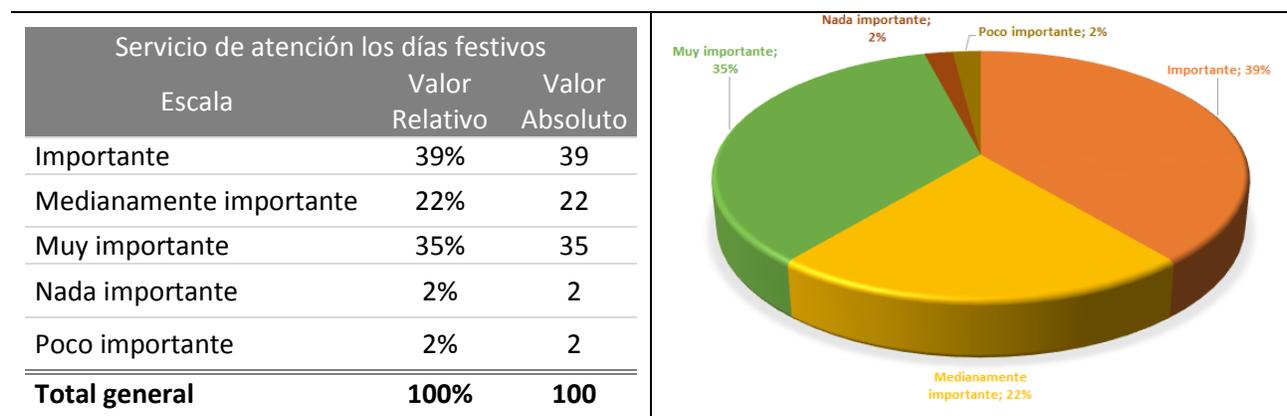
Anexo 10

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 9 del instrumento de medición



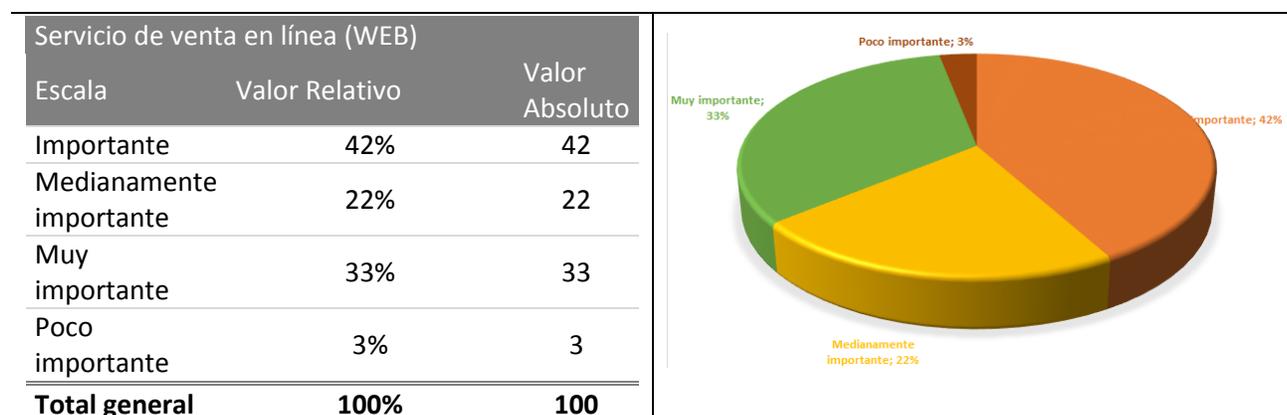
Anexo 11

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 10 del instrumento de medición



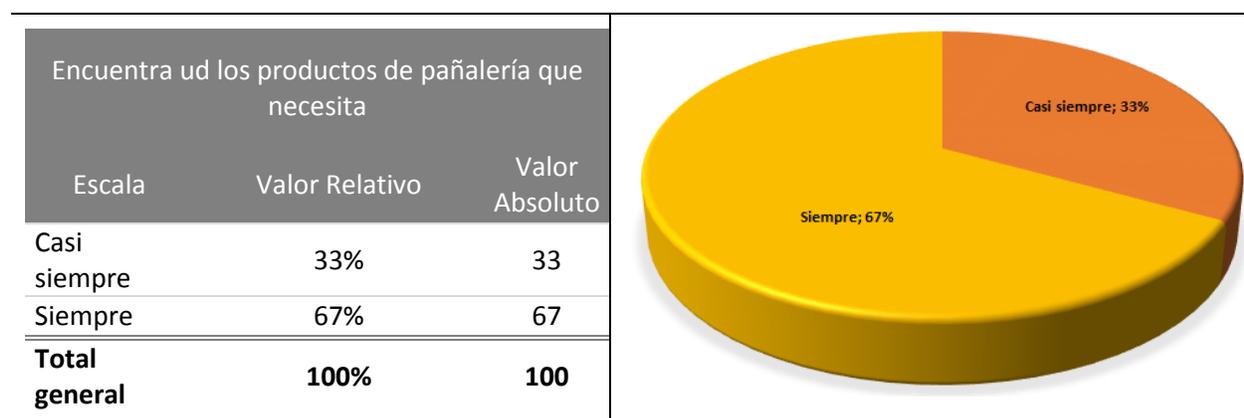
Anexo 12

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 11 del instrumento de medición



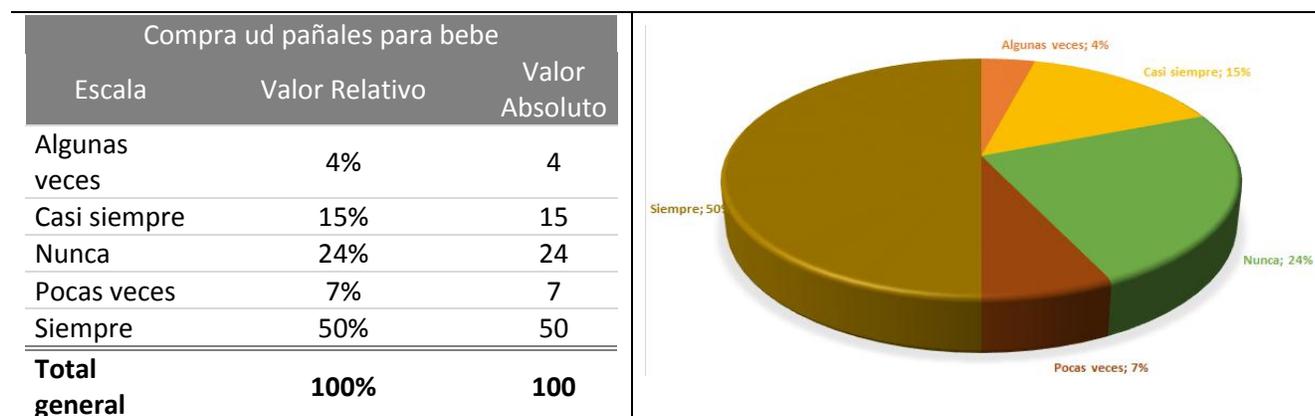
Anexo 13

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 12 del instrumento de medición



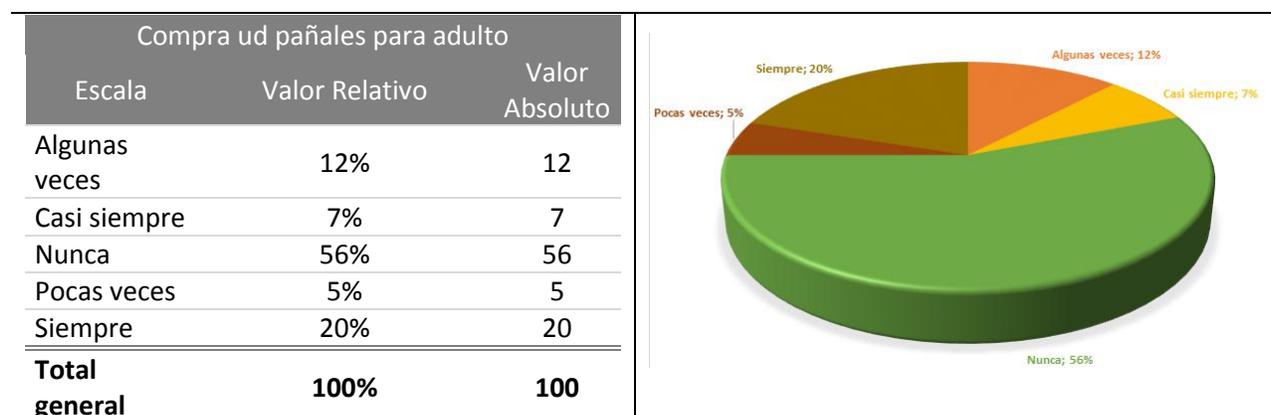
Anexo 14

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 13 del instrumento de medición



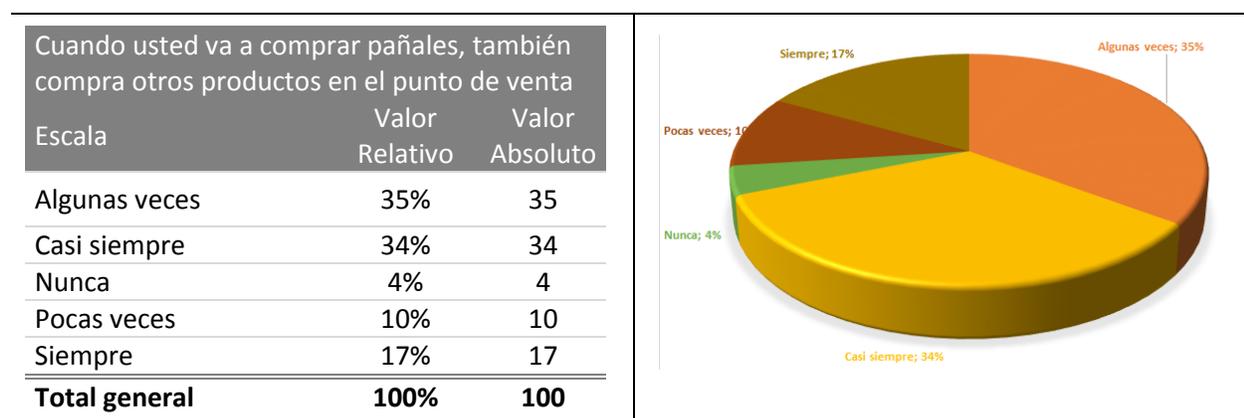
Anexo 15

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 14 del instrumento de medición



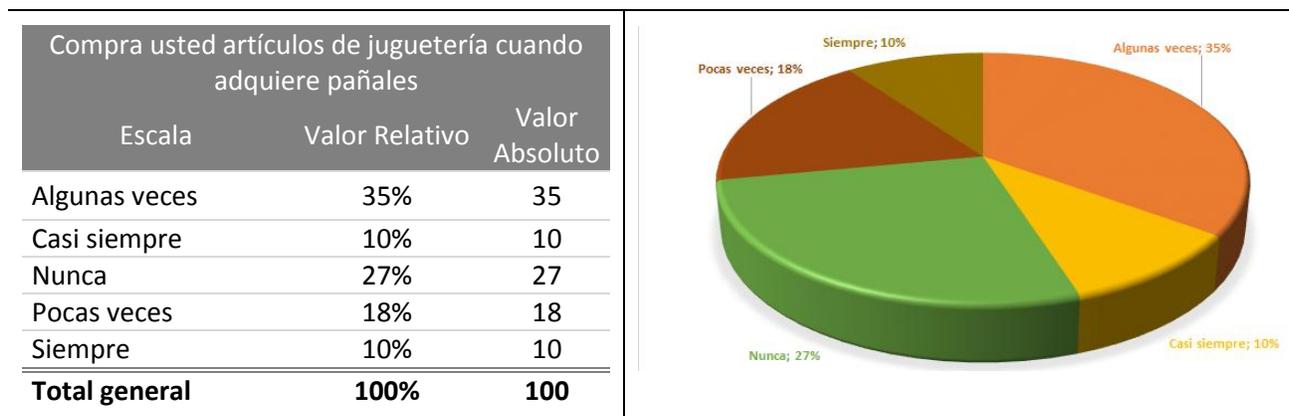
Anexo 16

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 15 del instrumento de medición



Anexo 17

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 16 del instrumento de medición



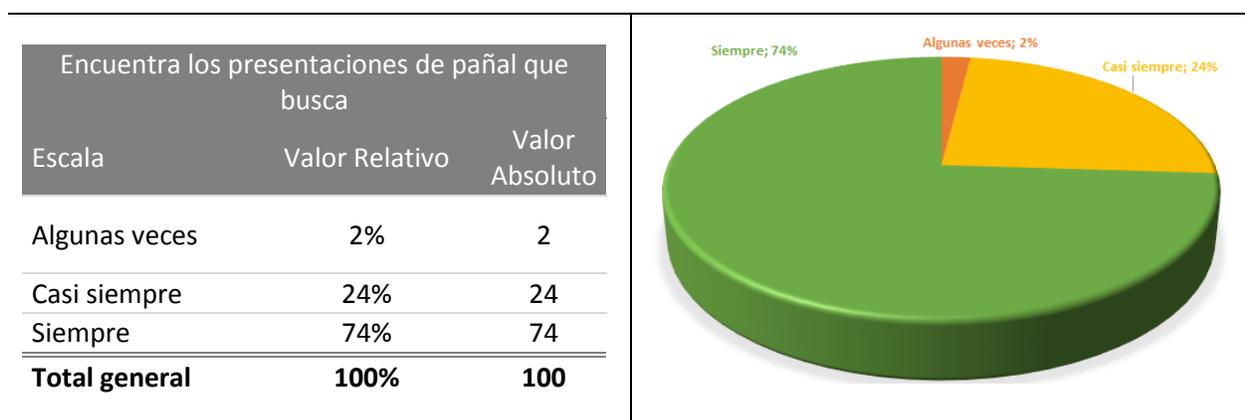
Anexo 18

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 17 del instrumento de medición



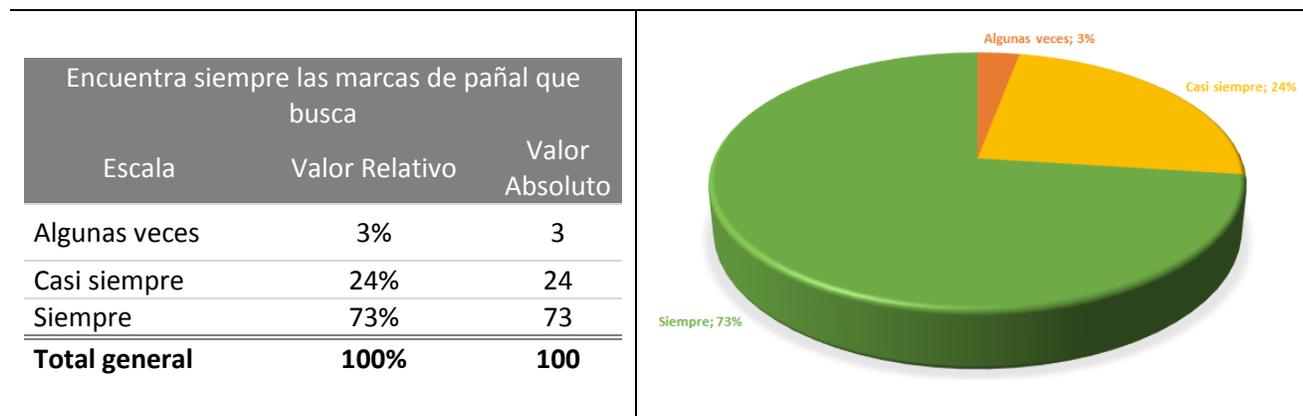
Anexo 19

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 18 del instrumento de medición



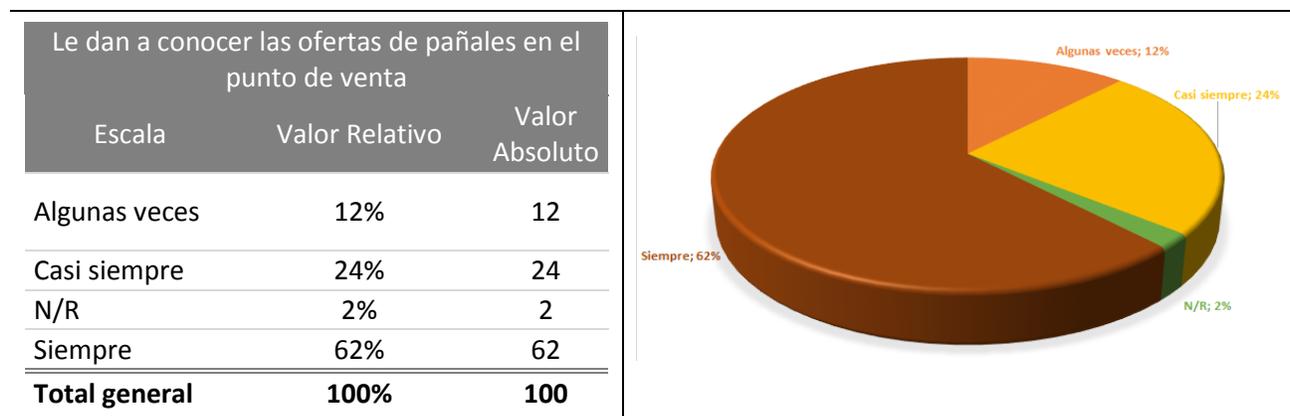
Anexo 20

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 19 del instrumento de medición



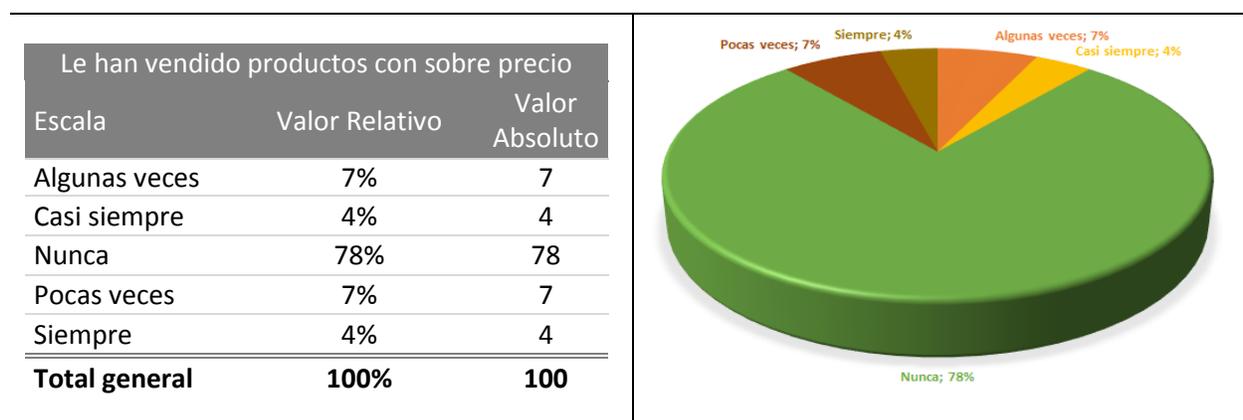
Anexo 21

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 20 del instrumento de medición



Anexo 22

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 21 del instrumento de medición



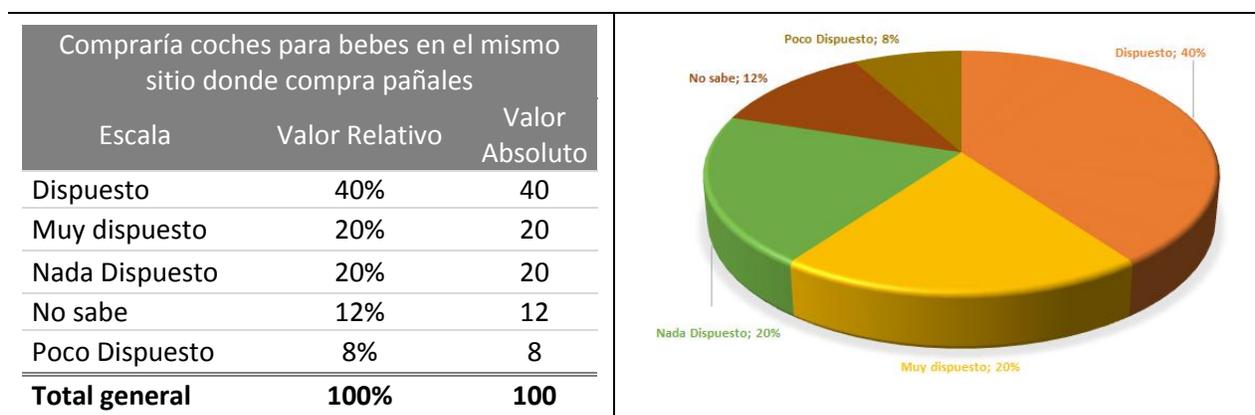
Anexo 23

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 22 del instrumento de medición



Anexo 24

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 23 del instrumento de medición



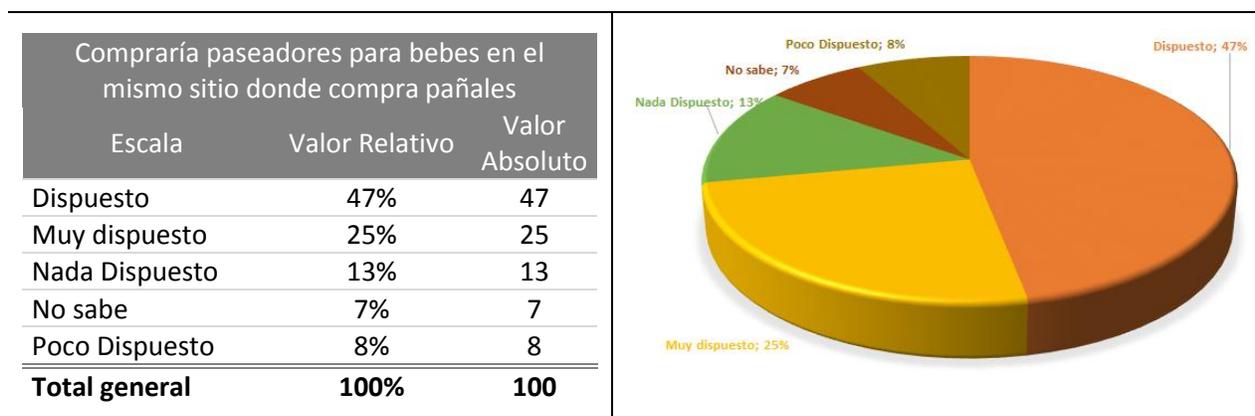
Anexo 25

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 24 del instrumento de medición



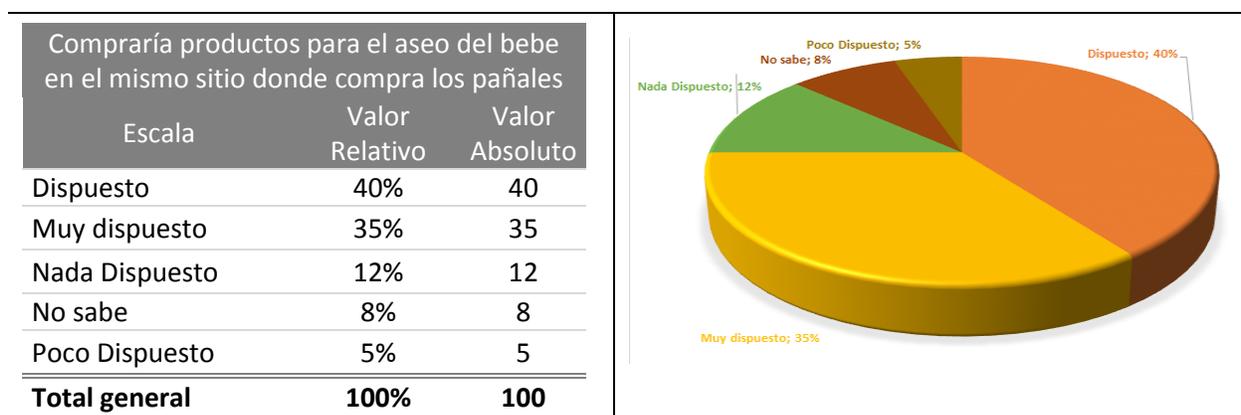
Anexo 26

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 25 del instrumento de medición



Anexo 27

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 26 del instrumento de medición



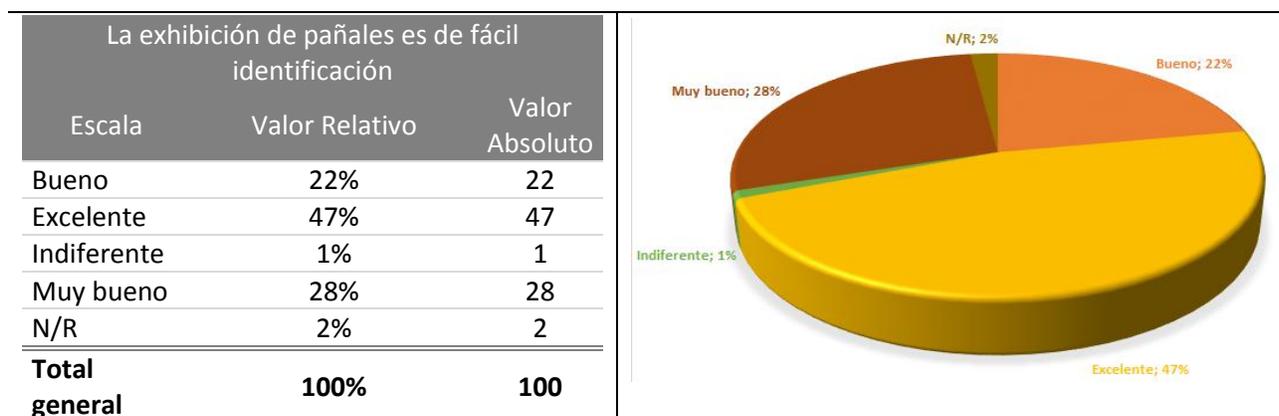
Anexo 28

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 27 del instrumento de medición



Anexo 29

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 28 del instrumento de medición



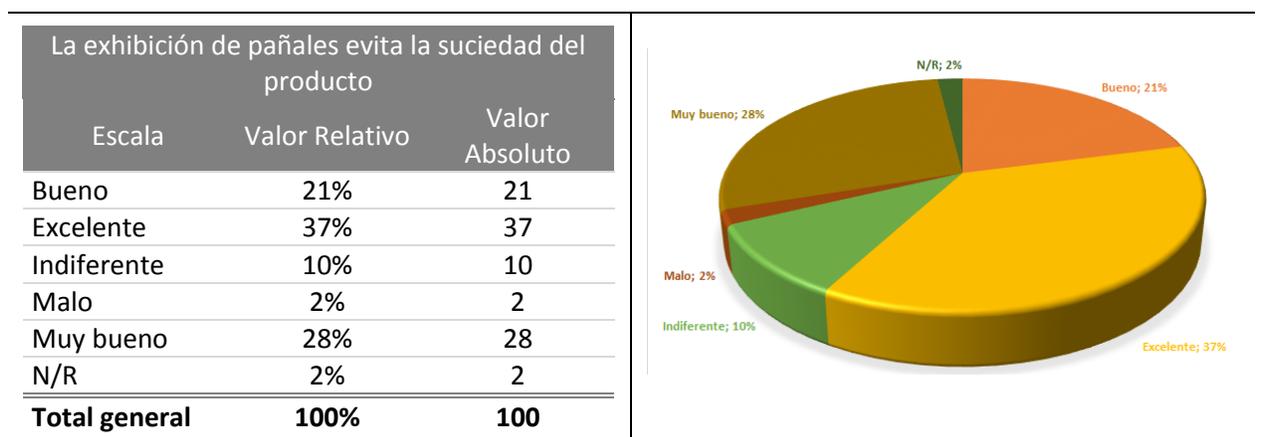
Anexo 30

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 29 del instrumento de medición



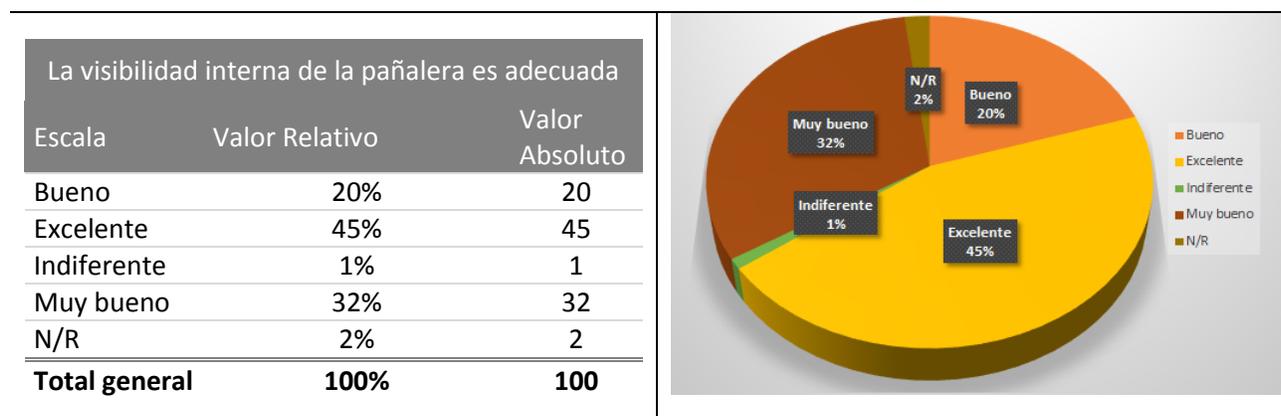
Anexo 31

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 30 del instrumento de medición



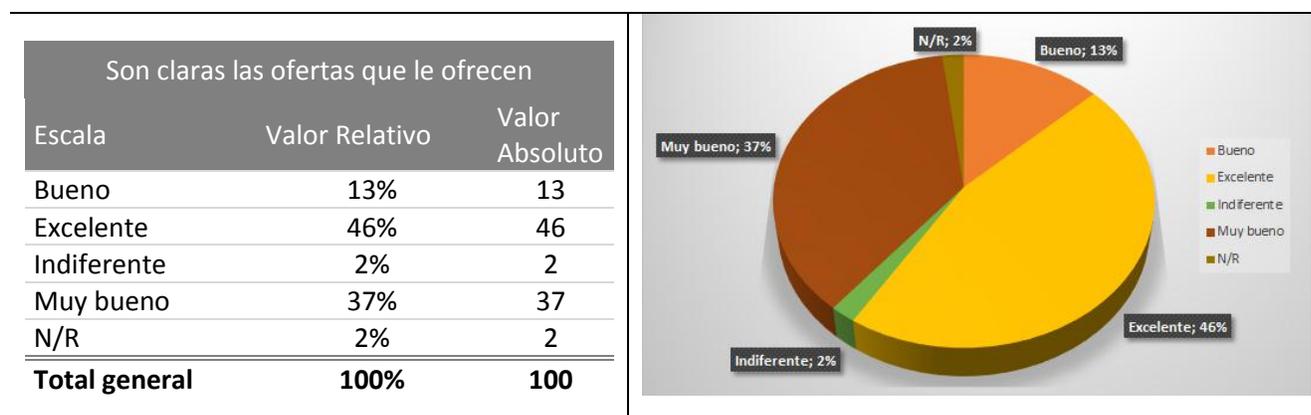
Anexo 32

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 31 del instrumento de medición



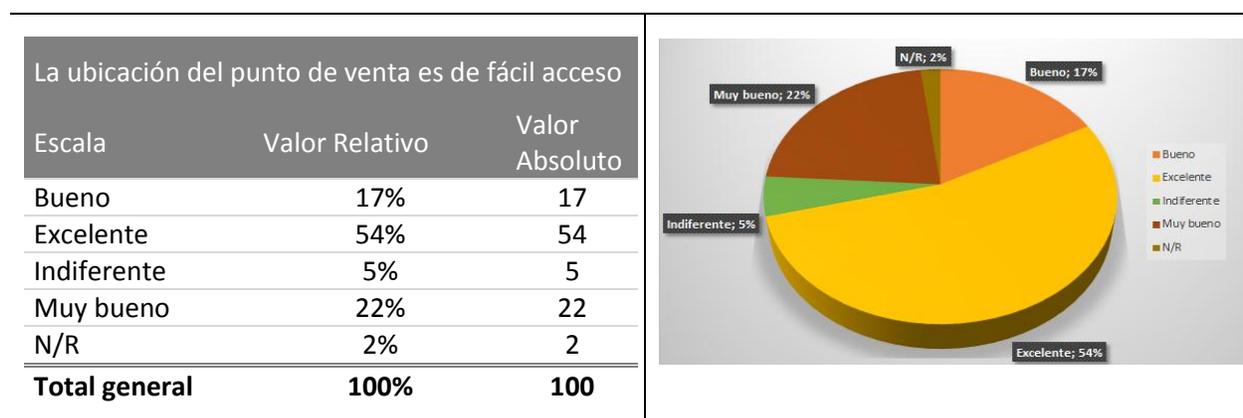
Anexo 33

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 32 del instrumento de medición



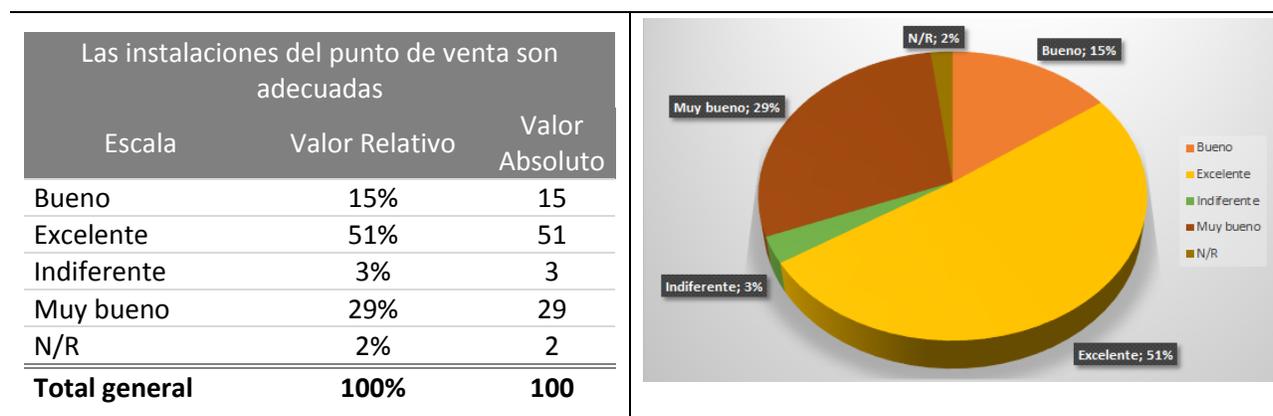
Anexo 34

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 33 del instrumento de medición



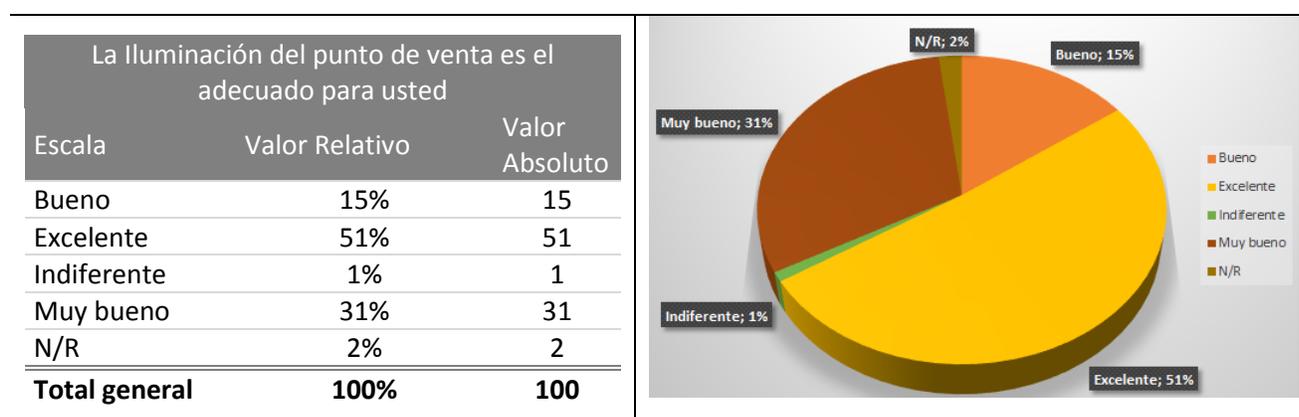
Anexo 35

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 34 del instrumento de medición



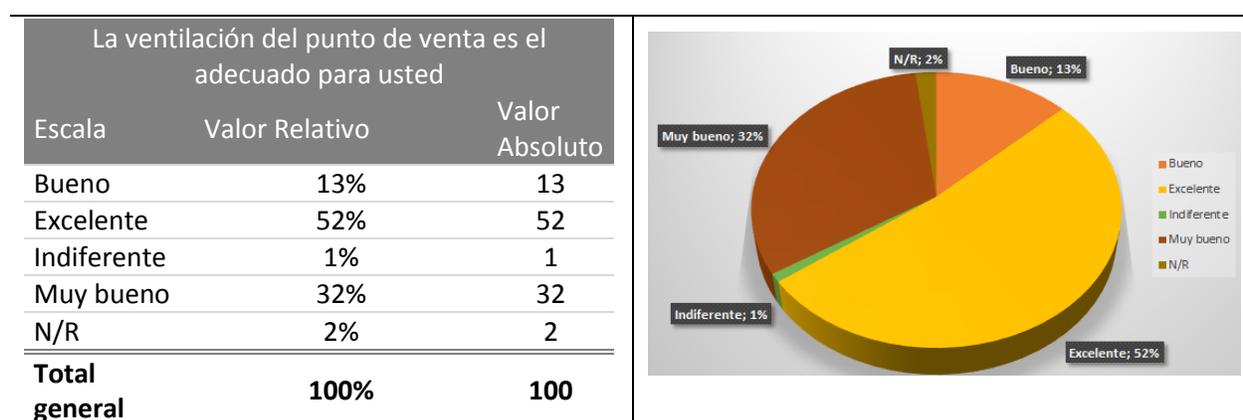
Anexo 36

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 35 del instrumento de medición



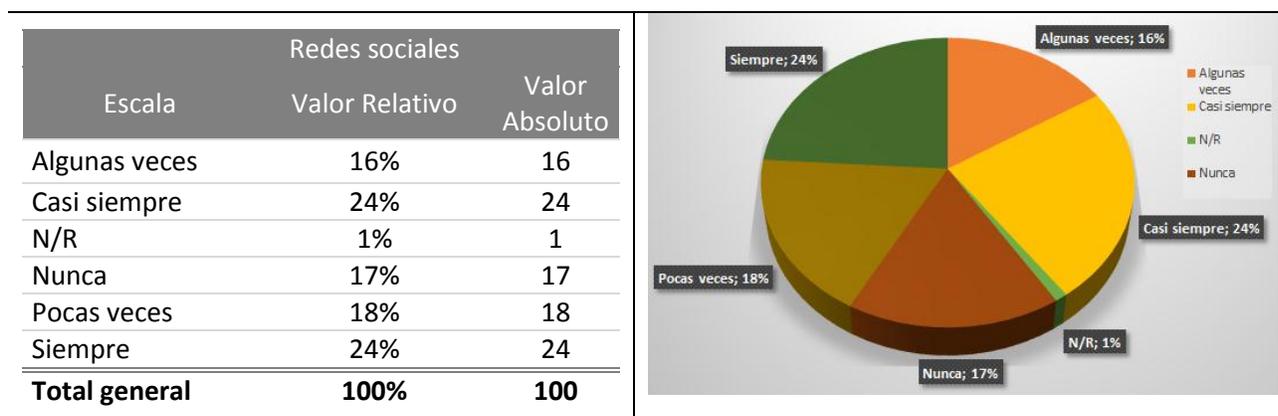
Anexo 37

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 36 del instrumento de medición



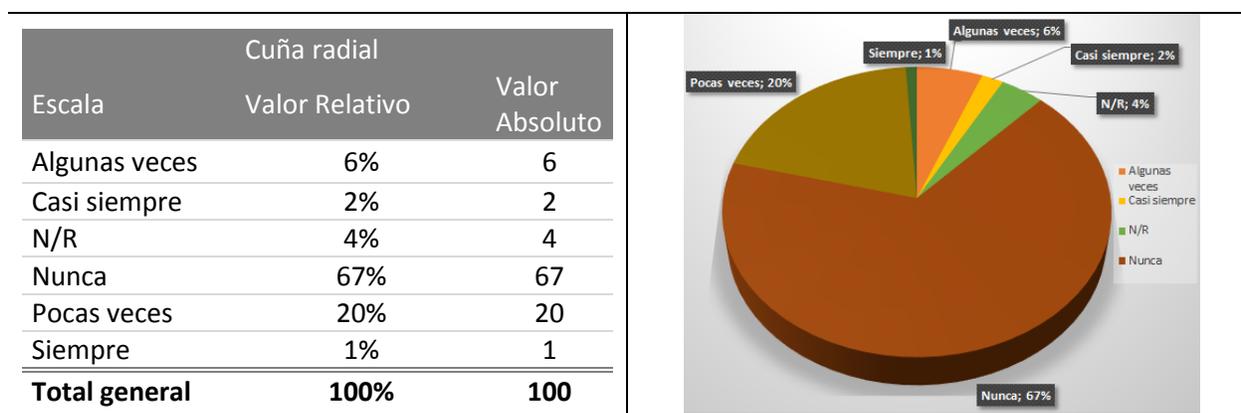
Anexo 38

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 37 del instrumento de medición



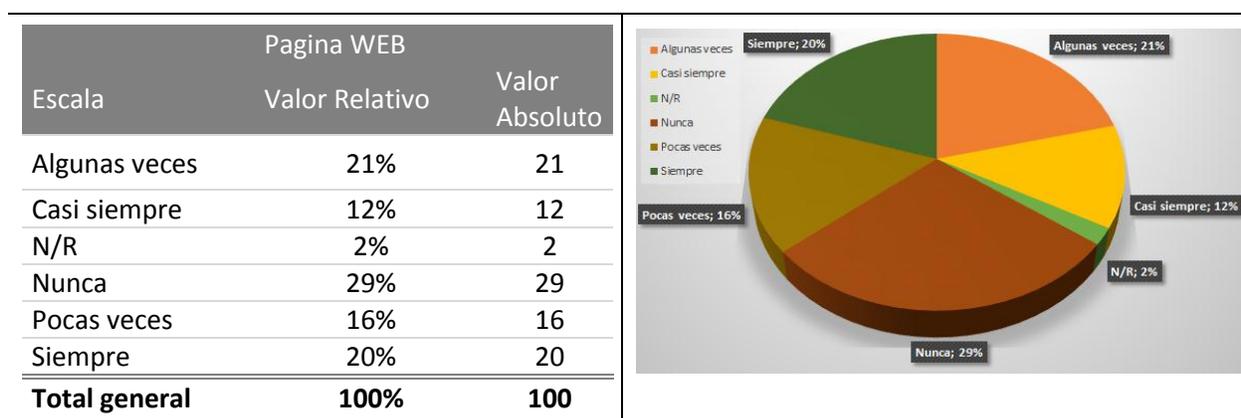
Anexo 39

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 38 del instrumento de medición



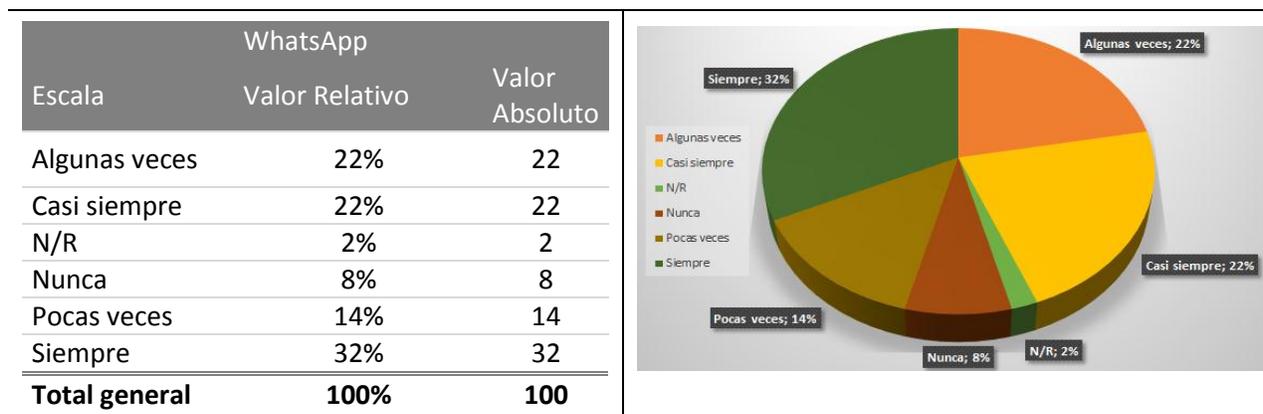
Anexo 40

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 39 del instrumento de medición



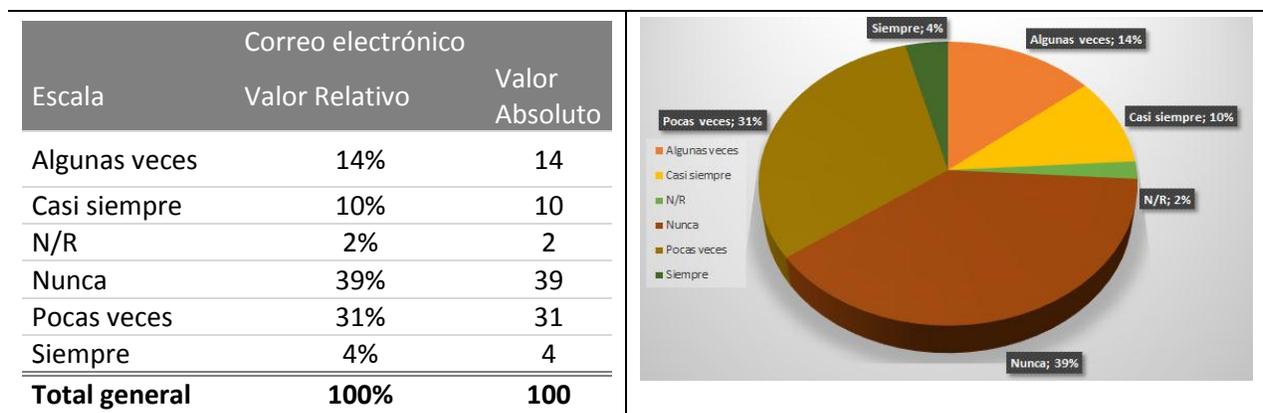
Anexo 41

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 40 del instrumento de medición



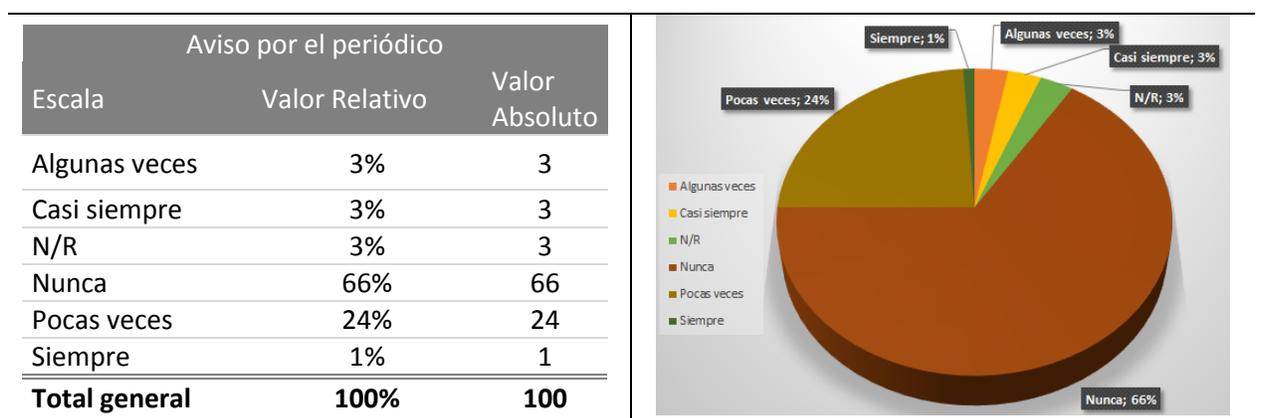
Anexo 42

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 41 del instrumento de medición



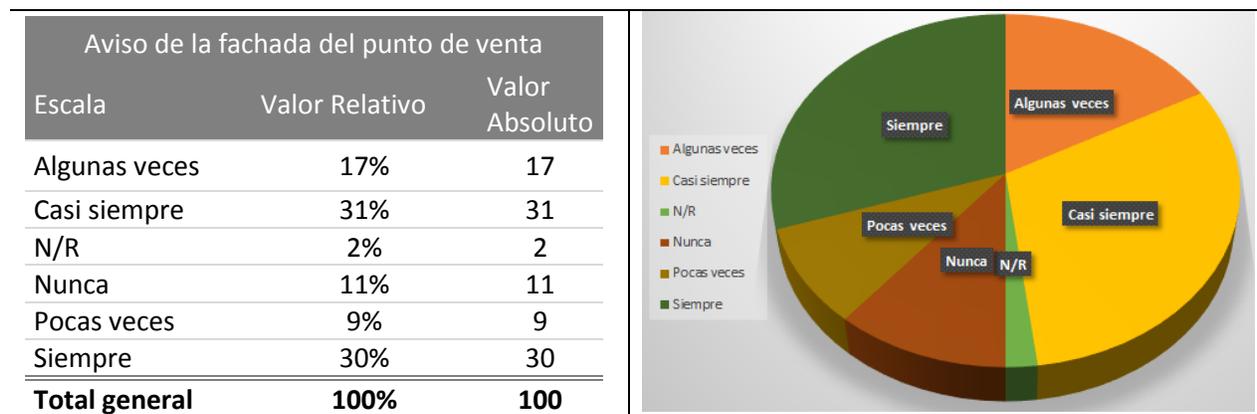
Anexo 43

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 42 del instrumento de medición



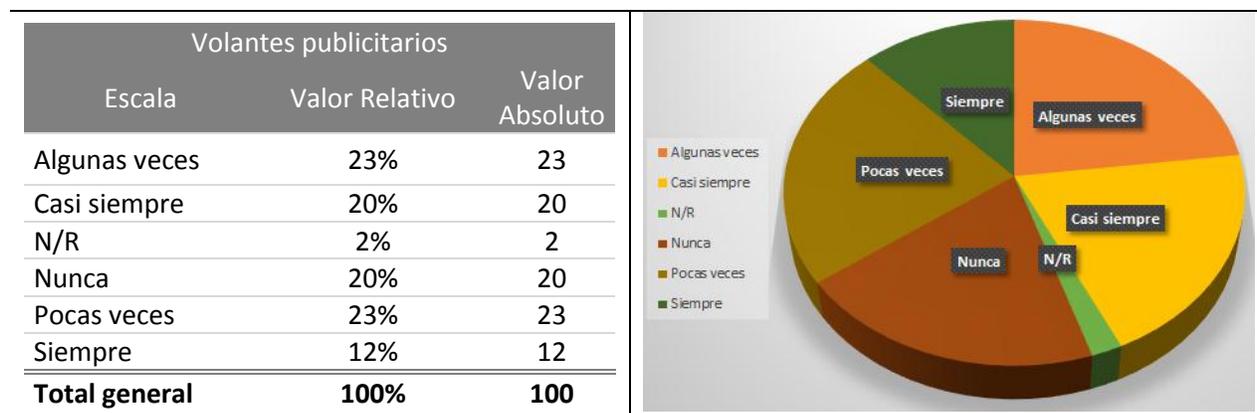
Anexo 44

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 43 del instrumento de medición



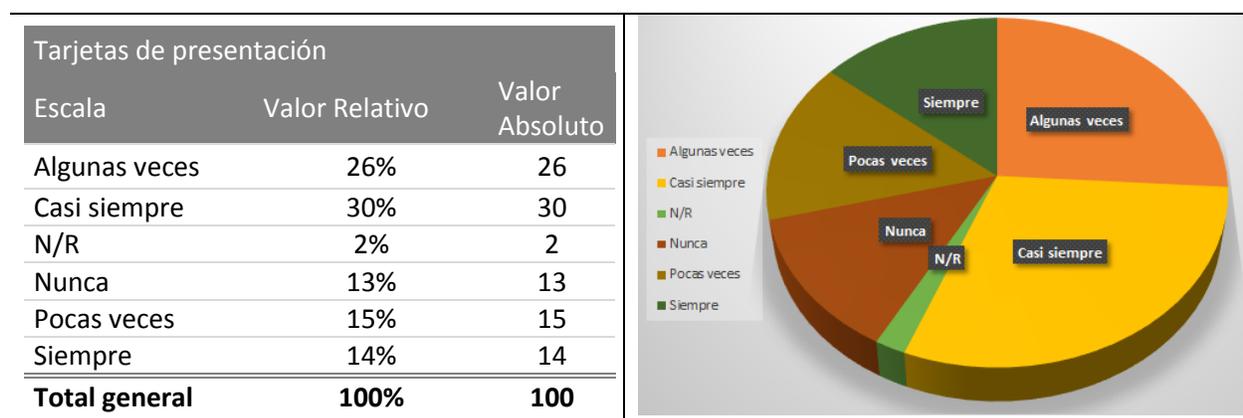
Anexo 45

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 44 del instrumento de medición



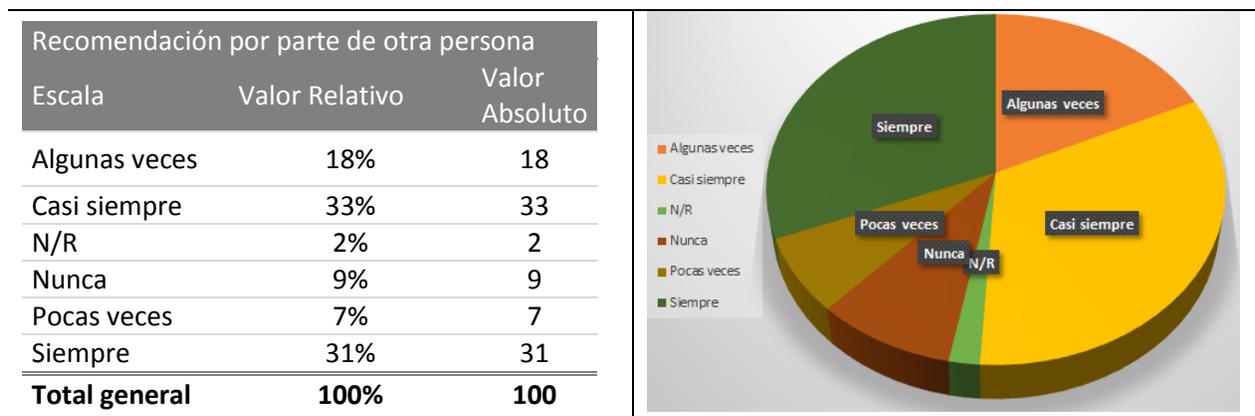
Anexo 46

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 45 del instrumento de medición



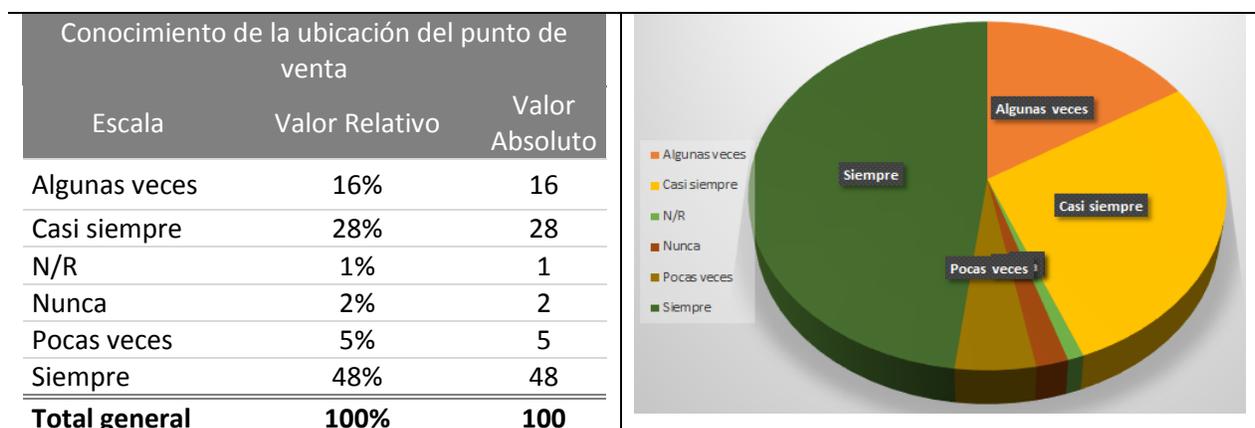
Anexo 47

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 46 del instrumento de medición



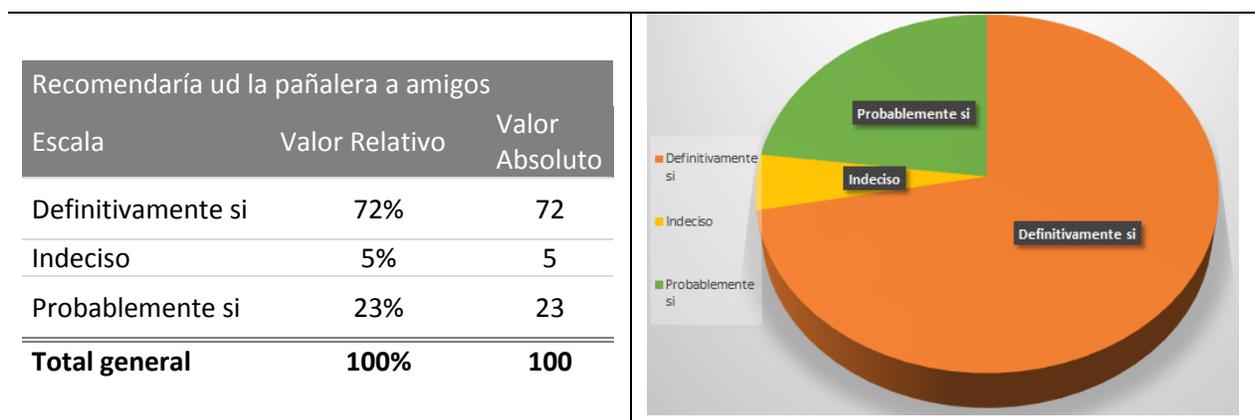
Anexo 48

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 47 del instrumento de medición



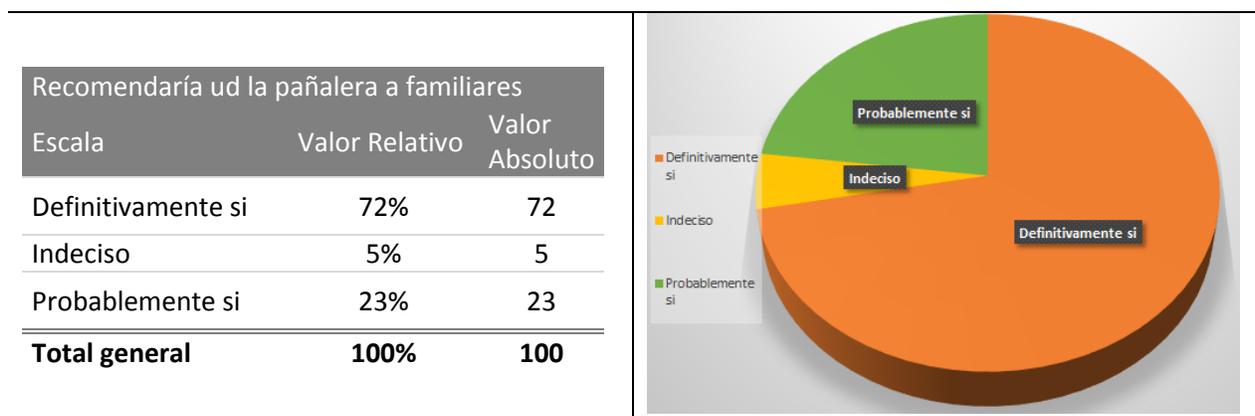
Anexo 49

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 48 del instrumento de medición



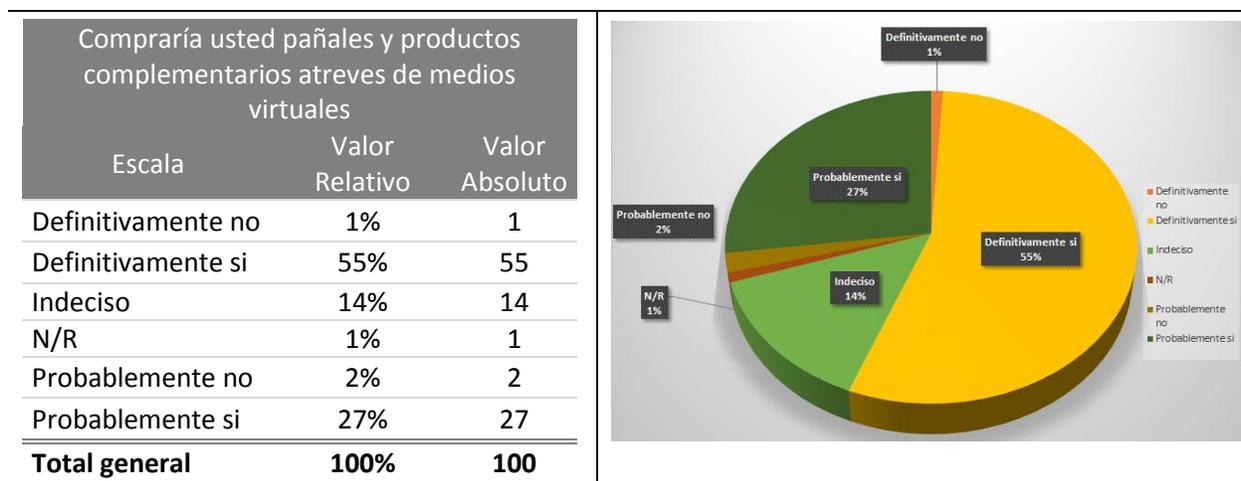
Anexo 50

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 49 del instrumento de medición



Anexo 51

Gráfica y tabla de datos con valor relativos y absolutos del ítem 50 del instrumento de medición



Anexo 52

Validación del instrumento de medición por juicio de experto

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN

Constancia de validación del instrumento

Quién suscribe, JUAN CARLOS QUINTERO CALDERÓN, magister en Administración de Empresas e Innovación, a través del presente manifiesto que he validado el instrumento de recolección de información diseñado por JUAN CARLOS DUARTE ÁLVAREZ, Identificado (s) con la cédula N° 88.227.469 de Cúcuta, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación en la Universidad Simón Bolívar, cuyo trabajo de grado tiene por objetivo general: *Proponer modelo de Marketing para empresas del sector pañalero de Cúcuta departamento Norte de Santander para la generación de valor para los stakeholders.*

En constancia se forma el día 20 del mes de mayo de 2021, en la ciudad de San José de Cúcuta.



Juan Carlos Quintero Calderón
13.502.102 de Cúcuta