



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

RELACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CON EL MEDIO Y MARKETING

AUTORES

SUSAN ANGÉLICA SARMIENTO MONTILLA

LAURA CAMILA GAVIRIA MACHADO

TRABAJO DE GRADO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2013



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

RELACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CON EL MEDIO Y MARKETING

AUTORES

SUSAN ANGÉLICA SARMIENTO MONTILLA

LAURA CAMILA GAVIRIA MACHADO

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

FERNANDO JUÁREZ

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C. JULIO DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

ABSTRACT AND KEY WORDS

INTRODUCCIÓN	6
Planteamiento de su problema	6
Justificación	8
Objetivos	10
Alcance y vinculación con el proyecto del profesor	11
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	13
MARCO METODOLÓGICO	20
Método	20
Unidades de análisis	20
Instrumentos	20
Procedimiento	21
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	22
Descripción de las organizaciones de venta al por mayor.	22
Descripción del uso de la relación estratégica comunitaria mediante conceptos de estrategias comunitarias en las organizaciones de venta al por mayor.	25
Descripción de la efectividad de la relación estratégica comunitaria en las organizaciones de venta al por mayor.	30
CONCLUSIONES.	34
RECOMENDACIONES.	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

GLOSARIO

- MAYORISTAS:** Eslabón de la cadena de distribución en la que la organización o la persona (natural o jurídica) compran a fabricantes con el fin de reanudar el proceso de venta del producto a un detallista para obtener un beneficio.
- MARKETING RELACIONAL:** Radica en una actividad del marketing en el que se refuerza, se crea y se trata de mantener las relaciones de las organizaciones con sus consumidores, en busca de una mayor satisfacción para sus clientes.
- ESTRATEGIAS:** Métodos planificados sistemáticamente y determinados a largo plazo que se llevan a cabo para lograr una meta y/o objetivo.
- CONSUMIDOR FINAL:** Persona que utiliza y disfruta un bien, producto o servicio.
- INTERMEDIARIO COMERCIAL:** Persona natural o jurídica y/o organización que se encuentra en medio de la cadena de producción, ya sea entre el productor y el fabricante o entre el fabricante y el cliente conclusivo.
- PLANIFICACION ESTRATEGICA:** Proceso de evaluación y de implementación a una organización para así lograr que la misma haga un mejor uso de sus recursos y logre alcanzar metas fijadas.
- PRODUCTOS BASICOS:** Productos que son originarios o provienen del sector primario.
- **CLIENTE PROFESIONAL:** persona o empresa que adquiere insumos para transformar, revender o darle valor agregado a la prestación de su servicio.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La relación que tienen las empresas mayoristas con los consumidores se hace un tema de suma importancia en la actualidad, su adelanto y progreso en la economía y en la sociedad están atados a que las estrategias que brinden sean no solo suficientes si no útiles para los clientes; y estos al mismo tiempo formar las llamadas estrategias de consumo para el cliente final que es quien definitivamente interviene y maneja toda la industria de consumo.

Mayoristas, marketing relacional, estrategias comunitarias, cliente profesional.

ABSTRACT AND KEY WORDS

The relationship between wholesale companies and consumers is an issue of utmost importance today, their advancement and progress in the economy and society are tied to strategies that are not only provide sufficient if not useful for customers and these form while consumption strategies calls for the end customer is definitely who intervenes and manages all consumer industry.

Wholesale, Relational Marketing, Community Strategies, Professional Customer.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento de su problema

Las empresas mayoristas siguen un modelo diferente al de las compañías detallistas para tomar decisiones. Este tipo de comercio se puede considerar como un punto nodal (intermediarios) de una red social y económica extensa, que encuentra parte de su lógica de funcionamiento dentro del entramado político-económico del capitalismo mundial, adherido a la movilidad de capitales, a la deslocalización de las empresas y a la utopía del mundo liberado (Betrisey, 2007). Por esto, sus objetivos deben ir encaminados a generar directa satisfacción al consumidor final y para ello deben establecer estrategias conjuntas con sus clientes directos, los procesadores de alimentos y prestadores de servicios, logrando una mejor respuesta de la comunidad.

Sin embargo, la relación entre las organizaciones y la comunidad se realiza a menudo en formas que pueden ocultar la realidad de la situación de la comunidad con el pretexto de la eficiencia. Algunas organizaciones están orientadas hacia los clientes por el uso de las técnicas de marketing (Juárez & Chacón, 2013b), sin embargo, al no ser clientes directos de dichas organizaciones la comunidad pasa a un segundo plano en las estrategias basadas en la actividad de las organizaciones y en la toma de decisiones de la misma.

No obstante, para poder dirigir las actividades de mercadeo hacia el cliente objetivo directo, y de esta forma al cliente final, es necesario revisar tanto los factores internos como externos del sector mayorista logrando una mayor aproximación a las necesidades de sus clientes. Este sector se caracteriza por la naturaleza de bajo coste, de auto-servicio de los mayoristas lo que también ayuda en la reducción de costos de operación de la compañía. Estos ahorros se pasan a los clientes en forma de precios más bajos. Esto logra dar una ventaja competitiva, especialmente en una economía en problemas cuando el precio es de principal preocupación de los consumidores. Esta ventaja en el precio de la empresa le ayuda a atraer más clientes conscientes del valor en virtud de

su gama. Sin embargo el riesgo que corre de aumento en los costos debido al incremento de competencia es mayor, por ello debe afianzar las oportunidades de investigación e implementación de tecnología que el mercado propone para el sector (BJ's Wholesale Club, Inc., 2011).

La necesidad de las estrategias comunitarias efectivas de los mercados mayoristas tiene un alto grado de importancia; para ello es necesario vincular a las centrales mayoristas de alimentos a estrategias de abastecimiento y distribución de alimentos integrales para que su accionar obedezca a objetivos claros en términos de seguridad alimentaria, vista ésta desde la perspectiva de la disponibilidad de los alimentos, pero también desde la de la calidad y la inocuidad de los alimentos. Igualmente para lograr la relación estratégica comunitaria se hace indispensable trabajar en conjunto en una política de transparencia en la formación de precios en la cadena de valor, que impida las posiciones de control de mercado e incremente el bienestar de los consumidores. Dado que dicha problemática supera la capacidad de gestión y control de las administraciones de los mercados (Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO], 2010).

Sin embargo, para tener una relación más próxima entre mayoristas y la comunidad es necesario vincular no solo los procesos comerciales y operativos dentro de su actividad, es necesario también tomar decisiones estableciendo prioridades en el bienestar común y en su actuar social, teniendo en cuenta los efectos y los aportes que producen hacia la comunidad ya que de esto depende en gran parte el avance de la sociedad, no solo a nivel económico. Teniendo como principios de operación la transparencia comercial se lleva a una conciencia social sobre el actuar correctamente ante cualquier situación.

Por lo tanto el problema de investigación es: ¿Cuál es el uso en las organizaciones de venta al por mayor de la relación estratégica comunitaria con el medio y la efectividad de la misma?

Justificación

Es necesario estudiar el comportamiento que tienen las organizaciones mayoristas, pues su desarrollo en la economía y en la sociedad no solo depende de su buen desempeño deben brindar alternativas suficientes para sus clientes, quienes a su vez deben generar estrategias de consumo para el cliente final que es quien controla toda la industria de consumo. Este estudio ayuda a establecer si las compañías mayoristas tienen en cuenta factores como el desarrollo comunitario, la educación para la ciudadanía, comunidad de aprendizaje, comunidad de práctica, comunidad de trabajo, desarrollo de capital social, la educación popular y la comunidad, acciones, voluntariedad y comunitarias y la promoción del crecimiento de la educación colectiva (Juárez & Chacón, 2013a) para tomar decisiones corporativas y así establecer estrategias que los lleven a cumplir sus objetivos.

El comercio al por mayor es la tercera actividad económica de mayor representatividad del sector terciario. (Gonzalez & Cortez, 2012). Actualmente, este sector se enfrenta a cambios como nunca antes. Sus líderes tienen que encontrar la manera de acomodarse a poderosas tendencias, que incluyen: consolidación del sector, globalización, fusiones y adquisiciones, demanda por parte de los clientes de nuevos tipos de servicios con valor agregado, una colaboración más proactiva y una mayor visibilidad sobre las operaciones de distribución, y proliferación de alternativas de recuperación de costos para los proveedores y necesidad de tener acceso rápido a la información (SAP, 2010).

A raíz de esas tendencias, los distribuidores se dieron cuenta de que debían transformar su negocio de muchas y diferentes maneras: convirtiéndose en empresas que operan en tiempo real y ganando agilidad mediante la automatización y la optimización de los procesos de negocio, innovando y adoptando nuevos modelos de lucro, nuevas prácticas empresariales y nuevas maneras de agregar valor al éxito de sus socios comerciales, construyendo relaciones más profundas con ellos a través de la conexión con sus redes de negocios, y diferenciándose de la competencia (SAP, 2010).

Por lo anterior y teniendo en cuenta el cambiante comportamiento del sector es necesario establecer estrategias que ayuden a mejorar la perdurabilidad de sus clientes manteniendo y agregando valor a la sostenibilidad de los mismos. Los cambios o desequilibrios son inducidos por las nuevas formas en las cuales se ejercen las dinámicas de los mercados. Estos pueden ser del orden tecnológico con productos nuevos, cambios en los procesos o cambios en la comprensión de los fenómenos que expresan culturalmente a una sociedad o parte de ella en un momento determinado (Sanabria, 2012).

Su permanencia en el tiempo implica el tránsito de modelo a moda, y cuando se instala como expresión de la cultura, a norma dentro del derecho consuetudinario. Es en este sentido que puede admitirse la característica disipativa de la sociedad. Esto implica que las condiciones de monotonicidad no son claramente especificadas para el conjunto de la sociedad y establece los límites de la acción de las firmas, en razón a que sus actividades dependen, principalmente, de la capacidad de transmisión de información (Sanabria, 2012).

Estas estrategias necesarias para generar una relación entre consumidor y mayorista, generando una comunicación directa que involucre más a la comunidad adicional a la entrega de información, se establecen por medio de la participación de la comunidad en la toma de decisiones de la compañía y así formar parte no solo de los resultados, que podrían ser mejores si se tienen en cuenta como algo más que consumidores, y pasar a ser parte de los instrumentos de la compañía. Algunas de las estrategias utilizadas en marketing relacional son el servicio central, clientelización, el aumento de la demanda, el ajuste de precios a la relación y comercialización interna. Sin embargo, estas estrategias pueden dar lugar a una relación material y normativa con el cliente (Juárez, 2011). Las estrategias mencionadas anteriormente no pueden ser controladas por las compañías mayoristas pues el sector enfrenta desafíos que lo obligan a ir más allá de la resolución de conflictos entre la oferta y la demanda en un determinado lugar y tiempo (Viteri & Arce, 2010).

Objetivos

Objetivo general:

Determinar cuál es el uso en las organizaciones de venta al por mayor de la relación estratégica comunitaria con el medio y la efectividad de la misma.

Objetivos específicos:

1. Describir las características de las organizaciones de venta al por mayor.
2. Determinar el uso de la relación estratégica comunitaria mediante conceptos de estrategias comunitarias en las organizaciones de venta al por mayor.
3. Identificar la efectividad de la relación estratégica comunitaria en las organizaciones de venta al por mayor.

Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La investigación propuesta por el profesor Fernando Juárez, denominada “Relación de las organizaciones con el medio y marketing”, pertenece a la línea de investigación de Gerencia. Esta línea hace parte del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE). Para la universidad del Rosario, esta línea fundamenta que la administración se explica a través de la dirección y la gerencia de las organizaciones, pues definen y despliegan la política que rige cada organización en ámbitos tanto nacionales como internacionales. Es importante entender los principales factores que incluye esta línea, pues además de la organización y su legado depende de las finanzas, los recursos humanos, las operaciones y el mercadeo para establecer estrategias de cambio (Universidad del Rosario, 2012, pp. 2-4).

Con el estudio de las organizaciones de ventas al por mayor pretendemos tener una ubicación práctica, que proporcione su aplicación a la realidad, haciendo ver la importancia estratégica de las técnicas de Marketing al por mayor formulando un método eficiente para el funcionamiento y uso de estas estructuras. El uso de las organizaciones de ventas al por mayor se relaciona en gran parte a la línea de investigación de Gerencia; la planificación estratégica es realmente una práctica de buena gerencia. Consiste en un esfuerzo constante y disciplinado por recolectar información en amplia escala, explorar alternativas posibles y examinar implicaciones de las decisiones actuales en las condiciones futuras de la organización (Presidencia de la República Oriental del Uruguay Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2005).

La gerencia conjunta con la planeación estratégica orientada hacia el mercado de ventas al por mayor despliegan y conservan una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. Esta relación se basa en moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Kotler, 2001, pp. 10-12).

Para la universidad del Rosario es importante encaminar sus investigaciones por áreas que profundicen en el pensamiento analítico, el sistemático y el complejo. Por ello, esta investigación que pertenece al área de gerencia dirigida por Diego Cardona, está enfocada en analizar los resultados y los datos empresariales obtenidos desde lo analítico y lo complejo (Universidad del Rosario, 2013).

En esta línea se ha generado una investigación previa sobre las estrategias comunitarias enfocadas a la educación continua, basada en una crítica previa al marketing relacional, como una herramienta de estudio para organizaciones que tengan en cuenta la comunidad. Como lo menciona Juárez (2011) es necesario el estudio de los argumentos a favor de las estrategias de marketing relacional desde un enfoque de organización de la comunidad en un contexto de desarrollo, haciendo hincapié en el conflicto entre los intereses de las organizaciones y los intereses de los individuos, así como de las diferencias existentes con enfoque individualista transaccional y prescriptivo moral.

Debido a esto, Juárez propone que las diferentes formas de organización de la comunidad, a través del uso de coaliciones, la organización popular, el liderazgo de la comunidad, empoderamiento y otras formas de desarrollo y construcción de la comunidad, deben integrarse en el marketing relacional. Esto establece una relación de las organizaciones con las personas integradas en la comunidad (Juárez, 2011).

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

La venta al por mayor pertenece a un sector económico cuya actividad está basada en el comercio de bienes para la transformación o reventa posterior de los mismos. Los fabricantes utilizan mayoristas, porque estos pueden desempeñar algunas funciones mejor y de forma más económica que los mismos fabricantes, la venta y promoción, compra y creación de surtidos, división de lotes, almacenamiento, transporte, financiamiento, aceptación de riesgos, diseminación de información del mercado, capacitación, consultoría, entre otros factores que se incluyen dentro de las funciones que evaden los fabricantes para optimizar su actividad (Kotler, 2002, pp. 269-271).

El formato de ventas al por mayor en otros países se liga directamente al concepto de auto servicio pague y llévelo (*cash and carry*), debido a la disminución de costos y endeudamiento que se genera para ofrecer así un menor precio a los procesadores y vendedores minoristas a quienes se dirige este sector económico (Allen, 2003, pp. 157–158).

Generalmente, los consumidores del sector mayorista son instituciones, debido a que la actividad económica principal de estas instituciones es la prestación de un servicio que directa o indirectamente afectan al consumidor individual y como tal a la comunidad que se satisface del consumo y de los beneficios del consumismo.

Los productos básicos son los más comercializados bajo el concepto mencionado anteriormente de autoservicio, pues son los que más costos deben ahorrar al procesador a la hora de adquirirlo directamente del intermediario primario (Allen, 2003, pp. 159–160). Las empresas dedicadas al comercio al por mayor son un intermediario entre los productores y las instituciones, quienes a su vez son intermediarios del consumidor final.

A medida en que las funciones resalten la simple facilitación de la comercialización de alimentos a nivel mayorista, entre productores y minoristas, se fortalecerán sus vínculos con diferentes agentes de las cadenas comerciales (FAO, 2010).

La variedad de razonamientos que permiten evaluar el nivel de funcionamiento de los mercados mayoristas es verdaderamente amplia. El primero de ellos es afirmar la garantía del suministro continuo de productos básicos en cantidad y calidad adecuados (FAO, 2010). La promoción es el eje fundamental para el ascenso de los mayoristas y deben apropiarse de algunos métodos de promoción no personal.

Es necesario establecer una relación directa con la comunidad para poder tomar decisiones sobre las estrategias de mercadeo necesarias para la producción, desarrollo y control de todo proceso organizacional. En muchas ocasiones se realizan segmentaciones del mercado que rompen los vínculos de relación con la comunidad, lo que ocasiona un desenfoque de las necesidades comunitarias conduciendo a una relación descontextualizada (Juárez, 2011).

Sin embargo, es importante establecer como estrategia una comunidad de trabajo de manera que se empodere a la comunidad (Juárez, 2011) Todo esto señala que la filosofía del cliente debe dar no sólo en la satisfacción del cliente mediante una funcionalidad definida a priori del producto, la segmentación del mercado y el uso que el consumidor individual da al producto, sino a un enfoque de la comunidad (Juárez, 2011).

Por ello es importante establecer qué estrategias comunitarias son útiles para la compañía generando un desarrollo no solo económico sino social para la empresa y para la comunidad.

A pesar de la naturaleza comunitaria de la educación, y el gran número de estrategias existentes en la comunidad, las instituciones no pueden utilizar cualquiera de ellos para acercarse a la comunidad de clientes para la educación continua y esto podría referirse a los beneficios (Juárez & Chacón, 2013a), no solo de una institución educativa, sino de cualquier entidad u organización, en este caso una compañía mayorista.

Consecuentemente, existe un vínculo entre las organizaciones y la comunidad y la sostenibilidad de las instituciones. El Marketing podría no ajustarse a los requisitos de esta relación, ya que una estrategia debe centrarse en la comunidad y no sólo a los individuos. Se trata de la resolución de

problemas durante un período prolongado, en lugar de centrarse en los eventos organizacionales individuales (Juárez & Chacón, 2013b).

Los problemas pueden solucionarse a través de implementación de tecnología, investigación y personal capacitado para suplir las necesidades de los clientes, sin embargo para ello es necesario establecer las estrategias comunitarias que determinan los problemas y la magnitud de los mismos (Janssens, 2013).

Se observa que la empresa mayorista se caracteriza por operar bajo un sistema de ventas autoservicio (pague y lleve), ofreciendo a sus clientes productos de excelente calidad en presentaciones institucionales a muy bajos precios. Se dirigen a clientes profesionales, siendo la mejor y más completa solución para el abastecimiento de sus negocios a través de diferentes categorías, entre ellas: alimentos duraderos, alimentos perecederos y productos no alimenticios (Empresa Mayorista, 2013k).

Los clientes profesionales a los que atienden la empresa mayorista se dividen en diversos grupos de acuerdo a la actividad que realizan, esto ayuda a la empresa a brindarles un mejor servicio teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de ellos. En el grupo de comercializadores de alimentos (retail) se encuentran los tenderos, que a su vez pueden ser de tipo sencillo, tienda de barrio, o más estructurado como mini mercados; los kioscos y las tiendas especializadas en alimentos también hacen parte de ese grupo, siendo el último más extenso teniendo en cuenta los diferentes tipos de negocio que allí se encuentran: mercados de frutas, mercados de lácteos, carnicerías, pescaderías, pañaleras, licoreras-cigarrerías y droguerías (Empresa Mayorista, 2013e).

Un segundo grupo de clientes objetivo es denominado procesadores de alimentos, es el más amplio pues abarca gran cantidad de negocios dedicados a la transformación de alimentos aunque esta no sea su actividad primordial, entre ellos se encuentran: todo tipo de restaurantes, casinos, heladerías, puntos de comida rápida y casas de banquetes; los hoteles, Clubes sociales y moteles; las panaderías, pequeñas industrias de alimentos, bares y discotecas; las instituciones educativas,

fundaciones, congregaciones religiosas y escuelas gastronómicas y los centros médicos y hospitales (Empresa Mayorista, 2013e).

Al contar con la venta de productos no alimenticios, el comercio de no alimentos también hace parte de nicho de mercado al que se enfocan las empresas mayoristas, a este grupo pertenecen las tiendas de departamento, papelerías y misceláneas, las tiendas para mascotas, ferreterías, oficinas incluyendo las gubernamentales y privadas, centros de belleza, empresas de limpieza y lavanderías. Y aunque el cliente objetivo del sector mayorista sean los profesionales, no se puede discriminar al consumidor individual que busca mejorar su economía, dentro de este grupo se incluyen a los empleados de este tipo de empresas. Finalmente, los grupos de clientes lo cierran los clientes de grandes volúmenes, entre los que se clasifican a todos los distribuidores tanto de alimentos como de no alimentos y los exportadores de estos (Empresa Mayorista, 2013e).

Al tener la clasificación de clientes estructurada por actividad, es más fácil reconocer las necesidades primordiales de cada uno, por ello la comunicación directa con estos clientes es vital para las empresas mayoristas, quienes siendo un intermediario entre el consumidor final o individual y los productores pueden generar un mejor servicio y evolución en el consumo y en la producción de ciertos elementos básicos para suplir dichas necesidades.

De la comunicación entre los productores, los mayoristas, los procesadores, comercializadores y distribuidores y los consumidores finales se encargan las áreas de mercado, divisiones territoriales que poseen un sentido económico del que carecen otras divisiones más comunes y utilizadas, como es el caso del municipio, la provincia o la comunidad autónoma (Chasco & García, 1997). Aunque el concepto sea antiguo se mantiene en la actualidad en la forma de transmitir la información. Una mejor forma de hacer mercadeo para las empresas mayoristas puede enfocarse en que las estrategias comunitarias podrían reemplazar la comercialización cuando se utiliza un enfoque comunitario para hacer negocios. Se argumenta que, mediante el empleo de este tipo de estrategias, las organizaciones educativas, por ejemplo, pueden construir una relación sostenible con la comunidad (Juárez & Chacón, 2013a).

Pese a la necesidad de incorporar las necesidades comunitarias dentro de la toma de decisiones como estrategia corporativa, la relación estrictamente comercial entre mayoristas y comunidad ejerce una fuerza mayor a la calidad del servicio que este sector presta. Aunque estas empresas intentan tener una relación muy cercana con sus clientes, entienden que la razón de ser de la empresa son sus clientes y en esa medida dentro de las políticas que tiene la compañía, el cliente es la prioridad en todo momento y en todo lugar (Empresa Mayorista, 2013).

La comunicación existente entre el mayorista y sus clientes, los profesionales, se limita a la entrega de información. Envían información promocional, información que se considera es relevante para los clientes y sus negocios, de esa misma información se extrae la información necesaria para ofrecer mejores alternativas en términos de producto, precio, surtido, calidad, preparando capacitaciones, charlas, entrenamientos con el ánimo de interactuar con los clientes constantemente (Empresa Mayorista, 2013).

El modelo de negocio mayorista está cambiando, y está cambiando porque los clientes están exigiendo cambios y las condiciones están cambiando (Wilson, 2009). Sin embargo, los costos bajos que ofrecen los mayoristas no implican necesariamente que las empresas maximicen beneficios, pues pasan los beneficios a los clientes sobre todo cuando el mercado permita la manipulación de precios. Esto pone de relieve la necesidad de una mayor reorganización dentro del sector hacia los métodos regulatorios más avanzados (Bremberger, Bremberger, Rammerstorfer, 2012).

Las estrategias de los principales temas de la interacción económica se basan en la solución de juegos no antagonicos. El procedimiento diferencial de la elección de las estrategias de los sujetos del mercado era un sistema de ecuaciones diferenciales: retardos ordinarios. Se consideraba su estabilidad, y se construyó un método para elegir las estrategias de estabilización de los sujetos del mercado mayorista. (Vashchekin & Khrustalev, 2005).

La variedad de organizaciones que funcionan en el sector de los servicios exige la formación de enfoque metodológico especial a la estimación de tales organizaciones. Sin control, el desarrollo

informal de las organizaciones del sector de los servicios conduce a numerosos problemas de carácter ecológico, económico y social, que causan pérdidas económicas. La gestión del desarrollo sostenible de los servicios de comercio al por mayor debe basarse en la vigilancia constante de los criterios, indicadores e índices de desarrollo sostenible, y la actividad empresarial de las organizaciones (Ivashkin, 2012).

La sostenibilidad de los mayoristas se ve afectada por los minoristas líderes que han ampliado la escala y el alcance geográfico de sus operaciones de abastecimiento, estableciendo redes de compra, regional y mundial a la fuente de una variedad de productos para el hogar y los mercados de ultramar, lo que refleja el aumento de su capitalización y compra de energía, mejoras en la distribución y la logística de sistemas y reducir las barreras al comercio de muchos productos básicos (Franz, 2012).

Por otra parte, es necesario tener en cuenta factores internos para el uso de estrategias comunitarias, por ello se debe contar con la comunidad de empleados de los mayoristas, que aunque por el concepto de auto servicio no manejan una relación directa con los clientes, deben estar actualizados y capacitados para orientar la actividad de cada cliente con sus necesidades.

Sin embargo, se sugiere que las experiencias momentáneas de empleo no sólo se limitan a afectar en el trabajo, además incluyen cogniciones tales como consideraciones de equidad. Por lo tanto, la experiencia de base, así como las medidas actitudinales de satisfacción en el trabajo se deben incluir tanto componentes afectivos y cognitivos. La teoría no es idéntica, sino más bien independiente de la distinción entre las actitudes y la experiencia basada en la satisfacción laboral. Mientras que la teoría Afectivos Eventos distinción refleja diferentes contenidos de satisfacción en el trabajo, nuestra distinción refleja diferentes procesos de cómo los juicios de satisfacción laboral se forman por el empleado. La experiencia basada en la satisfacción laboral suele evaluarse con métodos de muestreo de experiencia (Grube, Schroer, Hentzschel, 2008).

La gestión estratégica de la comunicación interna se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales, pero son escasos

los profesionales de la comunicación que evalúan el aporte de su accionar (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011). Por esto es fundamental que la organización mantenga una buena relación y comunicación con sus empleados, así lograra a su vez una buena comunicación con sus clientes y proveedores. La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte (Álvarez-Nobell & Lesta, 2011).

Aprendizaje e innovación, se muestran claramente relacionadas. Introducir nuevos productos implica innovar, es decir, desarrollar un proceso de aprendizaje que permita descubrir nuevas formas de satisfacer las necesidades de las personas (García & Real, 2013). Esto se relaciona estrechamente con la relación entre proveedores-organización-clientes. No obstante, el vínculo primordial que se debe fortalecer es con los empleados pues son quienes acuden directamente a los clientes y sus necesidades.

Sin embargo, la importancia de la evaluación de desempeño es clave dentro del área de recursos humanos, especialmente considerando que, en la mayoría de las empresas, las evaluaciones se convierten en un tema constante de críticas, quejas e insatisfacción, ya que los empleados perciben a la evaluación como un método injusto; por esto, las percepciones de justicia cumplen un rol fundamental en la efectividad y utilidad del método de evaluación de desempeño, por lo que conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de evaluación resulta importante para descubrir la aceptación o rechazo por parte de ellos de la herramienta de evaluación que se utiliza en la empresa (Fernández, 2009). De acuerdo con esto, las estrategias comunitarias deben dirigirse no solo hacia el exterior de la compañía, sino también hacia el interior.

MARCO METODOLÓGICO

Método

Se utilizó el método de investigación y análisis de caso, seleccionando una organización de relevancia dentro del sector de venta al por mayor.

Unidades de análisis

Se tomó una empresa que representa el sector mayorista que está presente en 12 ciudades Colombianas con un total de 16 tiendas las cuáles cuentan con áreas de venta entre 4.000 y 9.900 metros cuadrados. En ellas ofrecen más de 10.000 referencias de productos para abastecer los negocios de sus clientes. Posee una sólida red de proveedores, compuesta por cerca de 1.200 empresas. Es uno de los más eficientes distribuidores mayoristas de Colombia, que traduce su estructura y esquema eficiente de negocio de bajos costos a los más bajos precios para sus clientes, conservando la calidad y frescura de los productos que ofrece. Se especializa en atender el mercado institucional (Restaurantes, hoteles, casinos, clubes, comercializadores, instituciones, industrias, etc.) (Empresa Mayorista, 2013h)

Instrumentos

Se utilizó información general de la compañía y algunos datos específicos del área de mercadeo, mediante documentos aportados por la compañía, tales como: a) Historia de la organización, b) Misión, c) Visión, d) Valores, e) Manejo de marca, f) Entrevistas semiestructuradas: entrevista al director de mercadeo sobre la relación de la compañía con la comunidad y sobre la estrategia de negocio y planes estratégicos en el área de mercadeo y a nivel general de la compañía. Entrevista al gerente de clientes y ventas acerca de la contribución comunitaria de la compañía en la actividad de sus clientes, g) Estructura de clientes clasificación por grupos, subgrupos y categorías de

clientes de acuerdo a su actividad y a las necesidades establecidas por cada uno, h) Datos financieros generales de la compañía, para poder comparar la participación y comportamiento de la compañía en el sector a lo largo de los últimos 3 años. Adicionalmente se comparó el comportamiento de los tipos de clientes en el mismo periodo de tiempo y se utilizaron algunos datos operacionales y financieros del área de mercadeo para analizar la influencia en el comportamiento de los clientes y posiblemente frente a la competencia dentro del sector.

Procedimiento

Inicialmente se contacto a la compañía por medio de la dirección de mercadeo, gracias a la presencia de un miembro del área como investigador del proyecto. Luego del acercamiento se realizaron algunas entrevistas con el fin de obtener información. Los documentos se obtuvieron con la colaboración de cada área. Con el acompañamiento de algunos miembros de la compañía se logró analizar el sector mayorista y con ello el comportamiento de la compañía dentro del mismo; con esto se solicitó una autorización para usar todos los documentos brindados y así analizar la relación de la compañía con la comunidad, de esta manera poder generar un resultado sobre la utilización de estrategias comunitarias y establecer el correcto funcionamiento de las mismas.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Descripción de las organizaciones de venta al por mayor.

Las organizaciones de venta al por mayor son un intermediario comercial entre los productores y los procesadores quienes a su vez son intermediarios del cliente final. Estas organizaciones enfocan toda su actividad en optimizar la relación con sus proveedores para poder efectuar mejores resultados en sus clientes. En Colombia existen distintas figuras informales de mayoristas, lo que genera para empresas como la que estudiamos un reto adicional para poder fidelizar a sus clientes no solo con precios bajos sino con valores agregados que signifiquen para sus clientes un motivo más fuerte para comprar en sus tiendas los productos ofrecidos de sus proveedores.

Para poder lograr esa fidelización esta empresa está conformada por un equipo humano dedicado a la distribución de productos de excelente calidad y variedad con bajos costos, esta empresa quiere ser para sus clientes una fuente de abastecimiento para los negocios de sus clientes; en cuanto a sus proveedores brindan un excelente servicio en la distribución de sus productos al costo más bajo, con una amplia cobertura nacional. Para lograr la misión, la empresa propone elevar el volumen de sus ventas, disminuir los costos, ofrecer un servicio de personal leal, productivo y altamente motivada además de fuertes relaciones con sus proveedores (Empresa Mayorista, 2013j)

La empresa mayorista con presencia en Colombia, busca ser la mejor y más completa solución para abastecimiento de todos los negocios en el país (Empresa Mayorista, 2013m).

La integridad representada como honestidad, genuino y totalmente abierto en la comunicación de todos los hechos que conciernen a la compañía; la lealtad poniendo el mejor esfuerzo en el trabajo para la compañía y su desarrollo (Empresa Mayorista, 2013l).

La empresa mayorista busca un acertado posicionamiento a través de un adecuado uso y manejo que contribuyan con los objetivos de cada marca de productos que ofrece la compañía. Aunque no

son maquiladores, generan un concepto de marca que genera confianza en sus clientes y mayor fidelidad con sus proveedores (Empresa Mayorista, 2013i).

La clasificación por grupos, subgrupos y categorías de clientes de acuerdo a su actividad y a las necesidades establecidas por cada uno. En la clasificación mencionada encontramos un primer grupo que pertenece a los comercializadores de alimentos, este grupo corresponde a un negocio que compra productos Alimenticios para revenderlos, estos se dividen en subgrupos los cuales son: 1. Tenderos 2. Supermercados, 3. Tiendas Especializadas en Alimentos y 4. Kioscos. En un segundo grupo se encuentran los Transformadores HoReCa (Hoteles, Restaurantes, Catering), es un negocio que procesa insumos alimenticios con el fin de vender platos servidos, dentro de este grupo encontramos varios subgrupos entre los cuales estan: 1. Restaurantes, 2. Hoteles, 3. Panaderías, 4. Industrias de Alimentos, 5. Bares / Discotecas, 6. Escuelas / Colegios / Univ./ Clubes, y 7. Centros Médicos/ Hospitales.

Un negocio que compra productos No Alimenticios con el fin de revenderlos es la explicación del tercer grupo conocido como Comercializadores de No Alimentos, sus subgrupos son: 1. Tiendas por departamento y 2. Tiendas especializadas en No alimentos.

El cuarto grupo pertenece a los Prestadores de Servicios este es un negocio que compra insumos de importancia secundaria para su negocio. Dentro de este grupo encontramos subgrupos los cuales son 1. Oficinas, 2. Industrias de No Alimentos y 3. Servicios en General.

Una persona que compra volúmenes y se adapta a las condiciones de servicio, empaque, etc. Hace parte de un grupo clasificado como Compradores Individuales, cuyos subgrupos son: 1. Compradores Individuales y 2. Empleados

Finalmente en el sexto grupo los clientes de Grandes Volúmenes corresponden a aquellos revendedores cuyo objetivo son los HORECA / Food Retailers, con una alta tendencia de compra de un surtido muy limitado, con un nivel de margen mínimo, son leales a nuestros precios bajos más no a nuestro concepto. Son llamados: comúnmente “Tiburones”. Dentro de este grupo

encontramos tres subgrupos los cuales son: 1. Distribuidor / Comercio al por Mayor, 2. Industrias y 3. Exportación (Empresa Mayorista, 2013e).

Aunque la distinción de clientes ayuda a enfocar recursos en la búsqueda de satisfacer necesidades, no se contempla a la comunidad dentro de esa clasificación, quienes deberían formar parte de cada grupo y así determinar qué beneficios podrían ofrecer a la comunidad que no hace parte de ninguna de las actividades allí mencionadas.

Se tomaron datos generales de la compañía, para poder comparar la participación y comportamiento de la compañía en el sector a lo largo de los últimos 3 años. Adicionalmente se pudo comparar el comportamiento de los tipos de clientes en el mismo periodo de tiempo. Finalmente, se utilizaron algunos datos operacionales y financieros del área de mercadeo para analizar la influencia en el comportamiento de los clientes y posiblemente frente a la competencia dentro del sector.

Por ello se generan estrategias de mercadeo de difusión de información promocionales y de la compañía como tal, lo que ha generado un incremento en las ventas, sin embargo la participación en ventas que tienen dichas promociones no generan un tráfico de clientes esperado comparado con el que ingresa a la compañía en el mismo periodo de las promociones. Esto puede deberse al tipo de clientes al que se dirigen las compañías de venta al por mayor, pues los clientes institucionales deben su actividad a productos específicos que no pueden cambiar para seguir brindando un buen servicio y calidad en lo que ofrecen al consumidor final.

Teniendo en cuenta el comportamiento económico del mercado, todas las industrias y en especial el consumidor final busca minimizar sus costos con el fin de brindar también menores costos a sus clientes o familias respectivamente; sin embargo, el precio no es el único factor que determina la decisión de consumo. Por ello, las empresas de venta al por mayos buscan a diario estrategias que incluyan un mejor servicio, no solo en la calidad de productos y en la economía, sino en la relación que se establezca y las necesidades que se cubran.

En cuanto a la comunicación entre las empresas mayoristas y sus clientes, esta esta basada en una entrega de información constante, en la cual el cliente puede escoger la mejor oportunidad de ahorro y crecimiento para su negocio y así generar una satisfacción mayor para el consumidor individual, quienes finalmente son quienes establecen el consumo de la economía y son por quienes las compañías establecen sus estrategias.

Descripción del uso de la relación estratégica comunitaria mediante conceptos de estrategias comunitarias en las organizaciones de venta al por mayor.

Como se ha mencionado anteriormente las estrategias comunitarias conducen al objetivo de las compañías a través de la relación con los clientes y las necesidades que estos tengan, fijando la actividad de la compañía en la comunidad y no estableciendo conductas que lleven a la comunidad a adaptarse a la actividad de la compañía. Sin embargo, teniendo en cuenta la compañía que se estudio para establecer esta relación, determinamos que aunque tienen en cuenta las necesidades de sus clientes para tomar decisiones de producto, la actividad de la compañía y el plan estratégico que establecen no están adecuados a la comunidad que los rodea.

La elección de una estrategia establecerá los objetivos a largo plazo de una compañía, así como el patrocinio de medidas y manejo de los recursos necesarios para lograr esos objetivos.

Los Mayoristas cuentan con 3 estrategias fundamentales:

- **Creecer gracias a nuestros resultados:** El crecimiento paulatino garantiza la permanencia en el mercado.
- **Conseguir cuota y nicho de mercado:** Todos los esfuerzos de los mayoristas están encaminados a lograr fidelidad.
- **Invertir en las personas:** Los mayoristas les entrega la responsabilidad para desempeñar una función vital para el negocio. (Empresa Mayorista, 2013d).

La empresa mayorista basa su relación con los clientes en un intercambio de información. Desde la empresa a sus clientes comunicando los servicios que esta ofrece, los productos que se pueden adquirir, su posición, los eventos ocasionales en donde pueden sacar provecho de promociones y las diferentes actividades de promoción que se efectúan en sus instalaciones. Desde el cliente a la empresa analizando las necesidades que se generan en sus clientes referidas en precios y productos. Sin embargo, esto no establece una relación profunda, en la cual se busque analizar no solo necesidades sino generar respuestas absolutas a los clientes y a la comunidad que se pueda beneficiar tanto de la empresa como de sus clientes.

Adicionalmente, el concepto de comunidad que manejan las empresas mayoristas se enfocan primordialmente a sus clientes, la sociedad que los rodea no hace parte de los elementos que usan para tomar decisiones que puedan favorecer incluso su rendimiento económico y corporativo.

Es necesario establecer que las empresas mayoristas dividen sus clientes teniendo en cuenta sus necesidades, por ello es importante generar estrategias de comunicación para cada uno de ellos pues al generalizar estarían ignorando características específicas de cada uno optando así por satisfacer solo las necesidades comunes, lo que le da una desventaja a las organizaciones mayoristas en el mercado de consumo alimenticio y no alimenticio.

Sin embargo, esta división incluye a sus empleados con los que rigen una relación a través del código ético, en este se establecen las directrices que orientan el actuar de los integrantes de la compañía en las relaciones de clientes internos y externos (Proveedores, Contratistas, Clientes, Comunidad, entre otros). Al mismo tiempo se dan a conocer las circunstancias que provocan Conflicto de Intereses y la manera como se debe proteger la información de la compañía. Finalmente, presenta la manera de gestionar en las diferentes áreas de la compañía.

El objetivo de la instauración de este código de ética se basa en Establecer las directrices éticas definidas por la organización que orientan el actuar de los integrantes de la compañía tanto en las

relaciones con clientes internos y externos (Proveedores, Contratistas, Clientes, Comunidad, entre otros).

Una conducta profesional íntegra se logra a través de la aplicación y vivencia de los valores fundamentales de la compañía; Lealtad e Integridad; siendo Lealtad Dar lo mejor de sí en su trabajo para la Empresa y su desarrollo. Y tomando integridad como Ser honesto y franco en las Comunicaciones especialmente en los asuntos concernientes a la Empresa.

Dentro de las relaciones internas encontramos:

- **No discriminación e Igualdad:** no habrá discriminación de origen, raza, credo, color, edad, ideales, sexo, incapacidad física o cualquier otra forma de descalificación social.
- **Acoso Moral o Sexual:** Los Empleados se comprometen a respetar a todos sus compañeros de Trabajo, Proveedores, Contratistas, Clientes.
- **Seguridad en el Trabajo y Calidad de Vida:** Es fundamental el Bienestar, la preservación de la salud y la calidad de vida de sus trabajadores
- **Trabajo Infantil:** No se admite el trabajo infantil bajo ninguna figura.
- **Comunicación Interna:** Toda información interna será divulgada de manera clara y ágil, facilitando el desempeño de las actividades dentro de la Compañía.

Dentro de las relaciones externas podemos ver:

- **Proveedores y Contratistas:** Todos los proveedores y contratistas que tengan relación con Makro se comprometen a ser íntegros y éticos.
- **Equidad y Justicia:** Contar con procedimientos éticos en la selección, negociación, administración de toda actividad comercial, siendo equitativos y justos en la toma de cualquier decisión.
- **Clientes:** El compromiso a tratar a sus clientes con respeto e igualdad sin tener discriminación alguna.

- **Comunidad:** El compromiso de respetar los derechos humanos y promoverlos en los lugares donde sea posible.

La gestión del código de Ética tiene en conexión el cumplimiento de reglas; algunas de estas son:

- Todos los Empleados están obligados a cumplir íntegramente el Código de Ética.
- La empresa Mayorista proveerá todas las medidas necesarias para la divulgación y aplicación del Código de Ética.
- Cuando un trabajador presente alguna duda sobre cual conducta de Ética debe adoptar, deberá utilizar los canales de comunicación existente para el esclarecimiento de la duda.
- Siempre que un trabajador identifique situaciones de no Cumplimiento del Código de Ética debe hacer uso de los Canales de Comunicación existentes sin necesidad obligatoria de identificarse.
- Las reglas establecidas en este Código son de obligatorio cumplimiento y no serán amparadas por orden de ningún superior jerárquico.

Las principales responsabilidades del comité de ética son:

- Ser y exigir ejemplo de conducta ética
- Reunirse periódicamente, en lo posible mensualmente, con el objetivo de tratar temas relacionados con la aplicación del Código de Ética.
- Analizar situaciones no estipuladas dentro del Código de Ética y definir como los trabajadores deben proceder en estos casos.
- Identificar las necesidades de refuerzo de la cultura de Ética y patrocinar acciones relacionadas. (Empresa mayorista, 2013a).

La empresa Mayoritaria utiliza ciertos términos importantes para el manejo y distribución de sus productos, entre ellos están:

- **Abono en cuenta:** Es un ingreso cierto, a una cuenta bancaria, producto de una consignación o Transferencia Electrónica de fondos.

- **Air Tube:** Sistema de correo neumático, a través del cual las personas que realizan registro de mercancía en los puntos de pago efectúan el envío de los medios de pago recibidos por la ventas registradas, a la oficina de Cash Office.
- **Anticipo de proveedores:** Son los pagos realizados por los Proveedores sobre la mercancía que se ha recibido en tienda, pero no ha sido procesada por el sistema Oracle Financials, para estas negociaciones el Departamento de Invoice Control pasa los montos de facturación recibidos por Proveedor que se encuentran en proceso de revisión y aprobación para su posterior interface a Oracle Financials.
- **Agente de lesión:** Elemento, objeto, sustancia, material, sujeto, organismo, animal, superficies, herramienta, o equipo que está relacionado directa o indirectamente como causante de la lesión.
- **B2B Proveedores:** (Business to Bussiness) Servicio de información para nuestros proveedores.
- **Cash Office:** Área de la Tienda a donde es enviado diariamente el total de los valores recaudados en los puntos de pago, con el fin de llevar a cabo su conteo físico para, una vez comparado con el monto recibido contra el reflejado en el sistema, hacer su remisión a la compañía transportadora de valores, a los bancos o a la Oficina Central de la Compañía. Transitoriamente permanecen bajo custodia en esta área algunos valores como el dinero en efectivo correspondiente a la base del pódium de cajas, las facturas de venta, las notas crédito, los anticipos y otros ingresos.
- **Código de Barras:** Representación de una determinada información mediante un conjunto de líneas paralelas verticales de diferente grosor y espaciado. El código de Barras permite la identificación del producto a través de un lector su identificación en el sistema.
- **Departamentalización de mercancía:** Proceso mediante el cual se paga un impuesto a un departamento para permitir la comercialización de un producto dentro de su territorio.
- **Impuesto al Consumo:** Es un impuesto que se cobra al consumidor final de la bebida alcohólica o de cigarrillos, el cual está implícito en su precio de venta. Según la norma el impuesto al consumo y la participación que surge como consecuencia del ejercicio del monopolio, son las formas de gravar o poner a tributar los licores y similares, se hace exigible, cuando el producto nacional se entrega en la fábrica o la planta para ser

distribuidos, vendidos, permutados o para ser publicitados, promocionados, donados entregados en comisión o destinados al autoconsumo.

- **Phishing (Fishing):** Tipo de delito enmarcado dentro del ámbito de las estafas, consiste en el intento de adquirir información confidencial de forma fraudulenta (como puede ser una contraseña o información detallada sobre tarjetas de crédito u otra información bancaria). El estafador, conocido como phisher, se hace pasar por una persona o empresa de confianza a través de un aparente comunicado oficial, por lo común un correo electrónico, algún sistema de mensajería o incluso utilizando llamadas telefónicas; invitando a la víctima a visitar algún sitio web o brindar información como detalles de las tarjetas de crédito, fechas de expiración (Empresa Mayorista,2013g).

Descripción de la efectividad de la relación estratégica comunitaria en las organizaciones de venta al por mayor.

Al no tener una estrategia comunitaria establecida, es difícil medir y describir la efectividad que esta pueda tener en las organizaciones de venta al por mayor, sin embargo es notable que debido a su técnica de entrega de información como única relación con sus clientes, no hay una identidad con este tipo de compañías.

Sin embargo, la empresa mayorista reconoce que su actividad afecta directamente al consumidor final y para ello esta invirtiendo en investigación e innovación con el objetivo de generar un mayor impacto en sus clientes y con ellos llegar directamente al consumidor final y a la sociedad en general.

En general, la empresa mayorista utiliza una jerarquía vertical a través de la cual se delegan las funciones y responsabilidades, y se encauza la comunicación interna. En la estructura administrativa encontramos al presidente en el mando central, seguido por el secretario y el conductor, quienes a su vez son seguidos por el director de recursos humanos, el director de

mercadeo, el director de compras y alimentos, el director de compras perecederos y el director de no alimentos.

Dirección compras Alimentos:

El director de alimentos es la cabeza dentro de esta área, cuenta con un acompañamiento de auxiliares de oficina, quienes a su vez coordinan a los gerentes de categoría (Basic Goods, Bar, Soft Goods), estos apoyan y regulan las actividades y movimientos de los compradores básicos (bebidas, vinos, aseo, perfumería).

Dirección de compras No alimentos:

Esta área tiene como eje principal al director de no alimentos acompañado por un subdirector, este a su vez cuenta con el apoyo de un comprador institucional y un comprador de equipos industriales. Se encuentran diferentes cargos que son asignados bajo diferentes criterios en las diferentes empresas del sector; el gerente de categoría de mercancía general es fundamental dentro de esta área.

Dirección compras perecederos:

El coordinador principal de esta área es el director de compras perecederos, seguido por el gerente de categoría quien a su vez recibe el apoyo y controla las actividades de los compradores (congelados, pescados, tubérculos etc.) En esta Área se hace indispensable contar con el apoyo de un jefe de calidad.

Dirección de Recursos Humanos:

El talento humano es el recurso fundamental para el funcionamiento de una organización. Si el componente humano está dispuesto a suministrar su esfuerzo, la organización marchará.

En esta área encontramos como eje principal al director de recursos humanos seguido por un auxiliar, mensajero y recepcionista para apoyar las actividades a ejecutar.

Para la administración efectiva de esta y la correlación con las demás áreas, se encuentran el gerente de administración y payroll quien controla al coordinador de nómina, al asistente de salud ocupacional y al auxiliar de nómina, el gerente de aprendizaje y desarrollo y el jefe de reclutamiento y selección en un nivel inferior al gerente de administración.

Dirección de mercadeo:

Tiene como objetivo el análisis, planeación y control de programas dentro de la organización, su eje principal es el director de mercadeo acompañado de un auxiliar de oficina, seguidos por un gerente corporativo quien tiene a su cargo al coordinador de comunicaciones a los diseñadores y a los asistentes y concesiones. Por otro lado se encuentra el director de marcas propias quien regula y controla al asistente de marcas propias.

El bajo tráfico y las ventas volátiles en las organizaciones de venta al por mayor demuestran una baja efectividad en las estrategia que tienen estas compañías con respecto al consumo del mercado. La informalidad en este tipo de comercio también afecta a organizaciones constituidas estratégicamente para satisfacer las necesidades de las instituciones y los clientes profesionales quienes a su vez en camino a satisfacer de manera directa las necesidades de sus clientes, los consumidores individuales, generan opciones que excluyen a los mayoristas.

Este mercado Mayorista hace énfasis en unas recomendaciones para el óptimo manejo de marca:

- Mercadeo provee de los logos y plantillas necesarias para el buen manejo de la Marca.
- Toda pieza creada por Tiendas y/o Proveedores deben ser aprobada por Mercadeo antes de su producción o envío.
- La señalética de precios ha cambiado y por lo tanto debe ir en línea con el nuevo esquema de señalización propuesta por Oficina Central.
- El buen uso y manejo de la Marca fortalecen la imagen percibida por los Clientes y permite construir la unidad corporativa.

Esta situación también es vista en los productores quienes también cuentan como clientes a los comercializadores y procesadores, por ello los mayoristas se ven afectados al tener que buscar estrategias que incluyan a los proveedores, logrando que estos solo pongan sus productos en sus cadenas de distribución; los clientes, logrando generar una fidelización e identidad, logrando que solo busquen obtener los productos en su puntos de venta; y en la comunidad en general, logrando que los reconozcan con un punto de distribución mayorista con precios bajos, productos de alta calidad y servicios diferentes a los distribuidores informales.

Gracias a las estrategias que se establezcan teniendo en cuenta a la comunidad, la empresa podrá reforzar sus fortalezas: a) El conocimiento del cliente y b) conducta del mercado, c) Personas comprometidas y aumentar sus oportunidades: a) E-commerce, Impuestos favorables, b) Implementación ERP, c) Crecimiento en el mercado, Tiendas de modelos diferentes, d) Precios estrategia/modelo, e) Dirección de relación con el cliente. Al mismo tiempo disminuir sus amenazas: a) Nueva entrada de competidores, b) Mercado negro que compite en el precio, c) Cambios en las regulaciones y trabajar en sus debilidades: a) Acciones altas, b) ERP obsoleto, c) La disciplina y la responsabilidad deben ser mejorados (Empresa Mayorista, 2013b).

CONCLUSIONES.

- Las empresas mayoristas son un intermediario entre los productores y los clientes institucionales (comercializadores, procesadores, prestadores de servicio y distribuidores).
- La informalidad de distribuidores mayoristas opaca la actividad y estrategia de las organizaciones de venta al por mayor.
- La relación entre las organizaciones mayoristas y sus clientes se limita en ocasiones a intercambio de información por ambas partes.
- La comunidad debe ser parte de las estrategias de la compañía para obtener mayor provecho de la relación que se entable.
- Los consumidores individuales acuden a las organizaciones de venta al por mayor para minimizar sus costos, lo que genera un replanteamiento de estas organizaciones para satisfacer necesidades también en este grupo de clientes.
- No existe una fidelización con la organización debido a la falta de estrategias que integran a la comunidad.

RECOMENDACIONES.

Para que las organizaciones de venta al por mayor tengan un mayor tráfico de clientes y una mayor fidelización de los mismos, es necesario establecer sus necesidades como herramientas fundamentales en las estrategias que implanten para tomar decisiones de oportunidad y de mercado.

Debe establecerse una relación entre proveedor-organización mayorista-cliente profesional-consumidor final para satisfacer las necesidades de cada uno sin vulnerar los intereses de ningún integrante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, S. (2003). *Financial risk management, a practitioner's guide to managing market and credit risk*. New Jersey, Estados Unidos: Wiley Finance.
- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30.
- Betrisey, D. (2007, Octubre). Migración, comercio mayorista chino y etnicidad. *CIDOB d'Afers Internacionals*, 78, 77-95.
- BJ's Wholesale Club, Inc. (2007, Noviembre). Company Profile. *Data Monitor*, 1-9.
- Bremberger, C., Bremberger, F., & Rammerstorfer, M. (2012). The Impact of Different Unbundling Scenarios on Wholesale Prices in Energy Markets. *The Energy Journal*, 33(3), 183-214.
- Chasco, M., García, G. (1997). Modelos de determinación de áreas de mercado de comercio al por menor. Tesina, facultad de CC. Económicas y EE. Universidad autónoma de Madrid.
- Empresa mayorista. (2013a). *Código de ética*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013b). *DOFA*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013c). *Entrevista, director de mercadeo*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013d). *Estrategia*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013e). *Estructura de clientes*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013f). *Formula empresarial*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013g). *Glosario de términos*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013h). *Historia*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013i). *Manejo de marca*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013j). *Misión*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013k). *Quienes Somos*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013l). *Valores*. Bogotá. Autor.
- Empresa mayorista. (2013m). *Visión*. Bogotá. Autor.
- Fernández, M. (2009). La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 42-48.

- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2010). La función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia. Recuperado 16 de junio del 2013 de: <http://nacionesunidas.org.co/ferialibro/la-funcion-de-los-mercados-mayoristas-en-los-centros-urbanos-de-colombia/>
- Franz, M. (2012). Resistance and strategic responses in food supply networks: Metro Cash & Carry in Bangalore', *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 94(2), 161–176.
- García, J., & Real, J. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 95-125.
- Gonzalez, K., & Cortez, H. (2012). Comercio al por mayor: nodo de atracción de mano de obra. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1219-1232.
- Grube, A., Schroer, J., Hentzschel, C., & Hertel, G. (2008). The event reconstruction method: An efficient measure of experience-based job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 669–689.
- Ivashkin, M. (2012). Departamento de Desarrollo Sostenible de comercio al por mayor. *Boletín de PNU*, 1(24), 153-158
- Janssens, G. (2013, Mayo). Recipe for success, *Sharing News*, 36, 5-8
- Juárez, F. (2011). A critical review of relationship marketing: Strategies to include community into marketing in development contexts. *African Journal of business management*, 5(35), 13404–13409.
- Juárez, F., & Chacón, A. (2013a). Relationship with the community instead of marketing: A continuing education case. *Educational Research*, 4(3), 239–248.
- Juárez, F., & Chacón, A. (2013b). Community strategies that replace marketing in the relationship between continuing education organizations and the community. *Educational Research*, 4(3), 231-238.
- Kotler, P. (2001). *Análisis, planeación, implementación, y control*. México D.F., México: Pearson.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México D.F., México: Pearson.

- Presidencia de la República Oriental del Uruguay Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2005, Marzo). *Guía metodológica de planificación estratégica*. Recuperado el 16 de junio del 2013 de: <http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Concursos/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- Sanabria, N. (2012). Perdurabilidad empresarial: Anotaciones teóricas. *Pensamiento y Gestión*, 32, 190-224.
- SAP. (2010). SAP para el sector de distribución mayorista genere un desempeño superior y un crecimiento rentable. SAP Brochure.
- Universidad del Rosario. (2012). *Documento descriptivo de las líneas de investigación*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Universidad del Rosario. (2013). *Estructura de investigación*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Vashchekin, A., & Khrustalev, M. (2005). Studying Stability of the Econometric Model of Nonantagonistic Game of the Wholesale Market Subjects. *Russian Academy of Justice*, 66(10), 1677-1689.
- Viteri, M., & Arce, A. (2010). Commercial interactions in the Buenos Aires central wholesale produce market. *Ethnology*, 49(2), 149-165.
- Wilson, C. (2009). Wholesale Changes. *Telephony*, 250(2), 46-48.