



UNIVERSIDAD
FASTA



UFASTA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LICENCIATURA EN MARKETING

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Tema: Plan de Marketing para el Reposicionamiento del Supermercado Emilio
Luque

Autor: Franco Sebastián Nieva

Profesor: Cr. Samir Hachim – Tutora: Lic. Morina Sanz

Año: 2019

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. Objetivos de Marketing.....	6
3. La Empresa, sus inicios y la actualidad.....	8
4. Características de las funciones operativas del Supermercado.....	9
5. Desarrollo Marketing Estratégico	11
5.1. Factores macro entorno.....	12
5.2. Competidores principales.....	18
5.3. Mercado de clientes. Competencia.....	25
6. Análisis organizacional interno – Supermercado Emilio Luque.....	29
7. Diagnostico FODA	33
8. Marketing estratégico. Mercado meta. Cobertura del mercado	35
8. 1. Mercado meta.	35
8.2. Cobertura del mercado	37
8.3. Análisis de Posicionamiento	41
8.4. Estrategia de posicionamiento.....	42
8.5. Elementos de posicionamiento.....	42
8.6. Imagen y marca. Propuesta sobre desarrollo de nueva imagen de marca.....	44
9. Marketing Operativo	47
9.1. Análisis del producto	47
10. Sistema de calidad	47
11. Propuesta Marketing Operativo.....	51
11.1. Producto/servicio	51

11. 2. Desarrollo interno táctico del producto servicio	52
11.3. Desarrollo externo táctico del producto servicio	54
11.4. Reingeniería Layout	56
11.5. Propuesta de mejora sobre LAYOUT	58
11.6. Propuesta de desarrollo táctico interno	61
 Estrategias de posicionamiento experiencial sugeridas en el punto de venta	61
12. Estrategias sugeridas para la selección de precios	69
13. Planificación Comunicacional Publicitaria.....	77
13.1. Objetivos de Comunicación	78
13.2. Tipos de publicidad propuestos.....	80
13. 3. Merchandising Aplicado	86
13. 4. <i>Plan de acción. Implementación de reingeniería Layout y apoyo Comunicacional..</i>	88
13. 5. <i>Plan de acción. Implementación de Minimarkets y apoyo Comunicacional</i>	90
14. Distribución	92
15. Resultados y recomendaciones	95
16. Bibliografía	98
17. Anexos.....	100
17.1. Misión	100
17.2. Visión.....	100
17.3. Objetivo General.....	100
17.4. Objetivos Específicos.....	100
17. 5. Marco teórico. Gestión de Marketing	101
17.6. Marco Teórico 2. Marketing Operativo	103
17.7. Marco teórico sobre las estrategias de precio	105

17.8. Marco teórico sobre la publicidad	106
17.9. Marco teórico sobre la variable distribución	108
18. Imágenes del Supermercado Emilio Luque.....	110
19. Consideraciones presupuestarias sobre adecuación	111
19. 1. Presupuesto de adecuación	112
20. Consideraciones sobre costos.....	113
20.1. Detalle de costos	114
21. Proyección ingresos/egresos.....	116
22. Presupuesto publicitario táctico estimado.....	117

1. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta consiste en desarrollar e insertar el concepto de centro de compras experiencial en el supermercado retail Emilio Luque ubicado en el micro centro de la ciudad de Santiago del Estero, cuyo propósito esencial es reposicionar estratégicamente a la empresa para agregarle valor percibido en el mercado para establecer una diferenciación con respecto a sus competidores.

El mercado supermercadista retail en el área centro y micro centro de la ciudad mencionada presenta características de competencia pura, encontrándose diez empresas del rubro con características similares en cuanto al modelo de negocio y servicios.

Uno de los aspectos destacados en este modelo de negocio es la disposición y entrega en las góndolas de diversas líneas de productos de manera directa a los consumidores finales. En ello se debe resaltar que la interacción entre empresa y clientes en el proceso de compra, servicios brindados y experiencia de compra es sustancial para fidelizar al segmento seleccionado. Es por este motivo significativo y primordial que la calidad del servicio representa la esencia fundamental de la satisfacción de los clientes.

En la actualidad el salón del supermercado retail Emilio Luque tiene infraestructura en partes con amplios locales y espacios que representan costos ociosos no transformados y potenciados en fortalezas internas. En esta lógica lo eficiente sería que el salón de ventas e instalaciones complementarias sean empleadas totalmente en su capacidad. La no utilización de estos espacios es una cuestión que deriva de la escasa planificación estratégica, limitado análisis situacional, insuficiente adaptación a los cambios e implementación de innovaciones.

Los puntos débiles que presentan los competidores en el negocio retail representan oportunidades para el diseño estratégico de un plan de marketing para que el supermercado Emilio Luque incremente su participación del mercado estableciendo un reposicionamiento con un concepto innovador que le posibilite diferenciarse para consolidar una nueva imagen corporativa diferenciadora con enfoque en los clientes.

La cuestión inicial

¿Cómo desarrollar un plan de marketing para innovar en el modelo de negocio retail para establecer una sólida diferenciación en el mercado de la zona céntrica en la ciudad de Santiago del Estero?

El punto de partida para la solución

Es menester definir el estado de situación y un plan de marketing para que el supermercado retail Emilio Luque pueda establecer una estrategia convincente de diferenciación para obtener una efectiva sinergia de sus recursos para conseguir un reposicionamiento sólido en el mercado retail.

2. Objetivos de Marketing

✓ Objetivo general

- Proponer un plan de marketing para el reposicionamiento retail del supermercado Emilio Luque.

✓ Objetivos específicos

- Reposicionar al supermercado Emilio Luque en un periodo estimado de 12 meses.
- Implementar e introducir el concepto de centro de compras experiencial en un lapso estimado de 6 meses desde casa central.
- Precisar la apertura estratégica de minimarkets en concordancia con un plan de acción.
- Rediseñar la identidad de marca con apoyo comunicacional en concordancia con un plan de acción.
- Emitir las sugerencias correspondientes.

3. La Empresa, sus inicios y la actualidad

Emilio Luque es una Empresa familiar constituida íntegramente con capital Tucumano. Su principal actividad está abocada al rubro Supermercados, en el cual supo hacerse fuerte en base a calidad y buenos precios de sus productos. Nuestra Casa Central, donde se encuentran los depósitos de abastecimiento hacia las Sucursales está radicada en la capital de la Provincia de Tucumán, más precisamente en la Localidad de Los Vázquez, a pocos kilómetros de San Miguel de Tucumán. Nuestras sucursales se encuentran distribuidas estratégicamente en el Noroeste Argentino. Actualmente constituye una de las cadenas más importantes de Supermercados y Autoservicios Mayoristas en la zona, poniendo a disposición de los clientes más de 15.000 productos alimenticios, de almacén, frescos, bebidas, perfumería, limpieza, etc., contando con primeras marcas en todas las categorías, y manteniendo una política de stock constante, para que el cliente encuentre los productos que necesita “siempre”.¹

Sucursales, ubicaciones y servicios.²

La Empresa posee 21 sucursales distribuidas de la siguiente manera: 8 Supermercados, 7 Sucursales Mayoristas, 4 Autoservicios Mayoristas y 2 Minimercados. Las mismas se encuentran distribuidas en 4 provincias del Norte del País, concentrándose la mayoría de ellas en la provincia de Tucumán, donde también se encuentra la Casa Central.

Actualmente la disposición de las sucursales está dada de la siguiente manera:

- En la Provincia de Tucumán existen 14 Sucursales: 6 Supermercados, 4 Mayoristas, 2 Autoservicios Mayoristas y 2 Minimercados.
- En la Provincia de Santiago existen 5 Sucursales: 2 Supermercados, 2 Mayoristas y 1 Autoservicio Mayorista ubicado en Termas de Río Hondo.
- En Catamarca: 1 Sucursal Mayorista y en Salta 1 Autoservicio Mayorista.

¹ Fuente página oficial: <http://www.emilio-luque.com.ar>

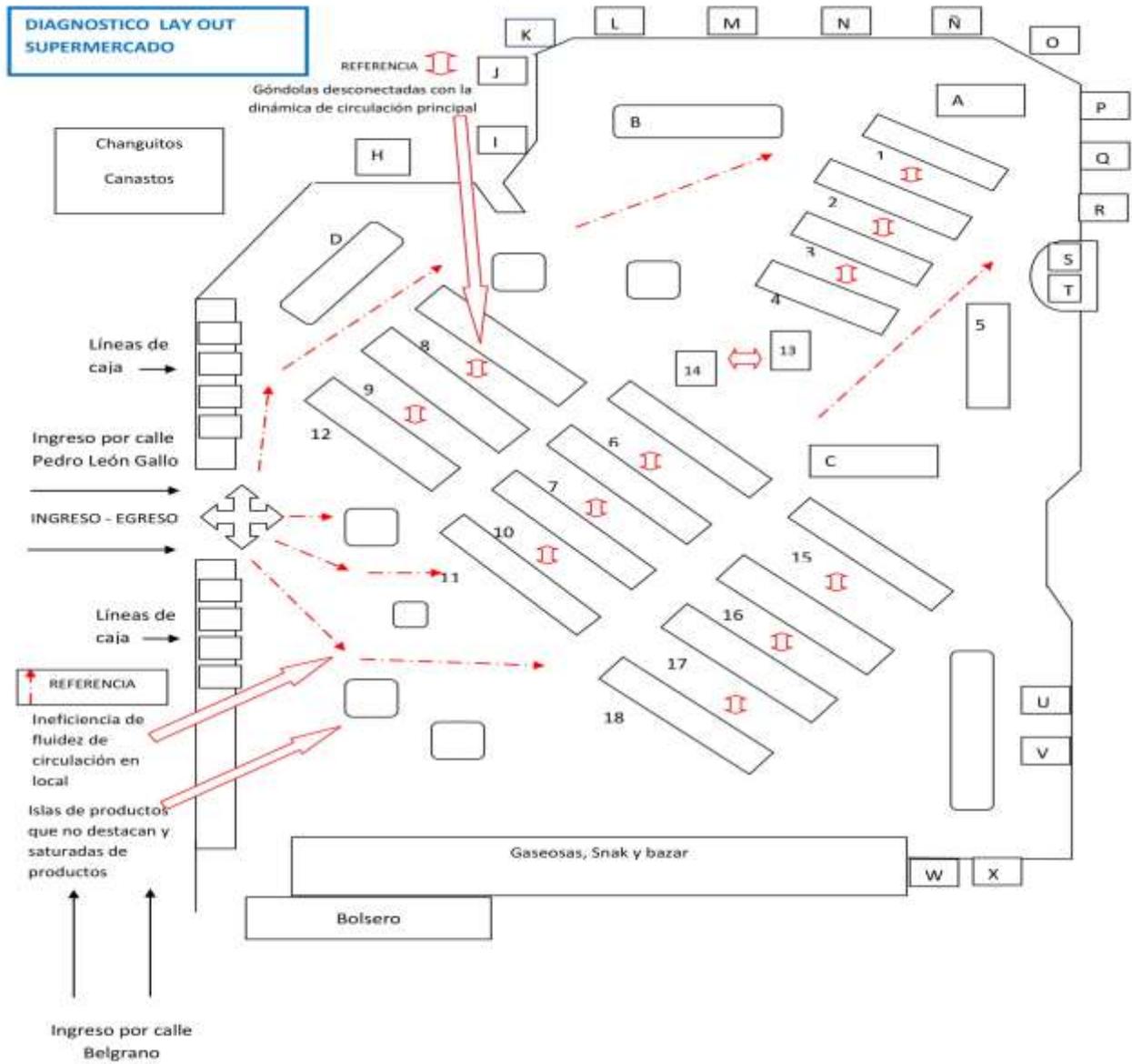
² Fuente página oficial: <http://www.emilio-luque.com.ar>

4. Características de las funciones operativas del Supermercado³

Función	Tarea	Cantidad
Cajeros	Cada uno de ellos rota para realizar la función de coordinador de caja.	15
Empleados de depósito	Control y organización del stock en el depósito.	10
Repositoros internos	Reposición de productos en las góndolas y rotan por área. También rotan en la función de bolsero.	10
Administrativos	Tareas de administración de la sucursal.	4
Empleados de rotisería y cocina	Organización del menú y la preparación en la cocina para posteriormente vender en su puesto al público.	4
Empleados de carnicería y fiambrería	Recepción de los productos perecederos y cortes vacunos para posteriormente vender en su puesto al público.	4
Empleados de panadería	Atención al público y preparación panificados.	4

³ Fuente propia: Investigación exploratoria en el lugar de estudio >Supermercado Emilio Luque

A continuación se muestra el diagnóstico actualizado del Layout⁴ en el sitio, aplicado del supermercado Emilio Luque con su enfoque desde la “visión de ventas”:



⁴ Layout actualizado del supermercado 2018 en el sitio de elaboración propia. Ref. bibliográfica Market Inc. Fernando Olivares.

5. Desarrollo Marketing Estratégico

	<p>3. Consumo interno de productos retail.</p> <p>4. Disminución del PBI.</p>	<p>3. Se puede apreciar en la actualidad una caída de las ventas en los supermercados por la crisis económica que afecta a las familias tipo donde el sector supermercadista genera una línea de ofertas de productos para conservar la rotación en las ventas retail.</p> <p>4. La suma del producto bruto interno a nivel país es considerablemente menor y se contrajo en 2.4 % en el último trimestre en baja en comparación con similar del periodo anterior, lo que modifica la rentabilidad del rubro retail.</p>
<p><u>Socio Culturales</u></p>	<p>1. Densidad de la población.</p>	<p>1. La densidad de la población de la ciudad de Santiago del Estero y sus ciudades cercanas se encuentran en pleno crecimiento con las siguientes características: última población conocida es de 383.100 habitantes (Año 2015). Este fue 0.882% del total de la población Argentina. Si la tasa de crecimiento de la población</p>

	<p>2. Nivel educativo.</p>	<p>sería igual que en el periodo 2011-2015 (+1.15%/Año), Ciudad de Santiago del Estero la población en 2017 sería: 391. 947 en constante crecimiento.⁶</p> <p>2. Con relación al nivel educativo cabe mencionar que la Tasa de Analfabetismo en Santiago del Estero fue del 4% en 2010, el quinto registro más alto del país. En lo que respecta al nivel de instrucción de los trabajadores ocupados urbanos, en el 3° trimestre de 2013 se observó que el 52,9% había completado el nivel secundario y que el 19,3% había finalizado el terciario.⁷</p>
<p><u>Tecnológicos</u></p>	<p>1. Nivel de desarrollo tecnológico y fuentes de financiamiento.</p>	<p>1. Existe una fuente de financiamiento tecnológico proveniente de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que</p>

⁶ Fuente <http://poblacion.population.city/argentina/santiago-del-estero/>

⁷ Fuente: http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/santiago_del_estero.pdf

	<p>2. Investigación y desarrollo en programas de investigación de mercados.</p>	<p>adjudicó subsidios por un total de \$18.604.000 para la ejecución de dos iniciativas público privadas, orientadas al sector industrial y agroindustrial en la provincia de Santiago del Estero.⁸</p> <p>2. El contexto en general responde una escasa producción de software para la gestión de empresas locales en lo que respecta a investigación de mercados. Ello deriva de la resistencia, adaptación a los cambios y falta de conciencia de mejora continua.</p>
<p><u>Políticos</u></p>	<p>1. Tipo y característica del sistema político vigente</p> <p>2. Grado de estabilidad del gobierno</p> <p>3. Consideraciones del gobierno al sector retail</p>	<p>1. Democrático con una constitución propia.</p> <p>2. El gobierno presenta estabilidad política institucional. Su gobernadora es Claudia Ledesma de Zamora.</p> <p>3. No se observan inconvenientes entre el</p>

⁸ Fuente: <http://www.mincyt.gob.ar/noticias/santiago-del-estero-financian-proyectos-de-desarrollo-bio-y-nano-tecnologicos-11533>

		gobierno y el sector retail. La institución que engloba a los comerciantes se denomina Cámara de Industria y Comercio.
<u>Legales</u>	<p>1. Leyes y normativas laborales</p> <p>2. Leyes medio ambientales</p>	<p>1. Existe un entorno normativo equilibrado sin presiones legales hacia las empresas comerciales.</p> <p>2. No se observan consideraciones y aplicaciones de las mismas en el entorno.</p>
<u>Entorno del local comercial</u>	<p>1. Movimiento comercial</p> <p>2. Accesibilidad al local</p> <p>3. Seguridad</p>	<p>1. Existe un gran movimiento económico - comercial en la zona donde se encuentra instalado el supermercado Emilio Luque.</p> <p>2. Las vías de acceso (calles y avenidas) hacia el supermercado Emilio Luque son óptimas y se encuentran señalizadas.</p> <p>3. Es una zona geográfica segura ya que el supermercado Emilio Luque se encuentra entre el centro y micro centro de la ciudad de</p>

	<p>4. Espacio para la logística</p> <p>5. Instalación de competidores</p>	<p>Santiago del Estero.</p> <p>4. El espacio exterior del lado derecho al local comercial del supermercado Emilio Luque es amplio para abastecer con comodidad sus depósitos de mercaderías.</p> <p>5. No se observa la instalación cercana de competidores del mismo rubro al supermercado Emilio Luque.</p>
--	---	---

5.2. Competidores principales

ANALISIS DE LA COMPETENCIA				
Competidor: SUPER VEA				
Datos de la Empresa ⁹				
Ventas aprox. (\$) Abril - Mayo-Junio '17	% aprox. de Mercado - Abril - Mayo-Junio '17		Segmento que ataca	
38.104.928	26.1		ABC1 y C2	
Capacidad para:	Alta	Media	Baja	Impacto LUQUE
Management	X			Negativo
R.R.H.H.	X			Negativo
Finanzas	X			Negativo
Marketing	X			Negativo
Servicios	X			Negativo
FUERZAS:		DEBILIDADES:		
Ubicación		No conoce los hábitos específicos de compra del mercado.		
Precio		Cobertura geográfica (1 sola boca)		
Know How		Control de las U.E.N.		
Atención				
Calidad y surtido				

⁹ Estimativo ejemplo 2017. Cuadro ref. Consultora Market Inc. Fernando Olivares.

Presencia de Marca Servicios Centralización de la publicidad Logística de distribución Proveedores	
ESTRATEGIA PROBABLE: Diversificación horizontal a través de la incorporación de U.E.N. perteneciente a terceros y respondiendo a marcas líderes, atacando un segmento ABC1 y C2.	

ANALISIS DE LA COMPETENCIA				
Competidor: LIBERTAD				
Datos de la Empresa ¹⁰				
Ventas aprox. (\$) Abril - Mayo-Junio'17	% aprox. de Mercado - Abril - Mayo-Junio'17		Segmento que ataca	
31.259.429	14.5		ABC1, C2 y C3	
Capacidad para:	Alta	Media	Baja	Impacto LUQUE
Management		X		Regular
R.R.H.H.	X			Negativo
Finanzas		X		Regular

¹⁰ Estimativo ejemplo 2017. Cuadro ref. Consultora Market Inc. Fernando Olivares.

Marketing	X			Negativo
Servicios	X			Negativo
FUERZAS: Know How Mayorista y Minorista Precio, calidad y surtido Servicios Logística de compra		DEBILIDADES: Atención al cliente en las compras Ubicación		
ESTRATEGIA PROBABLE: Busca enfocarse en el Liderazgo en Costos y la Diversificación horizontal, basándose esencialmente en una mayor productividad.				

ANALISIS DE LA COMPETENCIA				
Competidor: CAMPITELLI				
Datos de la Empresa ¹¹				
Ventas aprox. (\$) Abril - Mayo-Junio'17	% aprox. de Mercado - Abril - Mayo-Junio'17		Segmento que ataca	
8.492.427	4.7		C2 y C3	
Capacidad para:	Alta	Media	Baja	Impacto LUQUE

¹¹ Estimativo ejemplo 2017. Cuadro ref. Consultora Market Inc. Fernando Olivares.

Management			X	Positivo
R.R.H.H.			X	Positivo
Finanzas			X	Positivo
Marketing			X	Positivo
Servicios			X	Positivo
FUERZAS: Posicionamiento Ubicación Localismo Conocimiento de la plaza		DEBILIDADES: Gerenciamiento Marketing Servicios Implantación de secciones Diseño arquitectónico Surtido Precio Poco desarrollo de marcas propias		
ESTRATEGIA PROBABLE: Busca consolidar posiciones, no habiendo reaccionado ante los cambios producidos en el mercado. No está desarrollada una estrategia definida.				

ANALISIS DE LA COMPETENCIA				
Competidor: DALALE ¹²				
Datos de la Empresa				
Ventas aprox. (\$) Abril - Mayo-Junio'17	% aprox. de Mercado - Abril - Mayo-Junio'17		Segmento que ataca	
7.209.900	4.2		C2 y C3	
Capacidad para:	Alta	Media	Baja	Impacto LUQUE
Management			X	Positivo
R.R.H.H.			X	Positivo
Finanzas			X	Positivo
Marketing			X	Positivo
Servicios			X	Positivo
FUERZAS: Posicionamiento Ubicación Localismo Conocimiento de la plaza		DEBILIDADES: Gerenciamiento Marketing Servicios y atención al cliente Implantación de secciones Diseño arquitectónico Surtido		

¹² Estimativo ejemplo 2017. Cuadro ref. Consultora Market Inc. Fernando Olivares.

	Precio Poco desarrollo de marcas propias
ESTRATEGIA PROBABLE: Busca consolidar posiciones, no habiendo reaccionado ante los cambios producidos en el mercado. No está desarrollada una estrategia definida.	

Se puede apreciar y para que sea más fácil de comprender 4 (cuatro) competidores directos con estrategias y objetivos claramente diversificados, ellos son: Súper Vea, Libertad, Dalale y Campitelli.

Según el criterio analítico evaluativo se puede describir las estrategias que están utilizando los competidores directos mencionados.

Súper Vea: es una sucursal que pertenece a una cadena de supermercados que se destaca por el poder de mercado que proviene esencialmente por variables de diferenciación debidamente apreciados y valorados por sus clientes. Considerando un análisis específico Súper Vea busca centrarse en una ventaja competitiva basada en la estrategia de líder en diferenciación de mercado, lo cual aplica con sus productos que vende. En esta estrategia se puede apreciar una sumatoria de cualidades que generan un valor percibo por sus clientes. En esta sucursal retail los servicios básicos, sus aspectos comunicacionales con el mercado y línea de productos sustentan lo funcional disminuyendo con ello una alta sensibilidad a los precios del mercado de sus clientes.

Libertad: es una sucursal de una cadena de hipermercados retail con características de negocio mayorista y minorista cuyo perfil comercial se caracteriza en la estrategia aplicada de ventaja de costos o productividad que deriva de los efectos experiencia, amplitud de su línea de productos – surtido y poder compras. Considerando su fortaleza o ventaja competitiva Libertad busca centrarse en la estrategia de liderazgo en costos y en la diversificación concéntrica con base en una mayor productividad, establecida estratégicamente con unidades de negocio de creación propia que ofrece al mercado una diversidad de precios para sus segmentos de clientes. Esta estrategia definida permite a

Libertad un amplio rango de maniobra para establecer una mayor línea de resistencia en la potencial competencia de precios frente a sus competidores.

Referenciando a sus clientes y poder de mercado, su posicionamiento se acerca al del competidor mejor posicionado y lo que le permite reforzar una fuerte barrera de entrada de nuevos competidores en su rubro en el mercado.

Dalale: es un supermercado que se encuentra en la zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero, si bien tiene una política de ventas y compras conservadoras dado su volumen de ventas, carece de estrategias de marketing definidas que apunten a un segmento de mercado definido, políticas de precios diferenciales y comunicación con sus clientes. En este sentido la falta de innovación y de una visión estratégica deriva de conservar su tradicional estructura administrativa y de gestión comercial supermercadista, pero representa un competidor directo del supermercado Emilio Luque dada su consolidación en largos años en el mercado retail local y así también cuenta con un posicionamiento sólido en las familias santiagueñas.

Campitelli: Su posición en el mercado retail y en conjunto con sus tácticas comerciales lo posiciona como uno de los dos competidores directos más influyentes de la zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero con respecto al supermercado Luque. Específicamente sus estrategias de precios de productos y ofertas en combos muy esporádicas lo posicionan con un enfoque de ventas en líneas de productos de primera necesidad.

Este supermercado tiene una estructura organizativa con una gran amplitud de puntos débiles, entre los principales que se pueden mencionar son: ausencia de una estrategia de marketing definida con falta de adaptación al mercado actual y potencial, como así también posee una estructura de servicios al cliente ineficiente. Ello debería de mejorar para competir de igual a igual con sus rivales en el mercado retail. Por el lado de sus puntos fuertes se debe considerar su antigüedad, permanencia y ubicación en el rubro lo que hace que potencialmente éste competidor pueda fortalecer su posición en la plaza retail.

5.3. Mercado de clientes. Competencia

Súper Vea: los segmentos de mercado que se apunta este supermercado son ABC 1 y C2.

El segmento ABC 1 del Súper Vea, contiene las siguientes características:

Los consumidores habitan en el centro y micro centro de la ciudad capital de Santiago del Estero. Habitan en grandes casas y departamentos particulares con su familia tipo y así también profesionales que viven solos.

Estos consumidores tienen vehículos (autos y camionetas de alta gama), con garaje propio en sus casas y departamentos.

El ingreso promedio de estos consumidores parte de una base aproximada de \$18.000 en adelante hasta aproximadamente \$80.000 y se desempeñan en puestos medios y altos en empresas.

Se destacan por compras de última hora en la sucursal Súper Vea céntrica, ya que tienen el día ocupado por sus actividades laborales. Las compras que realizan son de contado y con tarjeta de crédito siendo exigentes con los productos que adquieren de primeras marcas.

El segmento C2 de Súper Vea, contiene las siguientes características:

Los consumidores habitan en la zona del micro centro de la ciudad de Santiago del Estero más específicamente en la zona del Parque Aguirre a quinientos metros aproximados de la sucursal Súper Vea céntrica. La mayoría habitan en departamentos de estilo moderno mono ambientes, uno y dos dormitorios.

Estos consumidores transitan por el centro de la ciudad en vehículos particulares de media gama y alquilan garaje en inmediaciones de sus departamentos.

El ingreso promedio parte de una base aproximada de \$15.000 hasta \$35.000 y son empleados de empresas y docentes con familias tipos que conviven y distribuyen sus gastos.

Realizan las compras con la misma tarjeta de debito (Banco Santiago de Estero) para aprovechar las promociones semanales de Súper Veá.

Hipermercado Libertad: los segmentos de mercado al que apunta este supermercado son ABC 1, C2 y C3.

Se debe considerar que el Hipermercado Libertad se encuentra ubicado en el parque industrial de la ciudad de La Banda a un kilometro aproximado del micro centro de la ciudad de Santiago del Estero.

El segmento ABC 1 del Hipermercado Libertad, contiene las siguientes características:

Los consumidores habitan en el centro, micro centro de la ciudad capital de Santiago del Estero y así también de la ciudad de La Banda. Habitan en zonas residenciales parquizadas y casas particulares con familia tipo y personas que son profesionales que tienen consultorios en la ciudad de La Banda.

Estos consumidores se movilizan en vehículos particulares como autos sedan de cuatro puertas y camionetas importadas y no necesitan alquilar un garaje ya que en los barrios privados de habitan tienen un espacio propio.

El ingreso promedio de estos consumidores parte de una base aproximada de \$24.000 en adelante hasta aproximadamente \$80.000 y se desempeñan como gerentes de empresas situadas en el parque industrial y como profesionales independientes donde sus ingresos varían según su actividad profesional, teniendo una base aproximada de \$25.000.

Las compras que realizan con tarjeta de crédito empleando la tarjeta del Libertad Hipotecario, con changuitos casi completos de productos de primeras marcas.

El segmento C2 del Hipermercado Libertad, contiene las siguientes características:

Los consumidores habitan en la zona céntrica de la ciudad de La Banda, centro y micro centro de la ciudad de Santiago del Estero. Por la localización del Hipermercado la mayoría de los clientes se trasladan en vehículos particulares alternando entre autos y camionetas de media y alta gama, llegando y estacionando los mismos en el amplio estacionamiento cubierto a adaptada para el resguardo de los vehículos.

Los consumidores de este segmento habitan en casas y departamentos cercanos a las calles y avenidas principales de las zonas céntricas de la ciudad de La Banda y Santiago del Estero.

El ingreso promedio inicia desde aproximadamente de \$24.000 hasta \$40.000, son empleados de empresas de mandos medios y alto, encontrándose también empresarios que se dedican a la actividad comercial PYMES.

Los mismos emplean tarjeta de debito y crédito del Hipermercado Libertad con respaldo del banco Hipotecario, así también tarjetas de primera línea Mastercard y Visa.

El segmento C3 del Hipermercado Libertad, contiene las siguientes características:

Los consumidores de este segmento C3 del Hipermercado habitan en casas y departamentos de clase media – media en barrios del micro centro de la ciudad de La Banda. Se trasladan a realizar las compras en automóviles y motocicletas de gama media y media baja que tienen un costo menor en combustible dada la capacidad de rendimiento que tienen estos vehículos por sus motores que son más pequeños en comparación a los vehículos de alta gama. Una porción reducida de clientes se traslada a efectuar las compras “esporádicas” al Hipermercado en colectivos de línea dado que les resulta costoso llegar al comercio por otro medio de transporte.

Estos consumidores trabajan en la administración pública de la provincia de Santiago del Estero y así también se desempeñan en la docencia provincial. El poder adquisitivo promedio de estos consumidores varía aproximadamente entre los \$12.000. Y \$ 24.000.

Efectúan sus compras dependiendo la altura del mes, esperando que cierre la tarjeta los días 20 de cada mes. La mayoría emplea la Tarjeta Sol que se encuentra asociada a la tarjeta del Banco Santiago del Estero por la cual reciben sus sueldos por debito.

Supermercado Campitelli: los segmentos de mercado que apunta este supermercado son C2 y C3.

Los consumidores C2 del Supermercado Campitelli son consumidores que habitan en el área del centro y micro centro de la ciudad que viven en casas y departamentos de clase media – media que se desempeñan en el sector público y privado. También integran estos segmentos consumidores que habitan alrededor del micro centro de la ciudad y se trasladan en motocicletas.

El ingreso promedio de estos consumidores se encuentra aproximadamente entre \$ 15.000 y \$ 37.000 dependiendo del trabajo registrado o no. Los mismos efectúan compras mínimas indispensables de productos de primera necesidad alternando entre primeras y segundas marcas.

Los consumidores C3 del Supermercado Campitelli son consumidores que tienen características similares a la descripción C2 del mismo. Con la diferencia de que estos consumidores recorren varios supermercados para efectuar sus compras buscando alternativas de precios midiendo no gastar de más en la adquisición de productos de primera necesidad para su familia tipo.

Supermercado Dalale: los segmentos de mercado que apunta este supermercado son C2 y C3, es decir semejante a la micro segmentación y criterio del Supermercado Campitelli con la diferencia de que estos consumidores efectúan sus compras con tarjetas de debito por las promociones de Tarjeta Sol que pertenece del Banco Santiago del Estero por el cual perciben los sueldos los empleados de la provincia. También realizan compras en el Supermercado Dalale las familias tradicionales de la ciudad de Santiago del Estero que habitan en casas antiguas remodeladas en su interior. Estas familias

poseen tiendas de ropa y telas en el centro de la ciudad de Santiago del Estero y las compras las realizan de contado sus empleadas domesticas.

6. Análisis organizacional interno – Supermercado Emilio Luque

El supermercado Emilio Luque tiene una configuración organizacional de característica funcional y su dinámica se encuentra integrada por una estructura de organización formal y escasamente comunicada institucionalmente hacia la sociedad con acciones promocionales esporádicas sobre ofertas de sus productos. Al situarse con una cultura organización interna con enfoque en los departamentos de la organización (lo que limita la comunicación interna), se deduce que se presenta una disminución en la comunicación interna entre la dirección principal e interacción entre su personal que interactúa con los clientes, lo que potencialmente genera una descoordinación entre los departamentos funcionales hacia un enfoque en marketing.

Como efecto de esta estructura con perfil informal no desarrollado centrada en departamentos y no así en los procesos eficientes hacia la satisfacción de los clientes, puede llevar potencialmente a producir internamente desde sus departamentos, impedimentos funcionales que amenazarían la sinergia de los objetivos o adaptación al cambio de la empresa.

Esta dirección organizativa y cultura organizacional enfocada en una “filosofía cerrada” al cambio innovador y con falta de adaptación hacia las necesidades y deseos de los clientes, puede producir un ambiente interno que no fomente la participación proactiva de sus empleados para el desarrollo de aplicaciones, innovaciones, creatividad estratégica y así también se debe considerar los escasos conocimientos intelectuales en materia sobre ciencias empresariales y marketing directo del personal que interactúa con los clientes. Sobre lo mencionado limitaría en múltiples casos un proceso efectivo de marketing y la toma asertiva de decisiones concretas en su saber hacer organizativo interno hacia el mercado.

Lo descrito es una problemática que el Supermercado Emilio Luque tendrá que resolver en el corto y mediano plazo para proyectar resultados superadores en la implementación de las nuevas estrategias y tácticas con una filosofía orientada al mercado, especialmente en el Marketing experiencial retail.

Como se describió y en el caso potencial para la implementación de la presente planificación estratégica, sería necesario que la cultura organizacional se encuentre en un proceso de transformación desde un saber hacer rutinario - operativo y conservador hacia una cultura organizacional activa - dinámica y adaptiva a los cambios del mercado que le permitirá configurar "sus barreras de ingreso "hard" existentes como la tecnología, inversión, la maquinaria que por relevante que sean se convierten en una trampa en el momento de salir al mercado, ya que estas variables se transforman en activos especializados seguidas de estrategias de costos y altos volúmenes de producción, a barreras de tipo soft como lo es la instrucción y capacitación, el entrenamiento (training) permanente siempre con visión de mercado y cliente"¹³. Lo último mencionado debe representar uno de los pilares de la organización para que íntegramente la empresa establezca una evolución hacia herramientas efectivas de gestión para trabajar con los múltiples instrumentos de marketing, ya que estas variables representarán una poderosa estrategia de diferenciación desde dentro de la organización hacia el mercado.

¹³ Ref. teórica bibliográfica Market Inc. Fernando Olivares

A continuación, se muestra un esquema del modelo situacional organizacional actual y el efecto buscado como proyección desde el presente trabajo:

Factores	Situación actual	Efecto buscado
<u>Estructura</u>	Falta de estructura dinámica	Encargados o gerentes que instruyan o capaciten en marketing y atención al cliente.
<u>Liderazgo</u>	Muy centralizado y organizado por medio de Staff	Que se convierta en una organización inspirada con fundamento en una visión y misión motivadora para adaptación a los cambios.
<u>Servicios</u>	Perspectiva de volumen con recursos y tecnología propios.	Adaptabilidad, flexibilidad y plasticidad.
<u>Marketing</u>	Enfoque masivo en ventas.	Visión de mercado (satisfacción de los clientes) con acción diferenciadora y así también con enfoque diversificador con un marketing operativo para fidelizar a los clientes.

Gestión de la información¹⁴

El supermercado Emilio Luque cuenta con un sistema de información tecnológicamente con grado menor en desarrollo con operatividad hacia una estructura organizativa funcional, este sistema se caracteriza por:

- Sistema de gestión para directivos que provee de datos internos de la parte intermedia de la organización: volumen de ventas diarias, semanales y mensuales, ventas discriminadas por líneas de productos y marcas, ventas de cada departamento, etc.
- Sistema de información externa de organizaciones consultoras asociadas (staff interno) que proveen datos e información de: entorno del rubro, competencia, segmentos del mercado, necesidades de los clientes y cambios en sus ingresos.

¹⁴ Ref. Consultora Market Inc. Fernando Olivares.

7. Diagnostico FODA

Con el análisis pertinente se identifica a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del supermercado Emilio Luque, considerando que las dos primeras variables mencionadas son factores internos de la organización y por su lado las otras dos variables pertenecen a los factores externos incontrolables del entorno y mercado.

Fortalezas:

- Fuerte campaña publicitaria semanal y desarrollo de promociones de productos complementarios donde se especifica visualmente en los folletos los descuentos y las ofertas de productos semanales en combos diferenciales.
- Extensa variedad de productos retail en góndolas para disponibilidad de los clientes.
- Excelente ubicación céntrica del local comercial situado en una de las avenidas principales con mayor tránsito de la ciudad.
- Presencia de marca en el mercado por contar con antigüedad de más de 10 años.
- Localismo que simboliza una costumbre realizar las compras por parte de los consumidores en el supermercado.
- Amplio espacio interno de circulación para que los clientes transiten por el local donde se podría mejorar dicha circulación y accesibilidad de los productos.

Debilidades:

- Demora en la línea de caja de aproximadamente más de 20 minutos para la cobranza a sus clientes.
- Escasa capacitación de sus recursos humanos en atención al cliente donde no son consideradas las normas de cortesía.
- No posee el servicio de entrega de mercadería a domicilio a sus clientes.

- Escasa descripción y evaluación de puestos en la selección de recursos humanos competentes para las funciones específicas.
- Escaso desarrollo de servicios adicionales y complementarios que beneficien al cliente en búsqueda de agregar valor al servicio dentro del local comercial.
- Estacionamiento reducido para sus clientes por la falta de espacio desde el ingreso y egreso lateral izquierdo del local.
- Precios poco competitivos de algunas líneas de productos en el área perecederos que resultan no accesibles y altos para el segmento familiar.
- Desinteligencias en la gestión de información en la instalación de precios en góndolas de los productos que producen aleatoriamente confusiones en las líneas de caja al momento de pagar.

Oportunidades:

- Oportunidad de desarrollar un nuevo concepto de negocio (U.E.N centro comercial experiencial) para generar una solida diferenciación con respecto a la competencia retail.
- Oportunidad de diseñar y gestionar una marca propia de líneas de productos o marcas blancas para que los clientes cuenten con mayores opciones al elegir los productos según su presupuesto.
- Oportunidad de reposicionar al supermercado Emilio Luque con una nueva identidad de marca para mejorar su percepción y notoriedad en el mercado.
- Ante la falta de identidad de marca de los supermercados retail (competencia), existe la potencial oportunidad de establecer estrategias de diferenciación y branding para crear una identidad corporativa innovadora y renovada.

Amenazas:

- Precios ocasionales más bajos de competidores instalados cercanos (Súper Ve a Dalale) al Supermercado Emilio Luque que amenaza ocasionalmente la migración de los clientes.

- Disminución del poder adquisitivo de los clientes por los efectos de la inflación que repercute en bajar las ventas en el periodo desde los días 20 hasta el 30 o 31 de cada mes.
- Potencial ingreso de nuevas cadenas de supermercados retail que amenaza la posición en el mercado.

8. Marketing estratégico. Mercado meta. Cobertura del mercado

8. 1. Mercado meta.

Considerando las variables socio-demográficas-económicas del cliente potencial que apunta el supermercado Emilio Luque, el segmento meta real se encuentra definido hacia la familia tipo de 24 a 50 años de edad, con un poder adquisitivo de una clase social media – alta, media - media y media - baja (C2, C3 y D1) cuyo monto de ingresos entre las variables mencionadas oscilan desde \$4000 hasta los \$18000 según el contexto establecido. Estas personas residen en la ciudad de Santiago del Estero y tienen sus actividades laborales, de negocios y recreativas en la zona céntrica, micro céntrica y de barrios de influencia, existiendo en estos factores un alto porcentaje de familias que poseen movilidad propia para llegar hasta el supermercado Emilio Luque sin inconveniente alguno.

Por las particularidades del segmento de mercado mencionado, esta clase de clientes busca adherir en sus compras una mayor cantidad de productos en las canastas y changuitos de compra, así también este segmento busca una superior infraestructura de servicios y calidad en la atención al cliente.

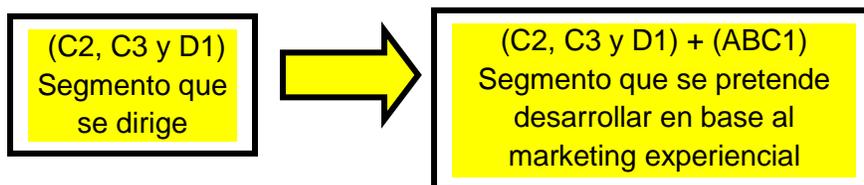
Es un segmento de meta exigente en la calidad de productos retail o de almacén y mueve financieramente el 70% de las compras con tarjeta de crédito y débito donde la oferta y precios de los productos perecederos, ofertas combo y productos complementarios son altamente demandados.

Las características del segmento meta presentado representan el punto de partida para el nuevo cliente que se enfocará el supermercado Emilio Luque con su reposicionamiento de marca e implementación de un nuevo concepto de servicenorio que va estar establecido

por clientes que realizan compras de carácter impulsivas, experiencial, de poder adquisitivo medio alto y que considera en menor grado o en menor medida las compras programadas y rutinarias.

A razón de los fundamentos mencionados y la tipificación del segmento de mercado actual y cliente meta potencial que se establece para el supermercado Emilio Luque, es necesario referenciar en ello que se acerca al perfil de cliente que realiza sus compras en Súper Vea y Libertad por lo que los mismos ofrecen a sus clientes: infraestructura y ambiente de calidad, marcas con presencia y calidad, amplitud de surtido y organización de productos.

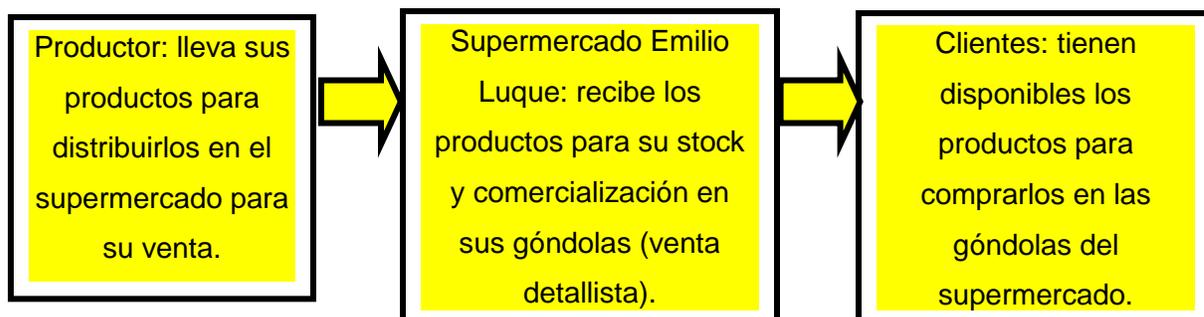
Se debe resaltar que las estrategias que se encuentran en el presente plan de marketing son tendientes a superar las expectativas del segmento actual y lograr conquistar al segmento de mercado potencial descrito. La aplicación e implementación del plan de marketing se realizará de manera progresiva, compitiendo en primer grado con los supermercados de menor envergadura y poder de mercado pero que representan competencia directa por su ubicación y consolidación en el contexto como en el caso de los supermercados Campitelli y Dalale. Por ello se visualiza consolidar la posición y participación del mercado actual o existente del supermercado Emilio Luque mientras el proceso de implementación del plan de marketing vaya generando los cambios internos apropiados para sustentar una cultura y gestión de marketing efectiva.



8.2. Cobertura del mercado

La decisión estratégica sobre Cobertura de Mercado se encuentra enfocada en contar con una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio. Esta estrategia puede ser Intensiva, Exclusiva o Selectiva, y su selección se encuentra ligada a las características y compatibilidad de los productos y al comportamiento del consumidor.

Teniendo en cuenta lo mencionado y fundamentado desde las consideraciones del presente trabajo se puede analizar que el supermercado Emilio Luque se caracteriza por ser un actor por el cual representa un canal de comercialización detallista o minorista donde los bienes, líneas de productos y servicios hacen un traspaso hasta las manos del consumidor final desde la logística externa. En este canal de distribución los productores con sus medios logísticos llevan sus productos hacia el supermercado Emilio Luque cuyo rol central es recibir los mismos para venderlos de manera detallista en sus góndolas. Este proceso se representa en el siguiente esquema:



Detalle de la estrategia de cobertura de mercado

La estrategia seleccionada de cobertura del mercado es la “intensiva”, donde la misma se encuentra enfocada en cubrir en mayor amplitud puntos de venta en el territorio-zona de influencia del supermercado Emilio Luque. Adaptando la misma al presente trabajo el propósito principal es generar un dinámico volumen de ventas en territorio, rodeando a la competencia por sus laterales en puntos congruentes de la zona geográfica donde se encuentra ubicado el Supermercado Emilio Luque en consideración a la ubicación de la competencia directa.

La estrategia se aplicará considerando la instalación de minimarkets alrededor de los principales competidores retail, es decir se instalará mini mercados Emilio Luque con un formato que contenga productos de primera necesidad con alta rotación, por ejemplo: leche, arroz, harinas, pan, etc., con el mismo formato de imagen de marca de la casa central.

Este ataque lateral por los flancos a la competencia permitirá cubrir puntos estratégicos en territorio del micro centro de la ciudad de Santiago del Estero, atacando a la competencia (Súper Vea, Hipermercado Libertad, Súper Campitelli y Súper Dalale) con la premisa central de que los clientes dispongan de los productos con mayor accesibilidad en el mercado.

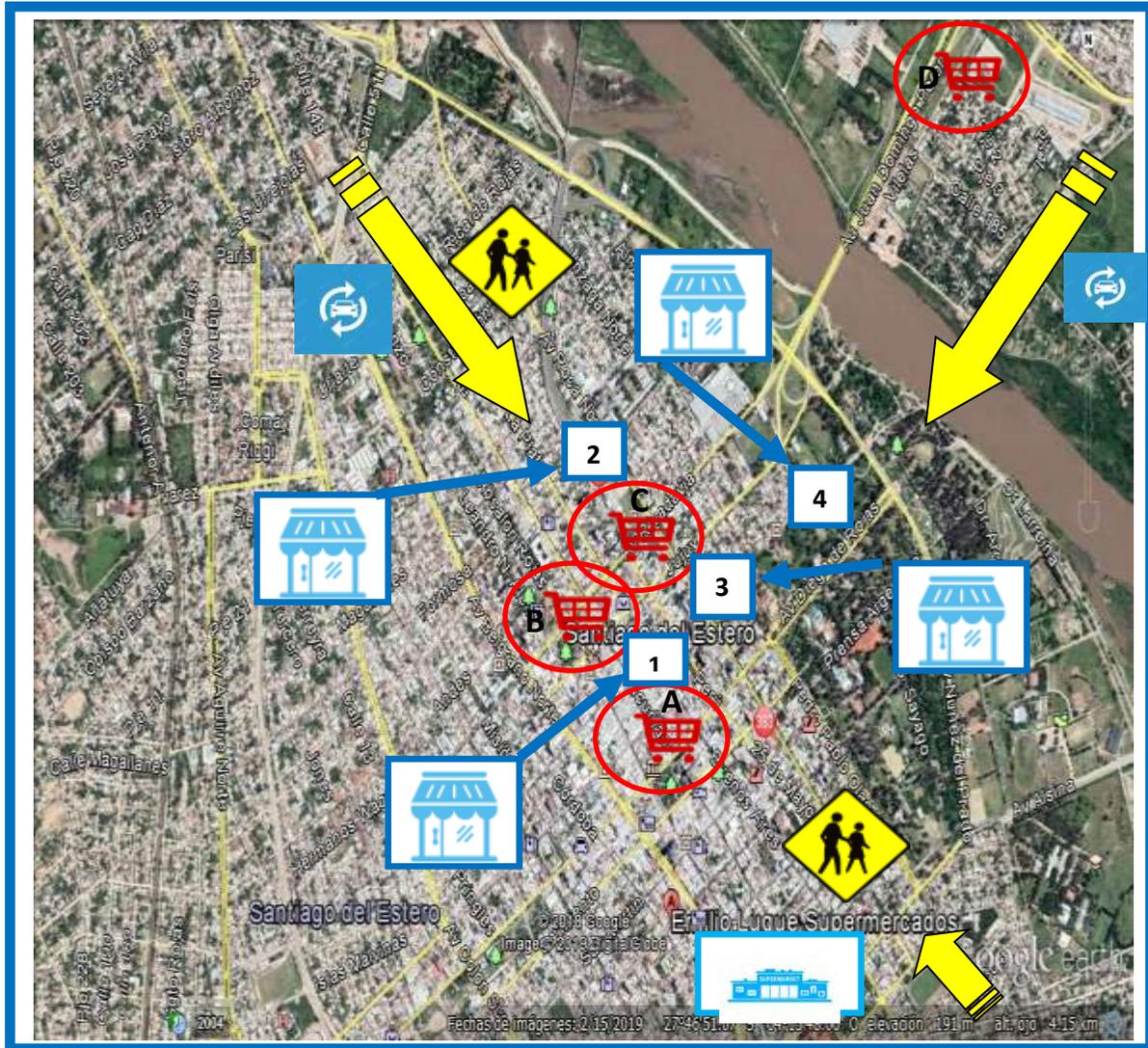
Las características centrales de los minimarkets se fundamentan en:

- Representan una extensión del Supermercado Emilio Luque para contrarrestar en terreno a la competencia.
- Brindar fácil accesibilidad de productos a los clientes.
- Posibilidad de ofrecer productos de la canasta básica a los clientes para que realicen compras más cerca de su hogar.
- Alta rotación de stock que representará una dinámica reposición en góndolas.
- Con la instalación estratégica de estos minimarkets se pretende aumentar el sentido de familiaridad de la empresa y así también contribuir al posicionamiento en el mercado.

Las ubicaciones de los minimarkets responden a los siguientes criterios:

- Alta circulación de las calles de personas y vehículos, lo que permite anticipar la ubicación de los minimarkets y potenciar la disposición de los productos para mayor acceso y comodidad de los clientes.
- Anticipo de potenciales promociones con cartelería alusiva en la vereda de los minimarkets estratégicamente ubicados.

A continuación, se presenta un mapeo potencial de instalación sobre los minimarkets en el micro centro de la ciudad de Santiago del Estero.



► [Ver referencias en la siguiente pagina](#)

Referencias:

➤ Competencia



A. Súper Veá

B. Súper Dalale

C. Súper Campitelli

D. Hipermercado Libertad

➤ Casa o base central Supermercado Emilio Luque



➤ Mini Markets Emilio Luque



1. Minimarket 1

2. Minimarket 2

3. Minimarket 3

4. Minimarket 4

Referencias de ubicaciones estratégicas sobre los minimarkets en territorio:

- ✓ Minimarket 1, contra el Súper Veá, se cubre la zona noroeste del micro centro.
- ✓ Minimarket 2, contra el Súper Dalale, se cubre de la zona centro norte.
- ✓ Minimarket 3, contra el Súper Campitelli, se cubre de la zona centro norte.
- ✓ Minimarket 4, contra el Hipermercado Libertad y la segunda sucursal de Súper Veá, se cubre de la zona norte.

- Afluencia dinámica y muy fluida de tránsito de personas y vehículos



De esta forma se emplea la sinergia natural del tránsito fluido de personas caminando y vehículos para la instalación de los minimarkets Emilio Luque y así también se rodea los flancos de la competencia.

8.3. Análisis de Posicionamiento

Los clientes en el contexto se encuentran saturados de datos e información sobre ofertas de productos, servicios y demás campañas publicitarias. Con ello su mente no puede identificar y evaluar con claridad la información que llega en bruto para tomar decisiones coherentes con un criterio de compra definido. Para sintetizar la decisión de compra los consumidores administran y organizan los productos de acuerdo a sus necesidades en categorías y percepciones, o sea, posicionan un conjunto de productos, servicios y empresa en el interior de su mente.

La posición de una marca, producto o servicio depende de la complejidad del procesamiento de sus percepciones, sensaciones y sentimientos que tienen los consumidores al analizar y comparar los productos y servicios que ofrece una empresa con respecto a sus competidores. El posicionamiento diferencial de una empresa le permite generar un lugar en la mente de los consumidores reales, actuales y potenciales en vistas a satisfacer con eficiencia más elevada que sus competidores en el mercado.

Partiendo desde estas premisas el Supermercado Emilio Luque pretende posicionarse como un centro de compras experiencial para la familia tipo, preocupándose y ocupándose por sus necesidades, deseos y motivaciones, así también brindando una atención preferencial en un escenario comercial diseñado para que los clientes disfruten de las compras y su paseo en vistas a obtener una ventaja competitiva diferencial.

8.4. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento desde el interior del local comercial se encontrará fundamentada en establecer una fuerte diferenciación con respecto a los competidores, considerando rediseñar y desarrollar un ambiente experiencial de compras que favorezcan a los clientes y potencie la empresa en su “saber hacer”. Esta línea de posicionamiento impulsa una diferenciación táctica en el campo – terreno que comprende la ubicación, espacio, sinergia complementaria, accesibilidad y comodidad para facilitar el proceso de compra con la base fundamental de satisfacer las necesidades y motivaciones de los clientes en el local comercial del supermercado Emilio Luque.

- ☞ Los análisis de las estrategias del posicionamiento mencionado en el punto de venta se desarrollarán con mayor profundidad en el apartado Marketing Operativo - 11.6. Propuesta de desarrollo táctico interno en complemento del Layout propuesto.

8.5. Elementos de posicionamiento

Elementos de posicionamiento actual

Logo actual



Isologo actual



Slogan actual

SUPERMERCADOS Y MAYORISTAS

Merchandising

La empresa no posee merchandising desarrollado. Con el presente trabajo se diseñará una nueva imagen de marca y merchandising propuesto acorde a la estrategia, donde la información referida al análisis de las mejoras se encontrará en la sección imagen y marca sobre el contenido de publicidad.

8.6. Imagen y marca. Propuesta sobre desarrollo de nueva imagen de marca.

El nuevo diseño de la presencia de marca del supermercado Emilio Luque se encontrará centrado en los siguientes propósitos del logotipo:

- ✓ Identificación del supermercado con su nueva presencia en el mercado.
- ✓ Diferenciar al Supermercado Emilio Luque sobre su competencia retail.
- ✓ Generar valor añadido de percepción con la nueva imagen de marca.
- ✓ Comunicar simplicidad en la imagen grafica trasmitida para su correcta interpretación y memorización visual.

Análisis del logotipo de marca actual



- ▶ **El logotipo actual presenta las siguientes características:**
 - No posee distinción y originalidad.
 - Se encuentra saturado en formato línea y color de fondo.
 - No tiene asociación y evocación al supermercado.
 - No tiene asociación y evocación a los productos que representa.
 - El formato de letra e imagen no genera impacto en la atención.
 - No tiene un slogan que represente en el mercado su negocio.

Análisis del nuevo logotipo de la marca propuesto



SUPERMERCADO EMILIO LUQUE

¡El Súper de la Familia!

► **El logotipo re diseñado propuesto presenta las siguientes características:**

1. Posee distinción y originalidad.
2. El slogan se encuentra enfocado a la familia desde la fonética con la tradicional manera de hacer mención a los supermercados en Santiago del Estero.
3. Permite una fácil memorización visual.
4. Responde al criterio de simplicidad, es decir no conlleva grandes esfuerzos para su interpretación y comprensión.
5. Posee asociación y evocación con el supermercado.
6. Posee asociación y evocación los productos que representa.
7. Resulta agradable para su contemplación por su formato y grafica de colores.
8. Impacta, desde su visión central con colores que generan una percepción de movimiento ascendente.

Políticas internas de posicionamiento a seguir en el salón interno

Es sustancial complementar con líneas de acción en el interior del salón del supermercado Emilio Luque para reforzar los siguientes aspectos a considerar:

- **Servicio al cliente:** buena atención del personal en el local comercial, personalización del servicio y seguimiento de sus necesidades.
- **Política de Precios:** todas las líneas de productos en góndolas contarán con precios adaptados a las necesidades de la familia tipo con criterios de precios accesibles, baratos, muy baratos y ofertas especiales.
- **Calidad:** la calidad en sus productos representará un equilibrio de sus ofertas entre precio y calidad de sus marcas propias, no propias y complementarias en las góndolas.
- **Imagen interna o atmosfera que se diseño en la empresa:** el layout del local comercial, se diseñará estratégicamente para transmitir una imagen de orden, limpieza, ambiente agradable y perfumado con esencias agradables, pasillos - góndolas iluminadas y mantenimiento constante de sus instalaciones.
- **Actividades de comunicación:** comunicación interna en el local, publicidad, promociones internas, moderación de mensajes que trasmiten los empleados, avisos y anuncios varios que la empresa hará llegar al consumidor en el ambiente del local.
- **Calidad del vínculo interpersonal hacia el cliente:** actitud positiva del personal entrenado en la forma de atender y recibir al cliente, cortesía - buen trato, etc.

9. Marketing Operativo

9.1. Análisis del producto

✓ Producto básico

El producto básico del Supermercado Emilio Luque se traduce en el servicio o disponibilidad de una gran variedad de productos en góndolas en el interior del salón de compras.

✓ Producto real

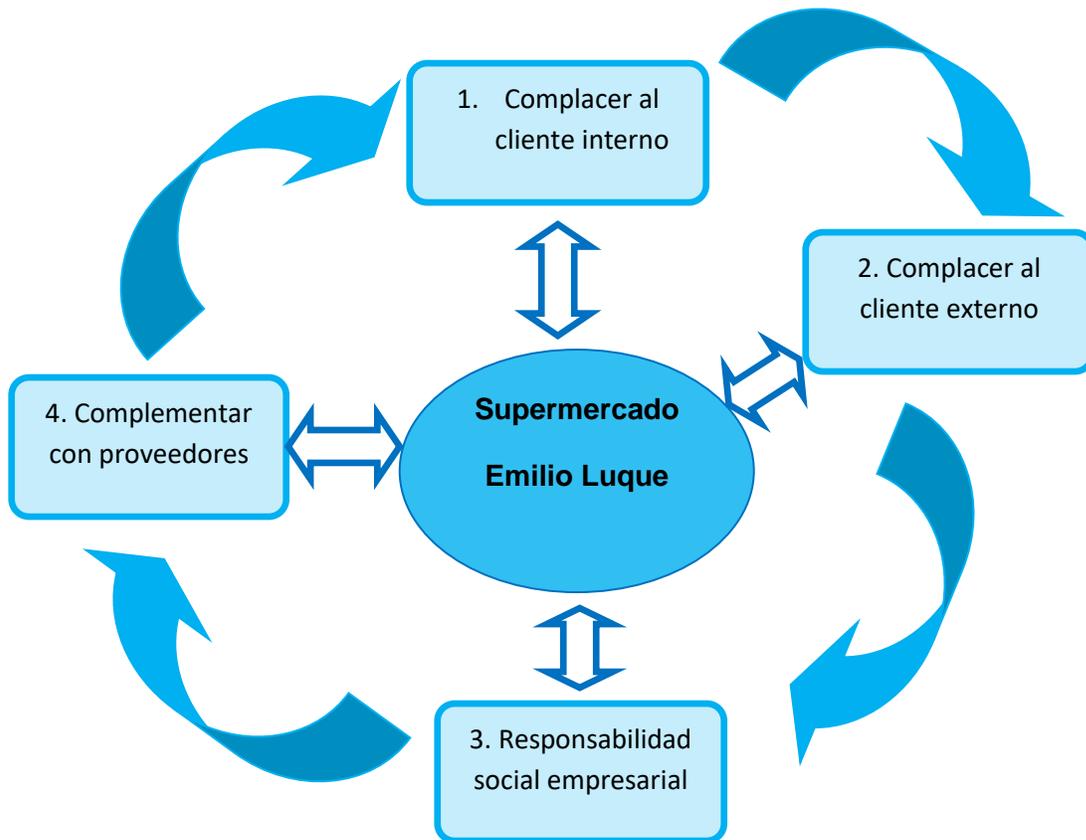
El producto real se definirá en la forma de planificar, organizar, presentar, disponer las múltiples líneas de productos exhibidos en góndolas, buscando fortalecer una diferencia sustancial con respecto a la competencia.

✓ Producto aumentado

El producto aumentado se encontrará enfocado en re diseñar el layout del supermercado Emilio Luque, analizando cada detalle de su salón de ventas sobre circulación, disposición de góndolas, distribución de surtido y así también se establecerá nuevas políticas de atención al cliente para crear valor agregado hacia los clientes con la premisa de mejorar la experiencia de compra en el recorrido por el supermercado.

10. Sistema de calidad

El sistema de calidad que se implementará se nutrirá de información desde la cadena de valor que se muestra a continuación, generando un círculo sinérgico con enfoque interno y externo para desarrollar multilateralidad en calidad de la gestión comercial del supermercado Emilio Luque con enfoque de una organización centrada en los procesos.



Referencias de los actores:

1. Complacer al cliente interno: hace referencia al análisis, seguimiento y satisfacción de las necesidades de los empleados considerando su bienestar personal en el trabajo. Los empleados representan uno de los principales capitales de empresa que deben interiorizar la filosofía en marketing en vistas a una organización centrada en la mejora continua para aumentar el sentido de pertenencia, trabajo en equipo y compromiso con la misión de la empresa.
2. Complacer al cliente externo: hace referencia al análisis de los gustos, necesidades y motivaciones del segmento al que apuntará el supermercado Emilio Luque con proyección de adaptar la oferta de productos, políticas de atención al

cliente con centralidad en la empatía, accesibilidad y confort con un nuevo salón de ventas que permitan a los clientes experimentar compras agradables en un ambiente mejorado.

3. Responsabilidad social empresarial: este pilar hace referencia a la interacción que tendrá el supermercado Emilio Luque con la sociedad para reforzar el posicionamiento positivo de la imagen corporativa y notoriedad en el mercado. La centralidad principal de este pilar se fundamentará en por ejemplo planificar campañas de concientización sobre problemáticas sociales locales. En este sentido la empresa actuará como patrocinador de la temática a tratar y se involucrará en la búsqueda de soluciones que concierne a la ciudad de Santiago del Estero.
4. Complementación con proveedores: en este pilar los proveedores deberán ser vistos como parte y miembros de un mismo equipo de la empresa para disponer de los productos que los clientes requieren en tiempo – forma con controles de calidad desde la recepción de los productos en depósito hasta la reposición y presentación en góndolas.



Flechas dobles: representa el flujo de información dinámico que debería circular desde y hacia cada uno de los actores descriptos. Esta información es de suma importancia para mejorar los servicios y tomar decisiones estratégicas.



Flechas de fluidez: representa el feedback de la información del sistema de calidad que se nutrirá en todo el sistema para la mejora continua integra del sistema. Es sustancial la

renovación de información continua en el sistema ya que cambia constantemente, lo que indica que se deberá actualizar y adaptar las estrategias para que la mejora continua sea sustentable.

11. Propuesta Marketing Operativo

11.1. *Producto/servicio*

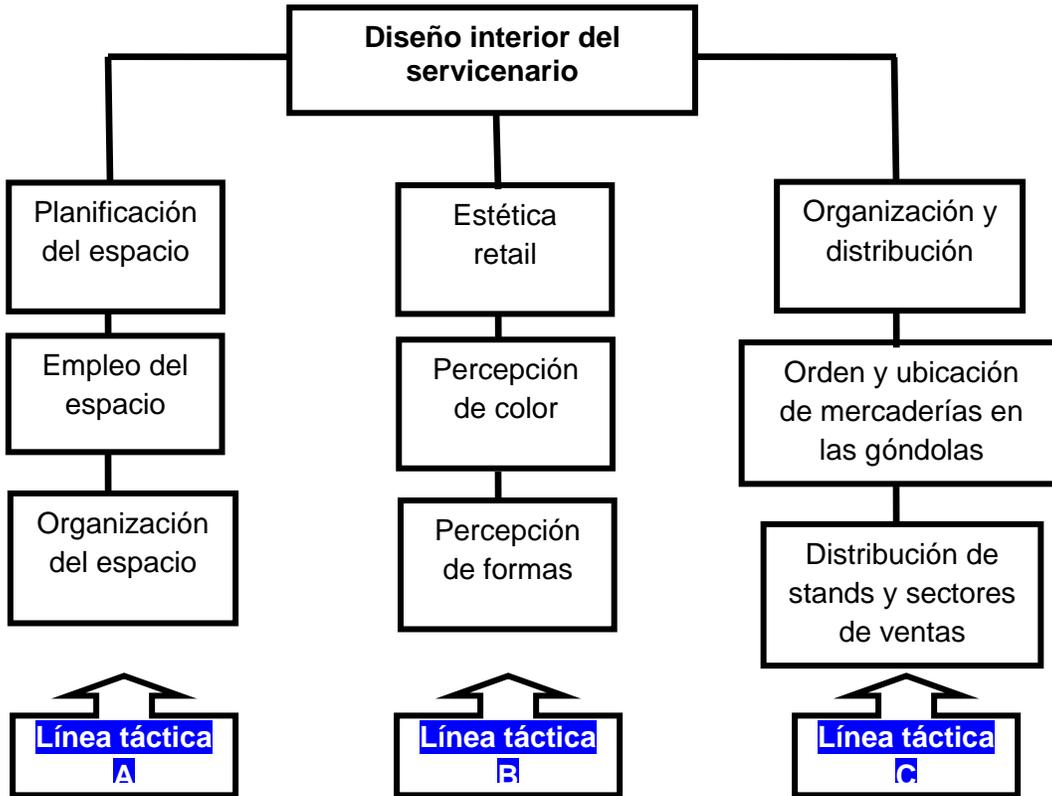
Este apartado en la presente propuesta se encuentra representado por el desarrollo, diseño y planificación del servicenario experiencial enfocado hacia las percepciones de los clientes desde el interior del supermercado hacia su notoriedad de imagen exterior.

En ello el nombre del supermercado retail Emilio Luque, es decir su marca es la esencia simbólica para agregar valor en los segmentos de mercado establecidos.

El posicionamiento de marca se centrará en generar notoriedad y diferenciación en el mercado con vistas a satisfacer las necesidades y motivaciones de los clientes actuales y nuevos por conquistar desde la implementación del plan de marketing.

La imagen de marca que proyectará el Supermercado Emilio Luque se fundamentará en la sinergia de los elementos que integran la estrategia de marketing y su aplicación táctica para el desarrollo de su ambiente de compra experiencial concentrado en mantener y crear vínculos estrechos con los clientes. En este sentido su naturaleza visible o tangible convencional en el mercado retail descrito en la formulación es el punto de partida para el génesis del nuevo concepto intangible de negocio orientado a implementar en el mercado de competencia pura de la zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero.

11. 2. Desarrollo interno táctico del producto servicio



Criterios de referencia en mapa conceptual

La línea táctica A del mapa conceptual del desarrollo interior del producto se refiere al diseño y planificación de la ubicación de las góndolas en la superficie del local.

En esta línea responde a establecer el empleo eficiente del espacio para generar una cómoda circulación de la familia tipo y los consumidores individuales así también para que identifiquen con facilidad la ubicación de los productos en las góndolas.

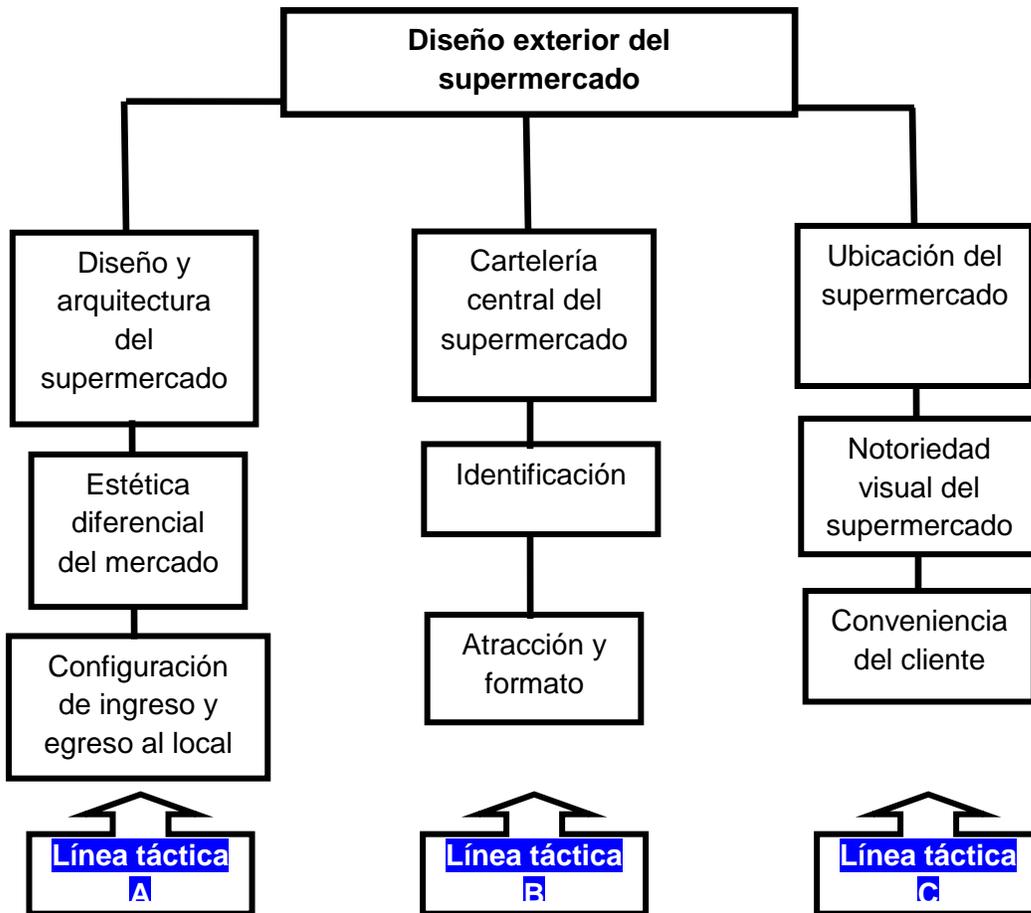
La línea táctica B del mapa conceptual se refiere a la planificación motivacional trabajada desde las percepciones y sensaciones que los clientes experimentarán en el ambiente de compra.

En esta línea táctica se fundamenta en la aplicación de elementos perceptivos sobre formas y colores coherentes a los objetivos de re posicionamiento del Supermercado Emilio Luque con vistas a comunicar a los clientes un ambiente con base en la hospitalidad de recepción y agrado por la compra en el mismo.

La línea táctica C se refiere a la lógica de ubicación sobre los productos en las góndolas, instalación estratégica de islas de productos promocionales y stands de productos de primeras y segundas marcas.

Esta táctica responde a la organización estrategia y ubicación de las góndolas, islas y stands en interior del local con el propósito de generar un dinamismo de los muebles con un criterio alternativo de temporalidad.

11.3. Desarrollo externo táctico del producto servicio



Criterios de referencia en mapa conceptual

La línea táctica A de este criterio responde a la apariencia física hacia la calle con su correspondiente configuración de puerta de ingreso y egreso al mismo.

Esta línea responde al establecimiento del aspecto del formato arquitectónico del local con las consideraciones estéticas al ingresar por la puerta principal de entrada y salida del mismo. Este criterio estético deberá ser coherente con la nueva imagen y percepción de marca propuesta así también con el objetivo de posicionamiento planificado.

La línea táctica B se refiere al formato de letra que el supermercado presentará en su cartelera principal y secundaria para su correspondiente identificación exterior.

Esta línea hace referencia al estilo de letra y forma de expresar gráficamente su nuevo logotipo en el cartel principal del supermercado, cartelera secundaria y merchandising de imagen de marca en las paredes externas del local.

La línea táctica C representa las señáleticas correspondientes para llegar al Supermercado Emilio Luque desde las avenidas y calles principales de la ciudad de Santiago del Estero.

Esta línea táctica responde a la ubicación e instalación de carteles en el centro y micro centro de la ciudad con el propósito de mostrar a los clientes actuales y potenciales su nueva imagen de marca e informar como llegar al supermercado. Estas señáleticas también podrán incluirse en los carteles de las calles principales con los correspondientes permisos al municipio de la ciudad.

11.4. Reingeniería Layout

El propósito central de la reingeniería Layout es rediseñar un nuevo entorno de compras experiencial cuyo fundamento es desarrollar estratégicamente las ubicaciones de los productos sobre la estructura con vistas a incrementar el flujo de continuidad contenido en el sentido de complementariedad de las compras.

Con ello se busca:

- Generar comodidad, espacio y circulación de los clientes
- Generar sinergia complementaria de productos
- Elevar el potencial de instalación de islas de productos promocionales
- Mejorar sustancialmente la imagen interna y percepción desde su estética e iluminación

Políticas de gestión estratégica lineal aplicadas

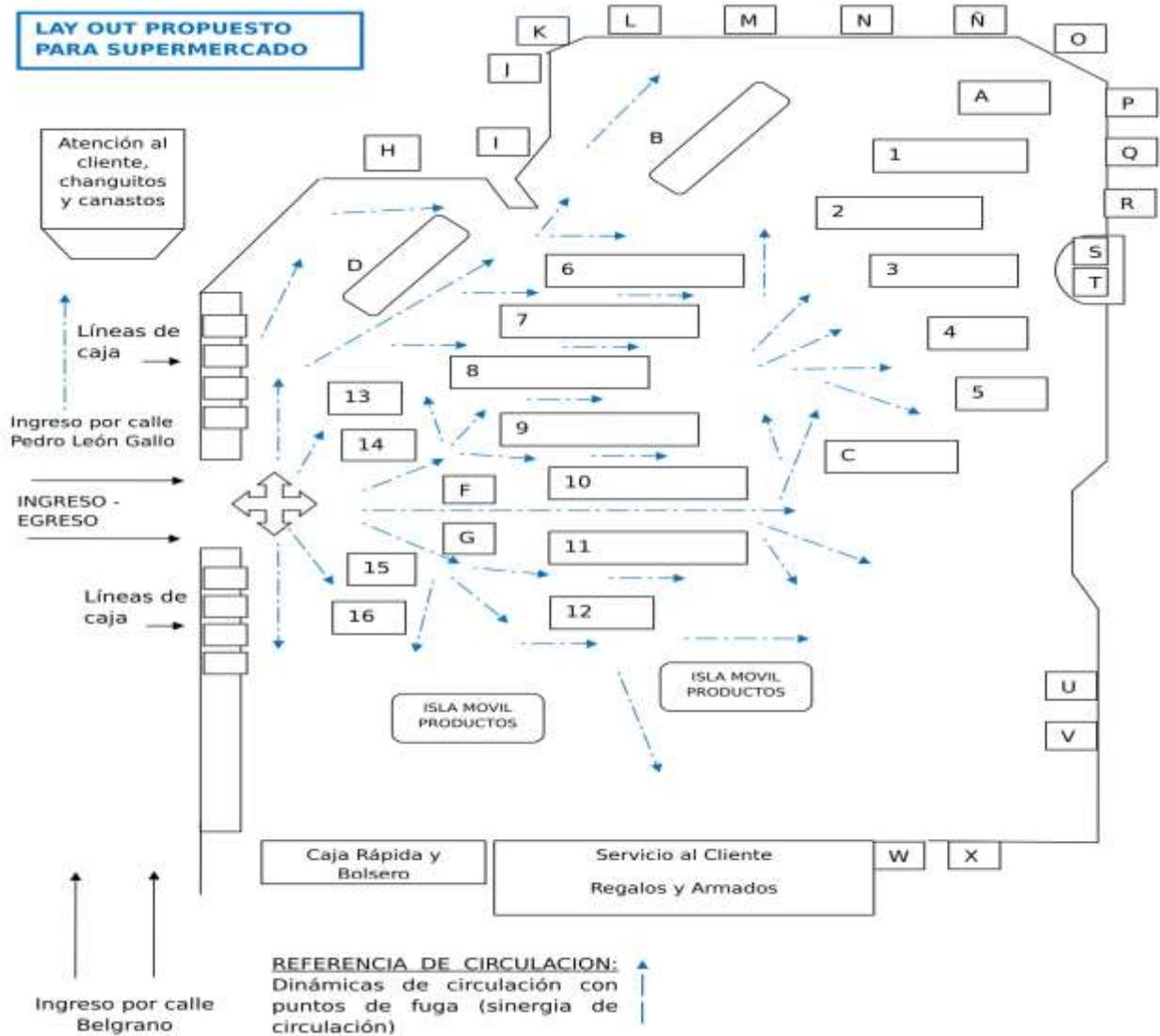
Con la gestión estratégica lineal se buscará:

- Generar y atraer la atención de los clientes en especial al grupo familiar por medio de la ubicación estratégica específica de los productos en las diferentes góndolas para su exposición considerando las variables de diseños, tipos de productos, tamaños, colores, sensaciones y percepción.
- Accesibilidad de los productos para que el grupo familiar y los clientes que compran de manera individual puedan tomar los productos en sus manos sin inconveniente alguno.
- Simplificar las compras para posibilitar las elecciones y decisiones concretas para incrementar el grado de satisfacción en el punto de venta de las góndolas.

- Por medio de personal de atención al cliente en góndolas se asistirá y ayudará a los clientes y familias a tomar mejores decisiones de compra si así lo requirieran los mismos.
- Se buscará también concretar la compra, los lineales establecidos se encuentran enfocados para lograr las funciones mencionadas para cautivar, motivar y definir la compra en conjunto sinérgico con la ambientación, asistencia al cliente y trato cordial de los recursos humanos para que las familias que compran o los clientes individuales establezcan un vínculo sólido desde las experiencias de compras en el supermercado Emilio Luque.
- Con la nueva circulación y fluidez en el salón los clientes caminarán más cómodos para realizar sus compras. Los puntos de fuga (fluidez y dinámica en salón) representará una nueva experiencia de compra.
- Con las islas móviles se destacará líneas de productos de moda, alta demanda, circulación y ofertas promocionales.
- Con la zona de servicio de atención al cliente y regalaría con su respectivo armado los clientes podrán interactuar con el personal de la empresa por cualquier duda o inquietud sobre los productos, servicios, comprar regalos con la visión de reforzar en esta zona del local el vínculo directo de la marca – cliente y así generar mayor empatía hacia la empresa.
- Las cajas rápidas agregadas al lado de la zona de atención al cliente, permitirán mayor dinamismo en el cobro a los clientes y evitará la pérdida de tiempo en la cobranza.
- En la zona de changuitos y canastos disponibles para las compras de los clientes, se agregará un empleado de atención al cliente para la atención de los mismos y sus respectivas consideraciones.

11.5. Propuesta de mejora sobre LAYOUT

A continuación se muestra el mapeo y la propuesta de reingeniería Layout¹⁵ con las referencias correspondientes con enfoque en “Marketing”:



¹⁵ Layout propuesto, rediseño actualizado 2018. Elaboración propia. Ref. Bibliográfica Market Inc. Fernando Olivares.

Referencias de mapeo¹⁶

A. Frío hamburguesas	N. Fiambres y quesos en fetas
B. Frío Yogurt	O. Rotisería
C. Repostería	P. Lácteos
D. Verduras	Q. Mantecas, margarinas y pastas frescas
E. Tarjetas de cumpleaños	R. Quesos rayados
F. Fríos helados	S. Azúcar y edulcorantes
G. Fríos pescados	T. Panificados
H. Kiosco de ventas marcas propias y merchandising	U. Heladeras de gaseosas
I. Verduras	V. Vinos y champagne
J. Carnes	W. Regalaría
K. Mostrador carnes	X. Libros e interés general
L. Exhibidor pollos	
M. Exhibidor salchichas	
N. Mostrador de fiambrería y pizzas	

¹⁶ Consultora Market Inc. Ref. Bibliográfica de orden sugerido. Fernando Olivares.

Referencias de nueva organización: propuesta de gestión lineal para los productos en góndolas¹⁷:

- (1). A). Condimentos, caldos y especias B). Snack bar
- (2). A). Líneas de aguas, sodas, línea de vinos/botella, línea/gaseosas descartables B). Línea/jugos en polvo
- (3). A). Línea Fideos, línea arroz, línea harinas B). línea cereal, línea alimentos mascotas
- (4). A). Conservas, picadas y ensaladas mix frutas B). Línea Mayonesas, aceites, vinagre, mostaza
- (5). A). Cacao, leche en polvo, café, yerba, líneas de té B). Miel, mermelada, dulce de leche
- (6). A). Línea cereal, línea fideos light, línea mayonesa light, línea dulce de leche light B). Crema para piel, shampoo, talcos
- (7). A). Colonias, desodorantes, Línea crema dental y enjuague bucal _ B). Algodón, pañales, toallas femeninas
- (8). A). Papel higiénico, papel absorbente, servilletas). Línea limpieza
- (9). A). Jabones en polvo, jabones en pan
- (10). A). Ceras, lustra muebles, desodorantes de ambiente _ B). Vasos y copas de vidrio, platos
- (11). A). Conservadores de agua, aluminios, focos y lámparas_ B). Alfombras, manteles y accesorios de cocina
- (12). A). Aperitivos _ B). Agua ardiente, piñas coladas, whiskys
- (13). Descartables
- (14). Lámparas y accesorios
- (15). Dulces/golosinas y mini drugstore
- (16). Dulces/golosinas y mini drugstore

¹⁷ Ref. Bibliográfica Benchmarking de orden sugerido. Market Inc. Fernando Olivares.

11.6. Propuesta de desarrollo táctico interno

☞ Estrategias de posicionamiento experiencial sugeridas en el punto de venta

Los puntos de venta descritos a continuación representarán el posicionamiento en el punto de venta y exhibición de los productos en góndolas en consideración al Layout propuestos en concordancia del desplazamiento y circulación entre góndolas. Es importante destacar que el posicionamiento en el punto de venta dentro del local comercial del supermercado Emilio Luque, conformará una de las líneas estratégicas que se integrará al posicionamiento estratégico externo (publicidad/promoción). Es fundamental resaltar que los empleados del supermercado deberán ejercer una buena atención, predisposición y actitud proactiva para conservar la relación/interacción con los clientes y de esta manera contribuir virtuosamente al sistema de calidad propuesto anteriormente.

☞ Aplicación y mobiliario

Cabeceras en góndolas:

Se deberá establecer una alta visibilidad de las cabeceras para que los clientes puedan apreciar las denominaciones de las líneas de productos en extensión del surtido. En este sentido los clientes deberán interiorizarse en cada instante sobre los diversos productos que podrán encontrar en cada pasillo de circulación. Así también las cabeceras de góndolas tendrán que exhibir los productos fundamentales de cada línea y de manera sinérgica establecer productos suplementarios o complementarios completando las ofertas en góndolas. El detalle de la información en las góndolas deberá ser lo más concreta posible e implementando el nuevo formato de imagen del logotipo del Supermercado Emilio Luque. La adaptabilidad de la dimensión de las cabeceras en góndolas se diseñará de acuerdo a las diferentes dimensiones y las líneas de productos a exhibir.

☞ Góndola con cabecera de vanguardia, frontal o delantera

El principal propósito de estas cabeceras será la de presentar o exhibir productos promocionales que estimulen la compra por estímulo respuesta (impulso), adaptando esta táctica a fechas especiales o eventos temporales, por ejemplo, huevos de pascuas para la tercera semana de abril donde se podrán exhibir en la cabecera de góndola el nuevo isotipo del Supermercado y sus complementos la señalética del producto en promoción y oferta promocional (descuento OFF).

A continuación, se muestra un acercamiento de modelo de góndola doble frontal con sus complementos:



☞ Cabecera de góndolas en general

Las cabeceras que contienen productos de almacén, no perecederos y limpieza contendrán los colores representativos a la nueva imagen de marca, conservando el color azul en mayor amplitud con tonalidades blancas e isologo del Supermercado con su eslogan.



📦 Islas

Las dos islas móviles se encontrarán localizadas en la zona norte del supermercado, en ellas se establecerán productos de moda, alta rotación de demanda y ofertas promocionales. La cartelería en las islas deberá contener el detalle de la oferta con letras en formato mayor y se instalarán cerca del stand de servicios al cliente con esta ubicación los clientes podrán circular por el local comercial y apreciar la información con mayor facilidad. En este caso se implementará colores rojos y blancos en la isla góndola para llamar la atención de los clientes, estimulando su percepción. Siguiendo lo mencionado las islas se convertirán en una zona caliente de exhibición promocional.

A continuación se presenta un ejemplo de isla móvil¹⁸ y la cartelería sugerida para acompañar las ofertas especiales y promociones:



¹⁸ Imagen referencia góndola isla móvil: <https://gondolasyperchas.ec/product/islapromocional/>

☞ Góndola de línea de caja:

Se encontrará localizada en la línea de cajas, respondiendo al criterio de colores del Supermercado predominante azul y ofrecerá productos con criterio estímulo/respuesta = impulso de compra lo que convierte a esta ubicación en una zona caliente dado que los productos se deberán ubicar a la altura de los ojos.

Los productos que contendrán estas góndolas¹⁹ adaptadas son chocolates, alfajores, caramelos y en especial productos con merchandising visual para niños con caricaturas de moda.

Ejemplo propuestos de exposición chocolates y alfajores en línea de cajas:



¹⁹ Góndola propuesta formato ejemplo: <http://www.exhicom.com.ar/GondolasAereas.html>

📖 **Lineales en góndolas y funciones específicas sugeridas**

➤ **Nivel superior:**

Este nivel que se encontrará fuera del alcance de las manos de los clientes por su altura se deberá implementar promociones por ventas y cantidad, es decir que por la compra de determinada cantidad de productos los clientes obtendrán importantes descuentos en sus compras. Con ello se transformará la zona fría que representa en una zona templada. Este nivel tendrá una altura aproximada de 1,75 cm.

➤ **Nivel de los ojos:**

En este nivel se deberá establecer el mayor orden, limpieza y alto grado de presentación sobre el merchandising de las marcas exhibidas dado que se ubicará a una altura aproximada de 1,20 cm a 1,75 cm en concordancia al ángulo de mirada de los clientes. En este nivel se deberá potenciar los productos de alta rotación de ventas y alternando con promociones y ofertas para estimular la decisión de compra de los clientes. Este nivel se convertirá en una zona caliente de ventas por lo que así también, debe resultar con un alto grado de comodidad para que los clientes visualicen toda la información prevista de las ofertas. Los objetivos centrales que se deberán cumplir en este lineal serán las de atraer, facilitar, ofrecer y provocar la compra de alto impacto.

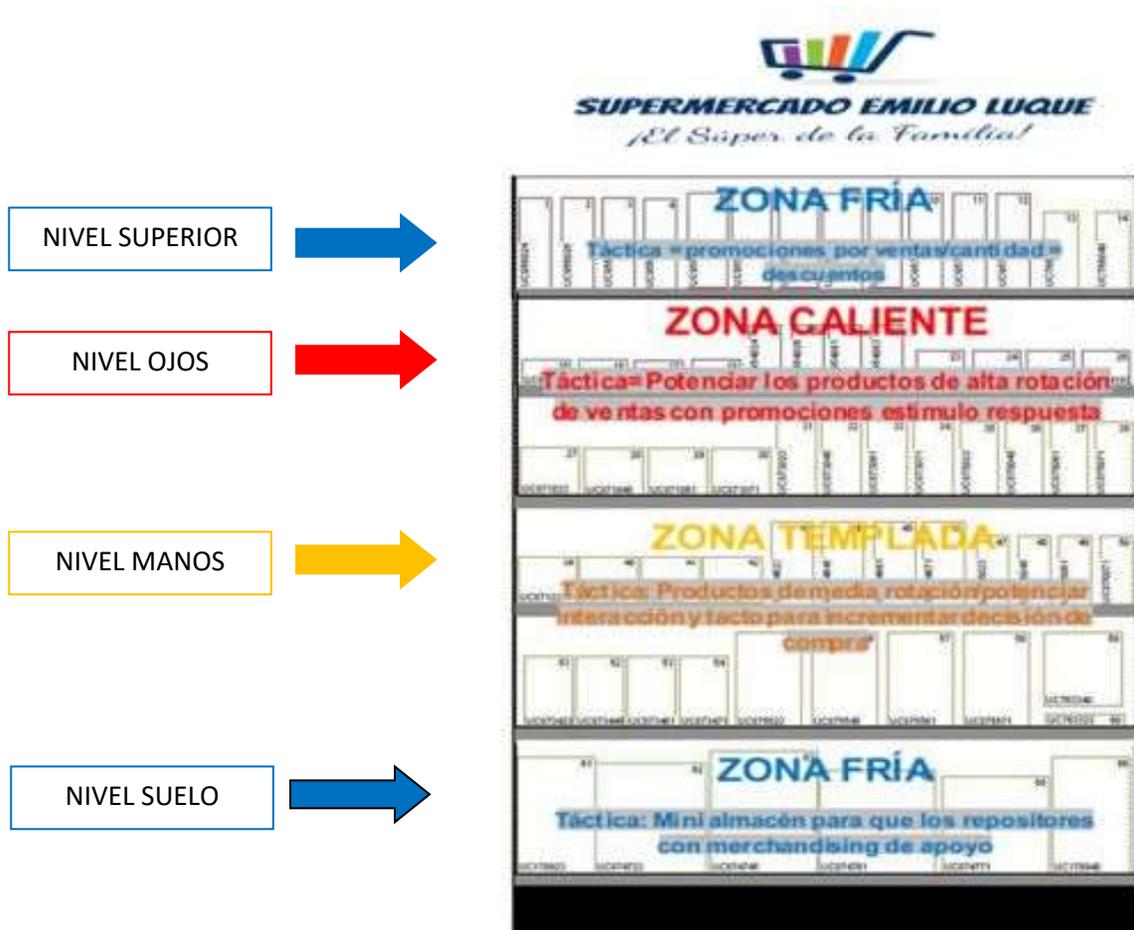
➤ **Nivel de las manos:**

La función designada para este nivel de lineal será organizar las líneas de productos con media rotación, pero garantizando la presentación, orden y limpieza a una altura aproximada de 0.85 cm a 1,25 cm con el propósito de que los clientes puedan interactuar, tocar y seleccionar los productos que requieran y deseen libremente con sus manos. En ello los clientes podrán realizar el menor esfuerzo posible al establecer contacto con los productos y de esta manera facilitar la decisión de compra. Este nivel responde una zona templada de ventas.

➤ **Nivel del suelo:**

La función asignada para este lineal que se encuentra a nivel suelo será de mini almacén o depósito para reposición en góndolas con espacios para material promocional. Los productos ubicados en este nivel deberán respetar los estándares de presentación y exhibición de imagen. Este funcionamiento responde a una desventaja dado que cuenta aproximadamente entre 0.75 cm a 0.85 cm, donde los clientes para experimentar con los productos deberían agacharse lo que no resultaría cómodo o agradable para las personas que no puedan hacerlo. Por lo tanto, conformaría una zona fría en góndolas.

- Descripción gráfica y aplicación de los niveles mencionados con la correspondiente táctica sugerida:



12. Estrategias sugeridas para la selección de precios

La estrategia de precio se encontrará fundamentada en descuentos de precios continuos con enfoque en productos de alta rotación, es decir de primera necesidad buscando complementariedad y valor agregado en descuentos para los clientes.

El cimiento que hace a la estrategia de precios mencionada, se sustentará en la compra de productos a granel desde los proveedores directos hacia el supermercado (canal directo) para que de esta manera se logre sortear una amplia cadena de distribución/suministro, con el propósito de disminuir los costos de adquisición de mercadería (bonificaciones por compra), para que de esta forma traslade el beneficio en costos que obtiene el Supermercado Emilio Luque hacia los clientes. En este sentido el efecto de la estrategia será bajar los precios para delinear las promociones, descuentos aleatorios, periódicos y precios a medida.

Así también es importante destacar que la estrategia de precio descrita se podrá implementar en virtud de la ventaja comparativa de contar con un Supermercado Emilio Luque mayorista a nivel local con depósito propio. Ello posibilitará abastecer a su propia marca/empresa de Supermercado con el propósito de rentabilizar espacios de lineal de aquellos bienes que tienen mayor rotación para generar promociones y descuentos permanentes en sus ofertas.

-

A continuación, se detallan lineamientos sugeridos para trazar la política de precio:

Precios y marketing

Se determinará la fijación del precio de las diferentes líneas de producto desde la estrategia de marketing propuesta donde los valores monetarios de los productos formarán parte del posicionamiento establecido e imagen de marca.

Precios y valor percibido

El basamento principal de esta estrategia responderá a un criterio de decisión analítico que determinará si el precio y valor de los productos estarán igualados, es decir si los productos en góndolas tendrán precios adecuados al valor percibido de los segmentos meta establecidos. La fijación de precios desde esta política estará enfocada en la demanda de los productos que se asentarán en las percepciones de los clientes y la magnitud de las compras más que las consideraciones del costo. Ello significa que se fundamenta en las expectativas de los clientes sobre los productos y donde los adquieren, es decir en qué empresa los compran.

La esencia de marketing en esta política se encuentra en los siguientes puntos:

- Generar valor agregado

Para la determinación de este precio se considerará la percepción que tienen los clientes sobre los productos, considerando la confianza que le brindará el Supermercado Emilio Luque en sus ofertas.

- Precios a medida (adaptados)

La esencia central de esta estrategia consistirá en ofrecer productos con precios a medida del presupuesto de los clientes actuales y potenciales. En esta política de precios se adaptará los precios de los productos de acuerdo a las necesidades y frecuencia de compra de la familia tipo para enfocar los esfuerzos con vistas a incrementar la participación del mercado donde los ingresos de venta derivarán del volumen de ventas progresivo en el tiempo que se llevará a cabo el proceso de re posicionamiento del Supermercado Emilio Luque.

- Descuentos aleatorios (promociones y ofertas)

Los descuentos o reducciones del precio de los productos se realizarán sin que los clientes actuales y potenciales tengan algún conocimiento o información previa en los momentos en el que se producirán los descuentos. Esta política de precios tiene el propósito central de estimular y atraer a los clientes para que desde sus percepciones valoren y agreguen valor a estas compras aleatorias sobre los productos que hubieran pagado en precios de mercado convencional o normal. Los descuentos se caracterizarán por ser directos sobre el precio de los productos, descuentos por unidades adicionales de compra (dos por uno, cuatro por dos) en las diversas líneas de productos, así también aplicables en los productos complementarios.

- Descuentos periódicos (rebajas)

El fundamento central de esta política de precios consistirá en informar previamente las ofertas de los productos con descuentos hacia los clientes. La esencia de la misma es generar movimiento en la demanda y atraer a los clientes que tienen una sensibilidad al precio es decir que tienen una diferente elasticidad de la demanda. En este sentido se debe tener en cuenta que los consumidores que adquieren productos en periodos convencionales o normales responden a una demanda con característica inelástica, los que estarán más dispuestos a abonar un precio mayor. Por su lado los clientes que compran en temporada de descuentos son mucho más sensibles al precio y estarán dispuestos a postergar sus compras con el propósito de pagar menos por la adquisición de los productos en la espera de dicha temporada que podrá ser semanal o mensual.

Métodos propuestos o sugeridos para la fijación de precios retail en Supermercado

Emilio Luque

1º Método propuesto basado en el mercado o demanda²⁰

Con los criterios descritos a continuación se buscará un equilibrio en la fijación de precios para determinar y adaptar los mismos al segmento de meta del Supermercado Emilio Luque en el diseño de ofertas y aplicación de las estrategias de precios.

Este método se encuentra basado en la perspectiva de subjetividad y consiste en considerar el valor percibido de los productos por los clientes estableciendo los límites superiores del precio. Los precios desde este criterio se establecen en consideración de la psicología del segmento de mercado al cual se dirige la empresa y la sensibilidad en la elasticidad al precio de la demanda.

El criterio inicial para establecer los precios para los productos desde esta perspectiva se detalla a continuación:

<u>CRITERIOS</u>		PRECIO		
		SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
CALIDAD	SUPERIOR	Más por más	Más por igual	Más por menos
	IGUAL	X	X	Igual por menos
	INFERIOR	X	X	Menos por menos

²⁰ Águeda Esteban Talaya, Carlota Lorenzo Romero. Dirección comercial (estrategias de precios), pág. 124. Editorial Madrid Año (2013).

Referencias

- ✓ **Más por más:** se refiere a ofrecer productos con un precio superior pero que tienen una calidad superlativa, encontrándose asociada a una mejor imagen. (precios que apuntan al segmento AB1).
- ✓ **Más por igual:** tiene en cuenta una mejor calidad, pero a un mismo precio y viceversa. (precios que apuntan a la familia tipo con características de segmento de mercado C2, C3 y D1)
- ✓ **Menos por menos:** se refiere a ofrecer una calidad y surtido inferior, pero a un precio más reducido. (Descuentos sustanciales: dirigidos a los segmentos C2, C3 y D1)
- ✓ **Más por menos:** este criterio se refiere a ofrecer mejor calidad por un precio menor (Ofertas eventuales: constituyen ofertas aleatorias que apuntan a los segmentos C2, C3 y D1)

Consideraciones para la determinación del precio en los productos retail desde el 2º criterio propuesto: Markup.

Determinar las políticas de precio y métodos iniciales es una actividad sustancial para el negocio retail para ofrecer a los consumidores meta mayores opciones en la línea de precios ya que los mismos buscan constantemente realizar una mejor performance en las compras para obtener beneficios. Por ello los clientes en especial los segmentos seleccionados esperan alcanzar el mejor rendimiento de su presupuesto en las compras percibidas de los productos retail.

El Supermercado Emilio Luque puede reducir o incrementar paulatinamente y adaptativamente el valor de sus productos para estimular el crecimiento de los niveles de ventas con perspectiva de generar beneficios para el segmento meta seleccionado.

En este sentido ejemplificando la idea central, habrá casos en los que los consumidores únicamente compren a un menor precio posible y tengan la percepción de que los beneficios no resulten relevantes, pero habrá otros consumidores que estarán dispuestos a comprar productos retail a un precio mayor siempre y cuando perciban que obtienen un valor agregado de sus compras (calidad y servicios).

En general las empresas del rubro retail emplean el valor sugerido por el productor para determinar sus precios, pero existe una alternativa más práctica y adaptativa para determinar el incremento de un porcentaje sobre el costo del producto con el propósito de obtener mejores márgenes de utilidad. Para ello es sustancial emplear y aplicar el método markup para establecer los precios de venta para los productos.

Este método consiste en cubrir los costos fijos para generar un precio de venta competitivo y sustentable para los productos, sus consideraciones son las siguientes:

Detalles del segundo método propuesto: Markup

Markup de costo²¹

Como valor, es la diferencia entre el precio de venta y el costo total (Fijo y variable), y se expresa como markup rate en base a los costos.

$$\text{Markup rate de costos} = (\text{Precio/Costo}) - 1$$

Markup de precio²²

Como valor, es la diferencia entre el precio de venta y el costo total (Fijo y variable), y se expresa como markup rate en base al precio de venta.

$$\text{Markup rate de ventas} = 1 - (\text{Costo/Precio})$$

Relación de Markup de costo y Markup de venta²³

En ocasiones tenemos calculado el Markup rate de costo y necesitamos hallar el Markup rate de venta. Es posible con una sencilla fórmula:

$$\text{Markup rate de precio} = \text{Markup rate de costos} / (\text{Markup rate de costos} + 1)$$

Referencia: markup rate en inglés significa porcentaje en algunos casos sobre los costos en otros sobre los precios.

²¹Miguel Huahuala. Estrategias prácticas para la fijación de precios. Contenido web: <https://es.slideshare.net/mhuahuala/markup-y-markdown-estrategias-de-fijacin-y-ajuste-de-precio>

²²Miguel Huahuala. Estrategias prácticas para la fijación de precios. Contenido web: <https://es.slideshare.net/mhuahuala/markup-y-markdown-estrategias-de-fijacin-y-ajuste-de-precio>

²³Miguel Huahuala. Estrategias prácticas para la fijación de precios. Contenido web: <https://es.slideshare.net/mhuahuala/markup-y-markdown-estrategias-de-fijacin-y-ajuste-de-precio>

Estos criterios metodológicos son fundamentales para fijar los precios de las líneas de productos del Supermercado Emilio Luque y se complementan con las políticas de precios establecidas en el presente apartado "Precio" del marketing mix para generar beneficios internos desde las góndolas del supermercado y a su vez es un medio para incrementar el valor percibido de los productos considerando la percepción las percepciones de los clientes, costos de la empresa en conjunto con el precio de venta. Las políticas de precios y métodos específicos son coherentes con la esencia de objetivos formulados desde la planificación estratégica en búsqueda de establecer una diferenciación solida en el mercado retail.

13. Planificación Comunicacional Publicitaria

La esencia central de la campaña y diseño publicitario estará dada para lograr la atención, interés, deseo, satisfacción, fidelización y posicionamiento en la mente de los clientes meta del nuevo concepto de negocio del Supermercado Emilio Luque.

Briefing inicial

Empresa: Supermercado Emilio Luque

Rubro: Detallista retail

Ubicación: Zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero

Situación del producto/servicio:

Situación actual: supermercado centrado en el enfoque de ventas con nulo desarrollo en su ambiente experiencial de compras.

Situación potencial esperada: implementación de concepto de negocio fundamentado en las compras experienciales en un ambiente diseñado para complacer al cliente

Posicionamiento actual

La empresa se encuentra posicionada en un mercado de competencia pura como supermercado de venta detallista convencional sin mostrar características que la diferencien de su competencia.

Posicionamiento deseado

El posicionamiento buscado será generar una imagen de un supermercado para familia con ofertas diversas de productos, servicios y atención al cliente diferencial en un ambiente de compra diseñado para la satisfacción de los clientes.

13.1. Objetivos de Comunicación

- Diseñar un discurso publicitario que incentive a los clientes actuales apuntando al surtido y variedad de los productos acentuando en las diferentes líneas de precios adaptados a cada segmento definido.
- Generar un nuevo posicionamiento perceptivo de marca para apuntar al nuevo segmento de mercado comunicando o dando a conocer el nuevo ambiente/servicenario diseñado para atraer a clientes exigentes.

¿Qué se quiere lograr con el mensaje?

Se quiere lograr que los clientes actuales y potenciales perciban la empresa como una de las mejores opciones para realizar sus compras en un ambiente diseñado para su agrado.

¿Qué se pretende que los clientes entiendan?

Con el mensaje se pretende que los clientes comprendan que al realizar sus compras en el supermercado Emilio Luque tendrán una experiencia diferencial donde su presupuesto tendrá un rendimiento óptimo con el buen trato de atención de los recursos humanos que pertenecen a la empresa.

¿Qué atributos se pretende comunicar?

Los atributos intangibles que se pretende comunicar son:

- Amplitud y profundidad de su línea de productos
- Vocación de atención al público y cualidad de escucha al cliente
- Atmosfera y comodidad física
- Promociones
- Conveniencia
- Satisfacción pos compra

Objetivos publicitarios específicos

- ✓ Notoriedad: reforzar la notoriedad, presencia y conocimiento en el mercado actual sobre el supermercado Emilio Luque transmitiendo el nuevo concepto de negocio (compras experienciales y valor agregado), hacia el rango de nuevos clientes potenciales.
- ✓ Nuevo producto/servicio: dar a conocer a los clientes actuales y nuevos potenciales las ventajas y conveniencias que implica realizar las compras en el supermercado Emilio Luque.
- ✓ Competencia: la publicidad tendrá tintes comparativos con la competencia con el propósito de establecer una línea de diferenciación destinada a formar el nuevo posicionamiento del supermercado Emilio Luque.
- ✓ Actitudes: diseñar y reforzar actitudes positivas hacia el supermercado Emilio Luque con base en spots afectivos desatancando en los mismos a la familia tipo realizando el proceso de compra.
- ✓ Venta: el propósito en este punto implica comunicar las cualidades positivas en la opción de compras para mantener y fidelizar a los clientes actuales e impulsar el acto de compra hacia los nuevos clientes potenciales.

- ✓ Aspectos sociales: el discurso comunicacional estará fundamentado en las variables contextualizadas para su eficacia. Las variables a considerar son: cambios de hábitos de consumos, estacionalidad, costumbres y eventos.

13.2. Tipos de publicidad propuestos

Publicidad afectiva

El propósito publicitario de este tipo de publicidad se fundamentará en comunicar los valores y cualidades:

- Convertir las compras en una experiencia re comfortable en familia transmitiendo valores de unión, armonía y felicidad familiar.
- Transmitir el momento de compra, es decir, el ir al supermercado en familia como una experiencia simple, sencilla y agradable.
- Comunicar respeto en el guion publicitario por los diversos modelos familiares, considerando los valores esenciales de toda familia sin connotaciones excluyentes que pudieran generar disonancias cognitivas en los clientes actuales y potenciales.
- Aumentar las ventas en el corto y mediano plazo.

Publicidad competitiva

El propósito publicitario se fundamentará en las siguientes cualidades:

- Establecer la fidelidad de compras en los clientes actuales
- Atraer al nuevo segmento de mercado
- Crear preferencias hacia las compras en el servicenario Emilio Luque
- Comunicar comparativamente los beneficios de comprar en el Supermercado Emilio Luque

Publicidad informativa

El propósito central tendrá basamento en informar, atraer y persuadir comunicando descriptivamente las nuevas cualidades y características intangibles del supermercado Emilio Luque.

Cualidades intrínsecas:

- Vocación de atención al cliente.
- Atmosfera agradable y comodidad física.
- Experiencia de compra positiva.
- Rendimiento del presupuesto familiar en las compras.

Publicidad en internet

La estrategia publicitaria de marketing digital se deberá focalizar en la establecer una presencia digital web y vía aplicación Mobile para que el Supermercado Emilio Luque sea parte de la cotidianeidad (día a día) de los clientes fundamentado en los siguientes aspectos:

1. Actualizar y rediseñar el sitio web de la empresa para establecer presencia digital en el mercado con la imagen de marca propuesta.
2. Diseñar folletos interactivos para que los clientes puedan apreciar desde el sitio web oficial del supermercado y realizar compras vía internet.
3. Creación de perfiles en redes sociales en Facebook y Twitter para establecer comunicación y seguimiento del proceso de compras real con la interacción online.
4. Diseñar campañas participativas en redes sociales produciendo contenido adaptado para interactuar con los clientes y generar tráfico de información en la web.
5. Creación de un canal en Youtube para diseñar videos promocionales con el propósito de persuadir y mantener a los consumidores informados sobre las ofertas y novedades de la empresa.
6. Diseñar una aplicación Mobile para que los clientes se encuentren informados de las ofertas de productos y acciones promocionales del supermercado para crear comunicación directa con los clientes.
7. Hacer partícipe al Supermercado Emilio Luque por los medios digitales en campañas de concientización en las problemáticas que presenta en entorno. Ello es una manera de mostrar la responsabilidad empresarial que contribuye al re posicionamiento positivo de marca.

A continuación, se detalla el formato para la presencia digital en la Web y aplicación Mobile.



Medios publicitarios

Los medios publicitarios responderán a los siguientes objetivos:

- ✓ Informar sobre el nuevo concepto de negocio a los segmentos establecidos.
- ✓ Dar a conocer las nuevas características y cualidades del supermercado Emilio Luque.
- ✓ Posicionar la nueva imagen de marca para generar percibido.
- ✓ Fidelizar a los clientes e incentivar a los potenciales.
- ✓ Establecer una nueva presencia en el mercado retail.
- ✓ Conseguir una actitud más favorable respecto a la empresa.

Target publicitario específico

- ▶ Segmento meta real definido por la familia tipo de 24 a 50 años de edad, con un poder adquisitivo de una clase social media – alta, media - media y media - baja (C2, C3 y D1) cuyo monto de ingresos entre las variables mencionadas oscilan desde \$4000 hasta los \$18000 según el contexto establecido.
- ▶ Segmento meta potencial familia tipo ABC 1 de 24 a 50 años de edad, con un poder adquisitivo alto cuyo monto de ingresos se encuentran entre \$20000 hasta \$40000 o más.

Medios

La campaña publicitaria será comunicada con un spot audio visual televisivo que se realizará con conjunto con radios seleccionadas de acuerdo a la audiencia y estilo acorde con el concepto discursivo hacia la familia tipo. Así también se comunicará la campaña publicitaria por medios gráficos principales de la ciudad (Diario El liberal y Nuevo Diario) con soporte digital en redes sociales.

Timing

El tiempo de la campaña publicitaria deberá ser con criterio alternado por un mes para lograr los objetivos comunicacionales propuestos y no saturar a la audiencia con la campaña publicitaria.

13. 3. Merchandising Aplicado

La esencia del merchandising es atraer e incentivar a los clientes con los productos vinculados con la marca y generar la atención en la opinión pública a medida que el nuevo re posicionamiento del Supermercado Emilio Luque se vaya consolidando en el mercado. En los primeros meses del lanzamiento de la nueva imagen de marca el merchandising deberá ser obsequiado a los clientes de manera gratuita.

A continuación, se detalla algunos modelos propuestos de publicidad grafica aplicada en el merchandising del supermercado Emilio Luque.

Remera obsequio del nuevo logotipo y slogan



Gorra obsequio del nuevo logotipo y slogan



Logotipo de ploteo impreso en camioneta de logística promocional



Llavero con logotipo promocional



13. 4. Plan de acción. Implementación de reingeniería Layout y apoyo Comunicacional



El siguiente plan de acción representa el proceso para implementar en el año 2020 la reestructuración, planificando la apertura del nuevo formato comercial en casa central para el mes de junio 2020 y así también se presenta la coordinación de acciones comunicacionales hacia los clientes.

13. 5. Plan de acción. Implementación de Minimarkets y apoyo Comunicacional



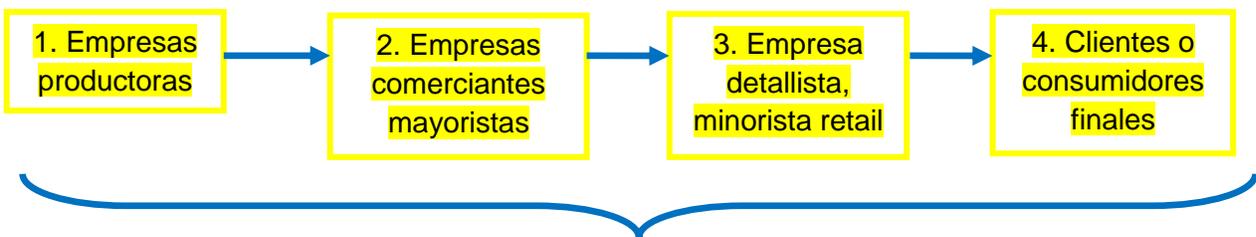
El siguiente plan de acción hace referencia a la implementación de los Minimarkets. Se planifica para el mes de octubre 2020, previa puesta en marcha de reestructuración de casa central y coordinación de acciones comunicacionales hacia los clientes.

Plan de acción: implementar - comunicar - controlar la estrategia apertura Minimarkets. Supermercado Emilio Luque													
Acción		ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Implementación	Localización geográfica: construcción, pintura, cartelería e instalaciones en Minimarkets												
	Logística de productos y accesorios desde casa central hasta depósitos Minimarkets												
	Logística de gondolas, merchandising, estantes, accesorios hacia Minimarkets												
	Instalación/completariedad/productos en gondolas												
	Implementación de políticas de merchandising												
	Capacitar al personal												
	Adecuación del local central en fachada												
	Campaña publicitaria interna en casa central sobre apertura Minimarkets/Expectativa/Beneficios												
	Campaña publicitaria medios públicos (diarios y tv local), web digital de nueva imagen de marca Minimarkets												
	Feedback/Promociones, premios y sorteos en la comunidad de seguidores												
FACEBOOK	Investir en Facebook Ads												
INSTAGRAM	Incrementar las imágenes/videos vinculando la marca con la familia												
Seguimiento	Seguimiento satisfacción/casa central con tendencia hacia Minimarkets (encuestas y cuestionarios sobre satisfacción de los clientes)												

14. Distribución

A continuación, se procederá a detallar como se encuentra compuesta la cadena de de distribución y sus elementos adaptados a la aplicación en la operatividad de la presente variable.

Cadena de comercialización



*“El retail es el negocio final en un canal de distribución que une a proveedores con consumidores”.*²⁴

Referencias de los actores que intervienen en la cadena de comercialización mencionada

- 1) Son las empresas industriales que producen los productos que serán distribuidos por el canal mayorista.
- 2) Representa las empresas mayoristas que compran a las empresas industriales los productos terminados por grandes volúmenes de stock para vender o comercializar a los canales retail.
- 3) Representa las empresas comerciales retail que compran a las empresas mayoristas productos o mercaderías por mayor para vender directamente a los clientes o consumidores finales. En este punto se encuentra el Supermercado Emilio Luque que

²⁴ Bernd H. Schmitt. *Experiential Marketing*. Deusto Ediciones. Año (2000)

compra los productos a las empresas mayoristas y así también compra de manera directa a las empresas productoras los productos.

- 4) Consumidores finales o segmento de mercado que adquiere o compra los productos en las góndolas del Supermercado

Actores claves en el análisis de la cadena de comercialización planteada

Los actores claves en la cadena de comercialización para el supermercado Emilio Luque son los proveedores ya que estos contribuyen al virtuosismo del proceso de reposición de sus activos principales en su negocio retail.

Por lo tanto, el vínculo y negociación con los proveedores es fundamental por los siguientes ítems:

- ▶ El poder de negociación del Supermercado Emilio Luque deberá ser eficiente frente a los proveedores retail dado que ello representa un vínculo en la cadena de valor interna de la empresa para la satisfacción finales de los clientes.
- ▶ Se deben considerar proveedores nacionales e internacionales alternativos como plan de contingencia en las problemáticas de reposición de productos.
- ▶ En las compras de grandes volúmenes de productos la manera de negociar la reposición y stock de las diversas líneas de productos es sustancial ya que repercutirá en las decisiones finales de precio.
- ▶ El tiempo de entrega de los productos es fundamental por parte de los proveedores para coordinar la logística comercial del Supermercado Emilio Luque.
- ▶ La garantía de calidad de los productos, surtido constantemente disponible para reposición y reemplazo de productos con marcas alternativas por el lado de los proveedores es sustancial en el caso de una circunstancia de escasez de productos.
- ▶ Así también es fundamental considerar que para influir en la política de precios en góndolas que favorezcan a los clientes finales con promociones y descuentos, el supermercado deberá comprar a granel seleccionando por lo menos uno o dos

proveedores directos para obtener bonificaciones por cantidad de stock en productos seleccionados de primera necesidad para que de esta forma se obtenga una ventaja en costos y se puedan sostener las estrategias de precios promocionales hacia los segmentos de mercado.

- ✓ Para complementar lo referenciado en esta lógica se puede agregar que la venta minorista en los supermercados se encuentra mucha más cerca de los clientes que de los productores o del intermediario mayorista por lo que se tiene que priorizar la entrega directa de los productos en góndolas, mejorar el servicio de atención a los clientes y monitorear las necesidades, deseos y motivaciones de los clientes meta con vistas a la mejora constante del dinámico proceso de compra.

15. Resultados y recomendaciones

Los resultados obtenidos en el presente plan de marketing permiten identificar conclusiones y recomendaciones para realizar la reingeniería comercial necesaria desde la gestión y filosofía de la aplicación del marketing integral. Las consideraciones sustanciales a tener en cuenta son las siguientes:

- ▶ Con la aplicación de las diferentes herramientas del marketing estratégico y operativo se obtuvo como producto final el presente plan de marketing: una planificación focalizada en la creación de valor agregado en los segmentos meta desde el diseño Layout, ambiente de compra, gestión lineal de Merchandising hasta la producción de las líneas comunicacionales publicitarias con fundamentos de promover, re posicionar y diferenciar al Supermercado Emilio Luque sobre su competencia retail directa en el mercado.
- ▶ El re diseño de la percepción del nombre Supermercado Emilio Luque con su slogan “El Súper de la Familia”, establece una presencia de marca e imagen corporativa anteriormente no percibida por sus clientes y así también representa una sustancial oportunidad para fidelizar a los clientes actuales y conquistar un nuevo segmento de mercado.
- ▶ Con la aplicación de análisis situacional FODA se deduce que el Supermercado Emilio Luque debe fortalecer su infraestructura receptiva en salón, capacitar a sus recursos humanos, mejorar sus servicios de atención e integrar sus departamentos o aéreas para que trabajen en conjunto hacia los mismos objetivos.
- ▶ Para la aplicación del presente plan de marketing las aéreas de la empresa deben coordinar y desempeñar las actividades planificadas en conjunto en búsqueda de una sinergia de gestión que apunte a generar una articulación con perspectiva donde el todo sea más que la suma de las partes de la empresa. Ello le permitirá seguir una línea fundamental para agregar valor interno a la cadena de valor de la organización y a su vez continuar con la premisa central del marketing que consiste en satisfacer a los clientes, pero anterior a esta fase primero se debe interiorizar, comprender e integrar el marketing interno en la empresa como una filosofía propia para que el

mismo repercute hacia el exterior, es decir hacia el mercado que representan los segmentos de mercado.

- ▶ Para que la planificación estratégica conlleve coherencia en la aplicación de objetos y herramientas tácticas del marketing, el equipo de dirección de sus áreas de gestión tendrá que estar integrados por recursos humanos profesionales competentes para las buenas prácticas en la planificación estratégica, investigación de mercados, desarrollo y mejora de servicios para lograr los objetivos propuestos.

Recomendaciones

- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe emplear su antigüedad en el mercado y sus instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad de Santiago del Estero como una ventaja desde la perspectiva de geomarketing que le permita establecer una sólida posición en el mercado cerca de sus clientes.
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe diseñar sus ofertas fundamentándose en las consideraciones de su segmento de mercado para convertir y adaptar lo que comunica a través de su folleto con el propósito de fidelizar a sus clientes actuales y conquistar al nuevo segmento propuesto.
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe mejorar su atención a los clientes en todos los sentidos de interacción en la compra en el interior de su local, así también capacitar a sus recursos humanos en asistencia al cliente. Ello deberá estar contenido en una base con filosofía en marketing, primero capacitando a los empleados para brindar respuestas a los clientes sobre los productos y preparar a los empleados para responder las potenciales quejas de los clientes que pudieran presentarse.

Continuando con esta línea, en segundo lugar los recursos humanos que se encuentren en interacción directa con los mismos deberán constantemente proveer e incentivar el proceso de compra promocionando las ofertas diseñadas en el interior del local e invitar a los clientes que realicen el recorrido planificado en el Layout estratégico propuesto para que conozcan la experiencia de compra diferente al caminar por los pasillos de local y para que puedan apreciar los productos con comodidad en las góndolas.

- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe establecer una nueva identidad corporativa de marca para fortalecer su presencia distintiva en el mercado retail para ello tendrá que re diseñar su concepto de imagen desde su logotipo, colores, formato y slogan en una línea coherente con la esencia de la diferenciación estratégica.
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe establecer una imagen de cercanía hacia sus clientes transmitiendo calidez, buen trato, amabilidad y empatía con el propósito de construir el nuevo re posicionamiento buscado.
- ▶ Es sustancial que el Supermercado Emilio Luque re diseñe estratégicamente su ambiente de compra para brindar una superlativa experiencia de compra a los clientes en búsqueda que agregar valor percibido a su identidad en el mercado.
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe reafirmar la comunicación con su segmento de mercado actual (C2, C3 y D1) y considerar variables específicas en comunicación hacia el nuevo segmento potencial de mercado (ABC 1).
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe realizar constantemente estudios sobre la competencia para interiorizar cómo opera estratégicamente y analizar su mix táctico con el propósito de identificar sus acciones en el mercado, sus ofertas de productos y así también analizar si las ofertas se encuentran aplicadas a toda una línea de productos o se encuentran dirigidas a productos específicos con el objetivo de atraer clientes.
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe diseñar y realizar campañas publicitarias web 2.0 para establecer una presencia en internet para generar una nueva y dinámica interacción mediante esta vía. Ello representa y constituye una plataforma del marketing digital adecuada para dar a conocer a los consumidores acciones (RRSS=ESTRATEGIA WEB DE CONTENIDOS) para reforzar la identidad de marca e interactuar en comunidad 2.0 de la misma por medio del tráfico de datos.
- ▶ El Supermercado Emilio Luque debe diseñar y trabajar sus estrategias con equipos multidisciplinares competentes, para ello es sustancial contar con profesionales con una visión holística de marketing y mercado para efectivizar el saber hacer de la empresa y generar valor desde sus equipos.

16. Bibliografía

- ▶ Alberto De Duran. Fundamentos de la Publicidad. Libro en archivo PDF. <http://www.albertodeduran.es/wpcontent/uploads/2014/08/1x05-Fundamentos-de-la-publicidad.pdf>
- ▶ Al Ries y Jack Trout. Posicionamiento. Mc Graw Hill. Edición Revisada (2000).
- ▶ Alejandro Tornatore. Contenido teórico Web. Decisiones sobre Precio. Archivo PDF. <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Gestion%20de%20mercadeo%20agropecuario/Precio.pdf>
- ▶ Águeda Esteban Talaya, Carlota Lorenzo Romero. Dirección comercial (estrategias de precios). pág. 124. Editorial Madrid Año (2013).
- ▶ Bernd H. Schmitt. Experiential Marketing. Deusto Ediciones. Barcelona (2000).
- ▶ Carolina Rodríguez Arenas. Personalidad, Experiencias e Imagen de Marcas de Retail. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Año (2003).
- ▶ Ferrell, Michael D. Hartline. Estrategia de marketing. Cengage Learning Editores 3° Edición (2006).
- ▶ Fernando Olivares. Consultora Market Inc. Información cuantitativa. cuadro ref. Benchmarking layout teórico. Año (1997). Actualización layout elaboración propia (2018).
- ▶ García Chávez Kristelgoray, Tsuchiya Silvia. Marketing Experiencial: importancia de lograr el contacto y relacionamiento con el cliente. Caso: Saga Falabella. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Escuela de Postgrado Año (2008).
- ▶ Jean Jacques Lambin. Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. Mc Graw Hill. 2° Edición México (2009)
- ▶ José María Sainz de Vicuña Ancín. Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial 19° Edición España (2014)
- ▶ Judith García Frasquet. Gestión Estratégica Lineal y Animación en el Punto de Venta. Vol. 22, Núm. 7. PDF. Año 2008.
- ▶ Kotler Philip, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Año (2005).
- ▶ Kotler Philip. Dirección de Marketing. Pearson 2° Edición. (2002).

- ▶ Leidys Johana Rojano, Flórez Sebastián Mercado Gallardo. Análisis del Posicionamiento de la cadena de Supermercados Olímpica s.a. en la ciudad de Cartagena. Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas. Año (2010).
- ▶ Leduc R. La Publicidad una Fuerza al Servicio de la Empresa. Editorial Paraninfo. Madrid. Año 1965.
- ▶ Miguel Fernández Páez. Contenido teórico Web. Gestión Lineal del Merchandising. http://miguelfernandezp.blogspot.com.ar/2007/08/el-lineal_31.html. Año 2017.
- ▶ Murphy J. y Rowe M. Como Diseñar Marcas y Logotipos. Editorial Gustavo Gili. Barcelona. Año 1989.
- ▶ Pablo Fernández, Héctor Bajac. La Gestión del Marketing de Servicios. Granica. 1º Edición Argentina (2003)
- ▶ Schmitt, Bern. Marketing Experiencial. Editorial Deusto S.A. Ediciones. Año 2007.

Información complementaria sobre cotización y modelos de góndolas:

- ▶ Diario impreso el LIBERAL. Secciones clasificadas. Locales comerciales.
- ▶ <https://www.mercadolibre.com.ar/>
- ▶ <http://miguelfernandezp.blogspot.com/2011/12/el-planograma-funciones-beneficios-y.html>
- ▶ <http://www.exhicom.com.ar/GondolasAereas.html>
- ▶ <https://gondolasyperchas.ec/product/islapromocional/>

17. Anexos

17.1. Misión²⁵

El propósito central es ofrecer una extensa línea de productos en nuestras góndolas, brindando la mejor atención a nuestros clientes, escuchando y entendiendo sus deseos y necesidades.

17.2. Visión²⁶

Llegar a ser una cadena líder en el rubro retail, proyectando una amplia expansión en el mercado a nivel regional y nacional.

17.3. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico integral con el propósito de re posicionar y diferenciar al Supermercado Emilio Luque en el mercado retail en zona céntrica de la ciudad de Santiago del Estero.

17.4. Objetivos Específicos

✓ Objetivos de análisis de situación:

- Realizar un diagnóstico situacional aplicando la matriz FODA para plantear soluciones estratégicas.
- Analizar las características del mercado competidor para referenciar potenciales estrategias.
- Analizar la cultura organizacional para establecer un diagnostico interno.

²⁵ Al no tener pública y oficialmente definida la empresa su misión se formuló la misma en base a los fundamentos del presente trabajo.

²⁶Al no tener pública y oficialmente definida la empresa su misión se formuló la misma en base a los fundamentos del presente trabajo.

17. 5. Marco teórico. Gestión de Marketing

El punto de partida del presente trabajo se encuentra definido por la aplicación de la esencia del marketing integral y sus herramientas analíticas - estratégicas, considerando como inicio el concepto de Marketing según Philip Kotler que nos dice que “el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta, así también de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores”²⁷. Referenciando esta filosofía se presenta una oportunidad de desarrollar un innovador concepto de negocio en el mercado retail mencionado dado que los competidores tienen una prospectiva actual antagónica en ventas donde el autor mencionado anteriormente define esta óptica como “La idea de que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la organización/empresa a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala. Su objetivo es vender lo que produjeron en lugar de producir lo que el mercado desea o demanda”.²⁸ Compatibilizando este último concepto aludido la competencia retail del mercado de Santiago del Estero presenta debilidades en su modelo de negocio de supermercado con una visión limitada en la satisfacción, fidelización y seguimiento de los clientes, por ende se produce en este entorno una oportunidad para el desarrollo de un nuevo concepto de negocio retail.

Desde las consideraciones generales citadas sobre la medula del presente trabajo es sustancial estudiar y analizar que para el desarrollo del proceso de gestión en Marketing estratégico y operativo se debe considerar así también la teoría de Jean – Jacques Lambin que nos dice que “El marketing estratégico incluye normalmente: un análisis sistemático - continuo de necesidades y requisitos de los grupos clave de clientes, así como el diseño y producción de un paquete de productos y servicios que permitirán a la empresa atender a los grupos selectos o segmentos de manera más eficiente que los competidores. Al atender estos objetivos, la empresa se asegura una ventaja competitiva sustentable”.²⁹

²⁷ Kotler Philip, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Año (2005)

²⁸ Kotler Philip, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Año (2005)

²⁹ Jean Jacques Lambin. Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. Editorial Mc Graw Hill. Año (2009)

Por su parte el complemento sumamente necesario del marketing estratégico es el “Marketing operativo que involucra las políticas de distribución, ventas y comunicación para informar a los compradores potenciales y proporcionar las cualidades distintivas del producto mientras reduce costos de información”.³⁰

Estas dos herramientas fundamentales del plan de marketing son los dos pilares esenciales para la aplicación y el logro de los objetivos formulados, considerando que el marketing estratégico es un proceso que se encuentra orientado al estudio y análisis, por su parte el marketing operativo es un proceso orientado a la acción donde ambos resultan en una sinergia y firmeza estratégica para el reposicionamiento de marca en el mercado retail.

Una vez analizado el marketing estratégico y operativo en el supermercado retail se debe estudiar el mapeo o layout del comercio para diseñar - crear un entorno agradable y motivador para los clientes con vistas a potenciar la satisfacción del proceso de compra.

En esta línea de pensamiento “Buchminster Fuller afirmaba que uno no puede cambiar a la gente, pero que si se cambia el entorno en el que se encuentra, la gente cambiará. En este sentido, el entorno en el que se realiza el servicio o servicenario tiene profundo impacto tanto en los clientes como en quienes deben atenderlos.”³¹ Se debe destacar que el servicenario lo integran todas las variables tangibles que enmarcan la producción del servicio y que se encuentran a la vista de los clientes en el salón de compras.

Con el diseño del innovador entorno de compras que se realizará en el supermercado retail Emilio Luque, es sustancial considerar el enfoque de la experiencia de compra de los clientes para incrementar el valor percibido con vistas a fortalecer el vínculo entre cliente – empresa, es decir el marketing relacional. En este sentido según la teoría de Bern H. Schmitt “En contraste con el marketing tradicional, el experiencial marketing se centra en las experiencias del cliente. Las experiencias se producen como resultado de encontrar, pasar por o vivir determinadas situaciones. Las experiencias conectan también la empresa y la marca con la forma de vida del cliente y sitúan las acciones personales del cliente y la ocasión de compra en un contexto social más amplio. En resumen, las

³⁰ Jean Jacques Lambin. Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. Editorial Mc Graw Hill. Año (2009)

³¹ Pablo Fernández. Héctor Bajac. La Gestión del Marketing de Servicios. Granica. Año (2003). Texto de referencia ubicado en el mencionado libro.

experiencias aportan valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y de relación que sustituyen a los valores funcionales.”³²

Para alcanzar la diferenciación propuesta, así también es necesario consolidar un posicionamiento diferencial que establezca una nueva imagen corporativa en el mercado retail de la ciudad de Santiago del Estero, en este sentido Al Ries y Jack Trout definen posicionamiento a “lo que se hace con la mente de los probables clientes, o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos”.³³ Desde esta línea se pretende reposicionar al supermercado retail Emilio Luque con una identidad corporativa definida y diferenciadora sobre sus competidores desde un innovador concepto sinérgico que incluye la concepción de centro comercial experiencial de compras con un servicenario superador de servicios en la satisfacción al cliente antes, durante y después de la compra.

Con los pilares teóricos mencionados desde lo general hacia lo específico se desarrollará un plan de marketing estratégico para el reposicionamiento retail del Supermercado Emilio Luque, considerando que se producirá una sinergia teórica – práctica en la aplicación de las diversas herramientas del marketing estratégico y operativo con una visión superadora hacia la satisfacción de los segmentos meta seleccionados.

17.6. Marco Teórico 2. Marketing Operativo

Para analizar las herramientas del marketing operativo es sustancial comenzar por el producto en este caso representa el desarrollo del servicenario en el Supermercado Emilio Luque que es el ambiente de compra rediseñado para generar en los clientes una percepción superlativa en los momentos diferentes del proceso de compra. En el mismo se encuentran elementos tangibles e intangibles para integrar y producir un producto/servicio aumentado con el propósito de incrementar el valor agregado a la marca Emilio Luque para establecer un sólido grado de diferenciación retail desde el interior de la empresa hacia el mercado.

³²Bernd H. Schmitt. *Experiential Marketing*. Deusto Ediciones. Año (2000)

³³Al Ries y Jack Trout. *Posicionamiento*. Editorial Mc Graw Hill. Edición Revisada. Año (2000)

En consideración de lo mencionado el punto de partida desde el marketing estratégico fue analizar y deducir que los servicios y ofertas básicas que poseen los supermercados en el mercado retail de Santiago del Estero cuentan con una escasa innovación y evolución estratégica como así también limitada aplicación de las herramientas del marketing. En este sentido para el desarrollo del nuevo producto/servicio se consideró la filosofía del nivel de producto más elevado que según Philip Kotler lo define como “En el tercer nivel, el marketing establece un producto aumentado³⁴, es decir, aquel que sobrepasa las expectativas de los consumidores”. Siguiendo esta línea el producto aumentado transmite mayores cualidades a los clientes y busca a su vez agregar valor percibido a la marca para lograr fortalecer una posición estratégica - táctica para el Supermercado Emilio Luque genere en el mediano plazo con su misión una posición diferenciadora sobre los competidores que lo llevará a conquistar una exponencial cuota de mercado.

Desde lo descripto es sumamente necesario el estudio de la gestión estratégica lineal del merchadising en las góndolas y las consideraciones del punto de venta donde la autora Judith García Frasquet especialista de la temática considera que “El objetivo final del merchandising es poner el máximo número de productos en contacto con el máximo número de clientes durante el mayor tiempo posible. Ello se consigue con una buena gestión del lineal que potencia la rentabilidad y satisfacción de los clientes”³⁵.

Lo aludido es esencial para lograr los objetivos establecidos y a su vez establecer una lógica estratégica central para el nuevo servicenario planteado para el supermercado Emilio Luque consiga el propósito de exponer las diversas líneas de productos con buena exposición, complementariedad, agrado, uso eficiente del espacio para que los clientes no encuentren límites o barreras en el salón de compras y puedan apreciar los productos cómodamente en su recorrido facilitando sus compras.

Continuando con la especificidad sobre la gestión estratégica lineal del merchandising se debe resaltar desde la teoría del autor y profesional sobre la temática merchandising Miguel Fernández Páez, que “El lineal no representa un mueble, sino que es la longitud de exposición de los productos en el establecimiento. En este concepto se incluyen las estanterías, las góndolas, los mostradores e incluso el suelo, si se usa para exponer o

³⁴ Kotler Philip, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Año (2005)

³⁵ Judith García Frasquet. Gestión Estratégica Lineal y Animación en el Punto de Venta. Vol. 22, Núm. 7. PDF. Año (2008).

exhibir las mercancías. Puede medirse por unidades de venta o envases presentados en la fachada de la estantería; cada unidad de producto presentada se denomina facing.

El lineal representa la herramienta básica, donde se ofrecen los productos a los consumidores cuya atención se desea captar e incitarlos a comprar. El objetivo del Merchandising en relación con el lineal consiste en optimizar el espacio sin perder”.³⁶

La herramienta mencionada es altamente crucial para la gestión estratégica del desarrollo en el rediseño del Layout en el interior del salón comercial y simboliza el cimiento para que el Supermercado Emilio Luque establezca su posición diferencial en el mercado retail.

17.7. Marco teórico sobre las estrategias de precio

Por el lado de las políticas de precios en marketing es menester considerar el criterio del economista Alejandro Tornatore que formula la siguiente teoría para el enfoque de marketing en esta variable, “para los responsables del marketing de una organización, el precio tiene una gran importancia por estas razones: el precio es un instrumento a corto plazo con el que se puede actuar dentro de unos límites con rapidez y flexibilidad, también es un poderoso instrumento competitivo siendo el único instrumento que proporciona ingresos. El precio es un determinante directo de los beneficios y tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario y debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Si el precio es muy alto, el consumidor no estará dispuesto a comprar algo que, a su entender, tiene un valor menor. La sensibilidad al precio y en consecuencia, la importancia asignada al mismo por el consumidor no siempre es constante”.³⁷

Compatibilizando esta línea teórica y criterio mencionado las políticas adaptadas y descritas en el presente trabajo se configurarán con orientación al mercado para estudiar

³⁶ Miguel Fernández Páez. Contenido teórico Web. Gestión Lineal del Merchandising. http://miguelfernandezp.blogspot.com.ar/2007/08/el-lineal_31.html. Año (2017)

³⁷ Alejandro Tornatore. Contenido teórico Web. Decisiones sobre Precio. Archivo PDF. <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Gestion%20de%20mercadeo%20agropecuario/Precio.pdf>

y considerar el segmento de meta establecido con sus características específicas: necesidades, hábitos, ingresos, comportamientos, conformación de familia tipo y demanda del mercado. Siendo más específico el establecimiento de las políticas sobre precios se plantearán en función del valor del precio meta y se fundamentará en estimaciones de valor percibido de los clientes para que de este modo el precio guie las decisiones vinculadas con los costos de deben incurriese. Ello se debe sustentar con cohesión estratégica desde la creación de valor agregado desde los clientes hacia la formación del nuevo posicionamiento de marca “Supermercado Emilio Luque”.

17.8. Marco teórico sobre la publicidad

Para comunicar el nuevo concepto de negocio e innovar en su posicionamiento es primordial transmitir la imagen e información hacia el mercado en especial para que el mensaje llegue al target establecido, en ello se debe referenciar al autor Alberto de Duran desde su libro Fundamentos de la Publicidad que hace mención a la misma como, “la publicidad es comunicación al servicio del marketing: una de las posibilidades de la empresa para comunicarse con el mercado y apoyar los servicios del marketing, entendiéndose este como el conjunto de actividades dirigidas a facilitar o realizar intercambios. Desde ello la empresa hará publicidad cuando necesite comunicar quién es y cuál es su oferta. En general el marketing, la comunicación y la publicidad tratan de ofrecer “el producto oportuno, en el momento oportuno, al cliente oportuno, con el argumento oportuno”, o sea, lograr que otras personas acepten algo, para lo cual se utiliza la persuasión”.³⁸

Continuando con la idea mencionada el núcleo central de lo que se procurará comunicar a través de la publicidad se encuentra plasmado en el presente plan de marketing en los objetivos comunicacionales y publicitarios. Es este sentido la campaña publicitaria en su aplicación deberá estar coordinada desde sus acciones en conjunto en consideración de la estrategia principal y los atributos que se desea comunicar, siendo coherente con los objetivos de la imagen de marca pretendida, en esta línea Philip Kotler define que “la

³⁸ Alberto De Duran. Fundamentos de la Publicidad. Libro en archivo PDF. <http://www.albertodeduran.es/wpcontent/uploads/2014/08/1x05-Fundamentos-de-la-publicidad.pdf>

posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes”.³⁹

Para lo mencionado es valioso planificar y organizar la información para diseñar y producir una campaña publicitaria efectiva iniciando desde la creación de un briefing publicitario inicial, que es una guía para realizar las tareas estratégicas comunicacionales. Este informe inicial publicitario establece los pilares centrales para la campaña publicitaria siendo un proceso continuo de acuerdo a los cambios del mercado. En esta lógica el autor Leduc R. desde su teoría considera que “la publicidad, una fuerza al servicio de la empresa” y define al briefing como “el eje publicitario que representa el elemento motor de la campaña de publicidad. Es la idea esencial que trata de transmitirse. En otros términos, lo que se desea que después de la campaña el público retenga de la publicidad”.⁴⁰

Para reforzar la imagen de marca y posicionamiento desde la presente propuesta se propone el rediseño del logotipo del Supermercado Emilio Luque con un nuevo formato e imagen de marca incluyendo un slogan coherente a la filosofía del concepto de negocio que se plantea transmitir. Ello responde a la aplicación de la teoría de los autores Murphy y Rowe especialistas del tema desde su obra “Como diseñar marcas y logotipos” donde consideran que las marcas poseen las utilidades que a continuación se relacionan:⁴¹

1. Identifican un producto, servicio o empresa
2. Sirven para diferenciar la marca y los productos
3. Representan valor añadido
4. Constituyen una propiedad legal

³⁹ Kotler Philip, Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing. Editorial Pearson. Año (2005)

⁴⁰ Leduc R. La Publicidad una Fuerza al Servicio de la Empresa. Editorial Paraninfo. Madrid. Año (1965)

⁴¹ Murphy J. y Rowe M. Como Diseñar Marcas y Logotipos. Editorial Gustavo Gili. Barcelona. Año (1989)

Por lo tanto, las marcas gozan de una vida potencialmente larga siempre que se den las siguientes condiciones:⁴²

1. Su diseño sea el adecuado
2. Estén protegidas legalmente
3. El producto o servicio no sufre pérdidas de imagen
4. El logotipo se actualice conforme cambian los estilos de diseño

Desde lo referenciado potencialmente se podrá afirmar que desde un creativo diseño estratégico de un logotipo de marca se puede incidir directamente en la imagen corporativa del Supermercado Emilio Luque y re posicionamiento pretendido en el mercado retail.

17.9. Marco teórico sobre la variable distribución

Considerando lo mencionado en el desarrollo propuesto en el apartado marketing estratégico referido a la variable cobertura del mercado y adaptando su significado e interpretación al presente trabajo se debe analizar que el Supermercado Emilio Luque representa un importante actor en la cadena de comercialización de productos minorista donde las diversas líneas de productos y servicios conjugan un traspaso hasta las manos de los clientes finales desde la logística externa o empresas productoras de los mismos.

En esta interpretación del canal de distribución es sustancial considerar que los productores con sus medios logísticos llevan sus productos hacia el Supermercado Emilio Luque cuyo rol central es recibir los mismos para venderlos de manera detallista en sus diversas góndolas.

En este sentido la teoría del especialista Bern Schmitt que nos dice que “el comercio retail, o comercio detallista está constituido por todas las actividades que intervienen en la

⁴² Murphy J. y Rowe M. Como Diseñar Marcas y Logotipos. Editorial Gustavo Gili. Barcelona. Año (1989)

venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal no lucrativo”.⁴³

Siguiendo con esta línea teórica el mencionado autor establece las siguientes especificidades del tema en cuestión considerando que “los vendedores al detalle se conocen como intermediarios donde este término sugiere que ocupan una posición media entre el nivel de consumo y el nivel de producción. Asimismo, compran, reciben y almacenan productos de los fabricantes y los mayoristas para ofrecer a los consumidores. De esta manera, los vendedores al detalle forman parte de un canal de mercado que dirige un flujo de productos y servicios desde el productor hasta el consumidor final.”⁴⁴ Por lo tanto la lógica de aplicación del presente trabajo en esta “P” del marketing mix táctico, se encontrará centrado en especificar cómo se encuentra compuesta la cadena de distribución y el vínculo que se establece entre la empresa y los proveedores de los productos retail con vistas a satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

Con los cimientos tácticos mencionados se desarrollará el marketing mix en su amplitud específica para complementar la concordancia y sinergia con el marketing estratégico establecido para lograr los objetivos formulados proyectando una aplicación superadora desde las perspectivas del marketing estratégico y operativo para el re posicionamiento retail del Supermercado Emilio Luque en la ciudad de Santiago del Estero.

⁴³ Schmitt, Bern. Marketing Experiential. Editorial Deusto S.A. Ediciones. Año (2007)

⁴⁴ Schmitt, Bern. Marketing Experiential. Editorial Deusto S.A. Ediciones. Año (2007)

18. Imágenes del Supermercado Emilio Luque⁴⁵



⁴⁵ Imágenes desde página oficial: <http://www.emilio-luque.com.ar>

19. Consideraciones presupuestarias sobre adecuación

Considerando la implementación de la estrategia de reingeniería Layout retail para la casa central del supermercado Emilio Luque Santiago del Estero, se debe considerar los siguientes recursos:

- Equipamiento: balanzas electrónicas, heladeras exhibidoras, changuitos de compra, material de Merchandising complementario.
- Mobiliario comercial específico: cartelería de la empresa, góndolas exhibidoras, muebles para atención al cliente, muebles para el personal de la empresa, mostradores promocionales para productos, heladeras exhibidoras, mobiliario para islas promocionales.
- Accesorios complementarios y mantenimiento del local comercial: mano de obra y pintura de revestimiento del local comercial, instalación de nueva iluminación en local comercial, nuevo sistema de alarma inalámbrica.

Por lo mencionado anteriormente se establece los siguientes detalles:

19. 1. Presupuesto de adecuación⁴⁶

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Nuevo Revestimiento color de la casa central	55 m2	\$530	\$29150
Pintura de renovación interior y exterior de casa central	55 m2	\$200	\$11000
Compra de nuevas góndolas centrales con identificación Merchandising	5 Un.	\$7599	\$37995
Ambientación e iluminación interna y externa del local del local con Identificación Merchandising	1 Glb.	\$8700	\$8700
Nuevo sistema de alarma inalámbrica	1 Un.	\$26764	\$26764
Exhibidores de 1,70x1,80 con Identificación Merchandising	5 Un.	\$5000	\$25000
Heladeras exhibidoras comerciales dobles con Identificación Merchandising	4 Un.	\$28998	\$115992
Puertas metálicas principales 2,00 x2,70m	2 Un.	\$9700	\$19400
Cartelería / Gigantografías Supermercado con Identificación	4 Un.	\$4500	\$18000
Señalización específica en góndolas con Identificación Merchandising	500 Un.	\$250	\$12500
Equipamiento/ balanzas con logos	4 Un.	\$6000	\$24000
Equipamiento/ changuitos de compra con Identificación y logos	50 Un.	\$4186,60	\$209330

Total presupuesto de adecuación del local comercial = \$ 537.831

⁴⁶ Fuente referencia de estimación www.mercadolibre.com.ar y buscador web www.google.com mejores valores.

20. Consideraciones sobre costos⁴⁷

Costos fijos

Los costos fijos son los que permanecen constantes en el supermercado y comprenden:

- Alquiler del local casa central
- Sistema de gestión de la empresa (contable y gestión de información estratégica).
- Sistema de alarma y vigilancia
- Seguros y ART para los empleados
- Mantenimiento del local
- Sueldos
- Impuestos

Costos variables

Los costos variables son los que varían con el nivel de actividad del supermercado y comprenden:

- Luz (mantenimiento del local, iluminación, refrigeración de productos perecederos, operatividad de la empresa)
- Gas (fluctúan de acuerdo a las ventas de los sectores rotisería y panadería)
- Agua de la planta comercial
- Productos perecederos (fluctúan de acuerdo a las ventas concretadas y la rotación de stock en góndolas en consideración de la demanda de los mismos)

⁴⁷ Fuente estimación de costos fijos. Diario El Liberal Clasificados sección locales comerciales. Fuente de costos variables y gastos investigación propia.

Gastos

Se encuentran integrados fundamentalmente de factores que posibilitan la administración y operatividad del supermercado.

- Administrativos y financieros
- Marketing, publicidad y relaciones publicas
- Material de oficina
- Mantenimiento de vehículos
- Productos de mantenimiento del local (lámparas, limpieza, etc.)

20.1. Detalle de costos

Costos fijos	Monto mensual estimado
Alquiler del local casa central	\$ 500.000
Sistema de gestión de la empresa (contable y gestión de información estratégica).	\$ 40.000
Sistema de alarma y vigilancia	\$ 26.764
Sueldos	\$ 750.000
Seguros y ART para los empleados	\$ 120.000
Mantenimiento del local	\$ 20.000
Impuestos	\$ 124.000
Total costos fijos	\$ 1.580.764

Costos variables	Monto mensual estimado
Luz comercial	\$ 247.740
Gas comercial	\$ 76.948
Agua comercial	\$ 46.564
Merma aproximada de productos perecederos	\$85.951
Total costos variables	\$ 457.203

Gastos	Monto mensual estimado
Administrativos y financieros	\$ 27.800
Marketing, publicidad y relaciones publicas	\$ 150.000
Material de oficina	\$ 9.000
Mantenimiento de vehículos	\$ 18.000
Productos de mantenimiento del local y accesorios	\$ 6.000
Total gastos	\$ 210.800

21. Proyección ingresos/egresos⁴⁸

- El criterio aplicado en la siguiente estimación de proyección ingresos/egresos es cuatrimestral en consideración de las fluctuaciones de ventas, costos variables y gasto derivado de la volatilidad del contexto inflacionario actual en Argentina, por ende se debe planificar hacia el corto plazo.

Proyección estimada. Supermercado Emilio Luque Retail												
Ingresos / egresos												
Ingresos	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Ingresos Ventas	\$ 3.574.908	\$ 3.574.908	\$ 3.574.908	\$ 3.574.908	\$ 3.800.529	\$ 3.800.529	\$ 3.800.529	\$ 3.800.529	\$ 3.907.745	\$ 3.907.745	\$ 3.907.745	\$ 3.907.745
Total ingresos	\$ 3.574.908	\$ 3.574.908	\$ 3.574.908	\$ 3.574.908	\$ 3.800.529	\$ 3.800.529	\$ 3.800.529	\$ 3.800.529	\$ 3.907.745	\$ 3.907.745	\$ 3.907.745	\$ 3.907.745
Egresos												
Costos fijos	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764	\$ 1.580.764
Costos variables	\$ 457.203	\$ 457.203	\$ 457.203	\$ 457.203	\$ 468.431	\$ 468.431	\$ 468.431	\$ 468.431	\$ 480.500	\$ 480.500	\$ 480.500	\$ 480.500
Gastos	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 210.800	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 240.700	\$ 240.700	\$ 240.700	\$ 240.700
Total costos/gastos	\$ 2.248.767	\$ 2.248.767	\$ 2.248.767	\$ 2.248.767	\$ 2.269.695	\$ 2.269.695	\$ 2.269.695	\$ 2.269.695	\$ 2.301.964	\$ 2.301.964	\$ 2.301.964	\$ 2.301.964
Utilidad bruta	\$ 1.326.141	\$ 1.326.141	\$ 1.326.141	\$ 1.326.141	\$ 1.530.834	\$ 1.530.834	\$ 1.530.834	\$ 1.530.834	\$ 1.605.781	\$ 1.605.781	\$ 1.605.781	\$ 1.605.781

⁴⁸ Fuente estimación propia de contexto y en referencia a Consultora Market Inc. Información cuantitativa. Fernando Olivares.

22. Presupuesto publicitario táctico estimado⁴⁹

Publicidad	Presupuesto	Detalle
Campaña Publicitaria/nueva imagen de marca audiovisual	\$180.000	Spot cortos en Radio Panorama, canal 7 TV local con dos difusiones diarias
Campaña Publicitaria/nueva imagen de marca grafica	\$45.000	Diarios: El Liberal y Nuevo Diario días de finesemana
Facebook/Creación de comunidad e inversión Ads.	\$60.000	Estimular por medio de la comunidad online temas referidos a los productos ofrecidos (recetas de cocinas, ofertas complementarias, etc.), con ello establecer un canal de comunicación con los clientes.
Instagram/Potenciar la imágenes del logo con la línea de productos.	\$70.000	Estimular por medio de fotografías de alta calidad la compra de productos. (Recetas de cocina, fechas especiales, concursos, premios), con ello establecer un canal de comunicación con los clientes.
Ploteo de vehículos de distribución	\$ 4.500 x 5 camionetas=\$22.500	Potenciar la imagen de marca en vía pública
Merchandising con nueva imagen de marca	\$25.000	Incentivar a los clientes en la apertura del nuevo salón y minimarkets (500 Remeras, 500 gorras, 500 llaveros)
Folletos con logo y promociones	\$27.000	4500 folletos para casa central y minimarkets

Total del presupuesto táctico publicitario \$429.500

⁴⁹ Fuente referencia de estimación www.mercadolibre.com.ar y buscador web www.google.com mejores valores.