

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.



Marketing estratégico:

Una herramienta de beneficio para el consumidor y la empresa.

Kevin Goyeneche Figueroa.

Bogotá, Colombia

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO.



Marketing estratégico:

Una Mirada al consumidor colombiano y sus arraigos culturales.

Kevin Goyeneche Figueroa

Tutor: Martha Patricia Striedinger Meléndez.

Administración en logística y producción.

Bogotá, Colombia.

2019.

Agradecimientos.

Primeramente, agradezco a Dios por bendecirme con salud y comodidades para poder salir adelante. A fin de cuentas, si uno tiene salud, lo tiene todo. Agradecimientos especiales a mis padres, ejemplos de superación personal y de calidez humana, que me apoyaron a lo largo de los años y me alentaron en todo momento a ser una persona respetable.

Agradezco también a mi tutora y profesora Martha Patricia Striedinger Meléndez por creer en este proyecto de investigación e impartirme sus valiosos conocimientos a lo largo de mi vida universitaria. De igual manera, agradezco a los profesores Carlos Hernán Pérez Gómez, Hernán Quintanilla Acevedo y Oscar Armando Mejía Delgado, por compartir sus conocimientos sobre la carrera y sobre la vida.

Para finalizar, agradezco de manera muy especial a la Universidad del Rosario por acogerme en su seno, por las experiencias que adquirí y los buenos momentos que viví durante mi tiempo como estudiante. A ustedes, infinitas gracias por creer en mi y brindarme la oportunidad de ser parte de esta gran familia.

Dedicatoria.

Para mi familia y amigos:

“Demos gracias a las personas que nos hacen felices; ellas son los encantadores jardineros que hacen florecer nuestras almas” Marcel Proust.

TABLA DE CONTENIDO

Abstract	1
Glosario	2
Resumen.....	3
1. Introducción	4
2. Propósito de la misión.....	7
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos.....	8
4. Análisis de las empresas.	10
4.1. Contexto del sector retail y alimenticio.	10
4.1.1. Historia de las empresas.	11
5. Justificación de investigación	16
6. Enfoque teórico.....	18
7. Metodología.....	20
7.1. Características de investigación.....	20
7.2. Metodología.....	20
7.3. Sujetos de estudio.	21
8. Análisis e interpretación de los hallazgos.....	22
8.1. Carrefour.....	22
8.2. Danone.....	24
8.3. Seat.	28
9. Conclusiones y comentarios.	32
9.1. Comentarios y recomendaciones.....	35
10. Bibliografía.....	36

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Análisis DOFA Carrefour	22
Ilustración 2. Diamante de Porter: Carrefour	23
Ilustración 3. Análisis DOFA Danone	25
Ilustración 4. Diamante de Porter: Danone	27
Ilustración 5. Análisis DOFA Seat.....	28
Ilustración 6. Diamante de Porter: Seat	30

Abstract.

The continuous use of marketing strategies has allowed large, small and medium enterprises to increase their sales as well as the positioning of the brands they create and the products they manufacture. The consumer plays an important role in the success factors of such strategies that can finally be emerging or deliberate. However, making use of the same strategies that another company employs will not guarantee to match or exceed its prestige. This is where the differentiation factors that allow growth and competitive advantages in blue or red oceans begin to develop.

In order to determine the success factors of the Spanish companies visited during our stay in Spain, and to bring them to the Colombian context, we seek to create a manual of good marketing practices in countries such as Colombia. Applying each lesson learned and comparing the companies of both countries to provide a tool to those who wish to undertake their ventures in the Colombian market.

Keywords: Marketing, relationships, trust, success, blue oceans, red oceans, opportunity, positioning, brand, administration, strategy, culture, factor

Glosario.

Arraigo: Arraigar y efecto de arraigo. Apego a algo. (RAE, 2018)

Aspiración: Acción y efecto de pretender o desear. (RAE, 2018)

Apalancamiento: Acción y efecto de apalancarse. Aprovechar una situación o suceso. (RAE, 2018)

Cross Docking: Es una estrategia logística dónde productos son descargados desde un elemento de llegada (camión, vagón de tren) e inmediatamente movidos hacia un elemento de transporte de carga (generalmente un camión) con un tiempo mínimo de almacenamiento y manipulación. (Torrijos, 2017)

Coyuntura: Combinación de factores y circunstancias que se presentan en un momento determinado. (RAE, 2018)

Fidelizar: Conseguir de uno u otro modo que la persona sea fiel a algo o alguien. (RAE, 2018)

Góndola: Espacio para exhibir objetos. (RAE, 2018)

Marketing: Mercadotecnia. (RAE, 2018)

Picking: Técnica logística de recogida de producto.

Packing: Proceso logístico de embalaje de producto.

PYME: Pequeñas y medianas empresas.

Patronal: perteneciente o relativo al patrimonio. (RAE, 2018)

Retail: Sector distribución.

Tendero: Dueño o dependiente de una tienda. (RAE, 2018)

Resumen.

El continuo uso de estrategias de marketing les ha permitido a las grandes, pequeñas y medianas empresas, lograr incrementar sus ventas al igual que el posicionamiento de las marcas que crean y los productos que fabrican. El consumidor juega un papel importante en los factores de éxito de dichas estrategias que finalmente pueden ser emergentes o deliberadas. No obstante, hacer uso de las mismas estrategias que emplea otra empresa no va a garantizar igualar o superar su prestigio. Es ahí donde empiezan a desarrollarse los factores de diferenciación que permiten el crecimiento y las ventajas competitivas en océanos azules o rojos.

En aras de determinar los factores de éxito de las empresas españolas visitadas durante nuestra estadía en España, y de traerlos al contexto colombiano, buscamos crear un manual de buenas prácticas del marketing en países como Colombia. Aplicando cada lección aprendida y comparando las empresas de ambos países para brindar una herramienta a quienes deseen realizar sus emprendimientos en el mercado colombiano.

Palabras Clave: Marketing, relaciones, confianza, éxito, océanos azules, océanos rojos, oportunidad, posicionamiento, marca, administración, estrategia, cultura, factor.

1. Introducción.

Las empresas de todos los sectores de la economía, tanto colombiana como española, emplean estrategias para captar el mayor número de consumidores posibles para generar mayores beneficios y asegurar la continuidad del negocio. No obstante, muy pocas empresas se preocupan realmente por entender al cliente; pilar esencial de sus actividades y consumidor final de sus productos. Empresas como Carrefour en Colombia, bombardeaban continuamente a los clientes con productos importados de bajo costo, pensando que esa era la estrategia definitiva para lograr un beneficio superior y consolidarse como el número uno en el territorio. Aunque fue una estrategia acertada por mucho tiempo, la empresa cayó en obsolescencia debido a que no tenían un plan de mejora continua y a que no tuvieron en cuenta los cambios en el comportamiento del consumidor (Kothler, 2012).

Aunque la llegada de empresas extranjeras como Carrefour significó una apertura al mundo de la globalización, las empresas colombianas no tardaron en fortalecer su atención al cliente y aplicar estrategias de marketing cultural para obtener un factor de diferenciación. Tal como lo describían Hill y Jones, los factores diferenciadores nacen de estrategias empresariales que ayudan a las empresas a fortalecerse y a alcanzar las metas deseadas (Hill & Jones, 2011). La globalización en Colombia significó también el descubrimiento de océanos azules. Empresas como Renault, lograron posicionarse en el corazón de los colombianos por medio de técnicas de comportamiento del consumidor. Además, lograron establecer cuáles eran los puntos más importantes para satisfacer las necesidades de sus clientes, de ahí el nacimiento de “El amigo

fiel". El slogan fue usado por la marca para generar confianza en los consumidores de sus automóviles, dando así una imagen de calidad alta y perdurabilidad de su inversión. Esta empresa logró entender que el éxito no siempre radica en una estrategia de ventas agresiva o en una estrategia de marketing que seduzca a sus posibles consumidores (Lamb, 2018).

Así mismo, la globalización se puede relacionar fácilmente con una de las teorías de Darwin; solamente los más aptos sobreviven. La incursión de otros competidores a este océano rojo, como lo es el sector retail, obligó a todos los integrantes del mercado a buscar nuevas estrategias para sobresalir entre la competencia y lograr un factor de éxito que permitiera la continuidad del negocio (Chan K & Maubourgue, 2005). No obstante, no todas las empresas se encontraron con océanos rojos. Al igual que Seat en España, Renault encontró en Colombia un océano azul en el cual identificaron consumidores que buscaban productos con los más altos estándares de calidad y precios acordes a la coyuntura económica por la cual estaba atravesando el país (Chan K & Maubourgue, 2005).

Para el caso de Danone, un caso similar al de Carrefour en Colombia, la empresa se encontró con competidores fuertes como Nestlé y Puleva que acaparaban el mercado. Sin embargo, logró un factor diferenciador por medio de patentes y de estrategias de marketing dirigido especialmente a la alimentación sana de los niños y de los beneficios de sus productos en el bienestar digestivo de su consumidor. Por ese entonces, los españoles estaban sufriendo fuertes problemas estomacales producto de alimentos derivados de los lácteos que generaron una percepción negativa en el público y que a su vez causaron la disminución en el consumo de estos productos. Lo anterior ayudó de manera sustancial a que Danone ingresara de manera contundente al mercado y que

lograra la aprobación de sus consumidores. El éxito de esta empresa fue producto de una estrategia preparada con antelación y completamente deliberada (Mintzberg & Waters, Of strategies, deliberate and emergent, 1985).

El entendimiento del cliente, el entorno y la competencia, significa una ventaja competitiva en cualquier situación. No obstante, no es garantía de esta. Dichas ventajas deben mantenerse con el tiempo y ajustarse a las cada vez más cambiantes preferencias de los consumidores, tal como lo plantea Hoyer. (Hoyer, 2010). Las empresas españolas y colombianas tanto productoras como comercializadoras y hasta prestadoras del servicio, han entendido que el éxito no solo se basa en que el producto cumpla con los estándares que ellos se plantean o que sea vistoso al cliente, se basa también en las predilecciones de los clientes y lo que puede significar un factor de diferenciación entre la competencia.

Para finalizar, todas las empresas concuerdan en que el continuo estudio de la competencia, las tendencias, nuevas tecnologías, predilecciones de los clientes y aparición de productos sustitutos, son elementos que amenazan la continuidad del negocio y frente a los cuales deben diseñar una estrategia para no ser superados o reemplazados por ellos.

2. Propósito de la misión.

Se busca identificar los factores que influyen en el éxito de las empresas visitadas. Para esta investigación, se decidió tomar principalmente a las empresas Carrefour, Danone y Seat para determinar los factores que las han convertido en empresas con altos índices de aceptación por parte de los consumidores de sus productos. Para el análisis de estas empresas, se han realizado una serie de comparativos con empresas colombianas que se desenvuelven en los mismos sectores y que han gestionado herramientas como estudios de comportamiento del consumidor, técnicas de marketing relacional, cultural y neurológico.

En aras de realizar un estudio en detalle, se han realizado modelos DOFA y Diamante de Porter que contemplan tanto al consumidor como al entorno en donde se desarrollan las actividades de las empresas en comparación, y que permiten la generación tanto de factores de éxito como de diferenciación. De igual manera, se estudiarán las estrategias usadas por las empresas para lograr incursionar en el mercado y no ser víctimas de la competencia.

3. Objetivos.

3.1. Objetivo general.

Estudiar las estrategias empleadas por las empresas Carrefour, Danone y Seat en la generación de factores de éxito frente a empresas competidoras directas en el mercado español y empresas similares en el mercado colombiano.

3.2. Objetivos específicos.

- Buscar el factor de éxito que ubica a las empresas a visitar en posiciones privilegiadas respecto a sus competidores y cómo se ha mantenido con el tiempo.
- Buscar cuales son los puntos de apoyo de las empresas a visitar y determinar como esos puntos de apoyo podrían significar una oportunidad de negocio para las empresas colombianas dependiendo del sector en el que se desenvuelvan.
- Investigar sobre la influencia que tiene ProColombia en el éxito de las empresas colombianas que ingresan en los mercados extranjeros.
- Comparar las empresas a visitar con las empresas colombianas para determinar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. Escenarios en los que las empresas colombianas puedan aplicar estrategias similares a las de las empresas españolas.

- Investigar y comparar sobre casos de éxito en España que pueden ser aplicados en las empresas colombianas.

4. Análisis de las empresas.

Para la investigación, es imperativo tener en cuenta la historia que rodea a estas empresas y al sector en donde se desenvuelven. Por esta razón, se ha decidido abordar las empresas Carrefour, Danone y Seat. Cabe resaltar que se debe tener conocimiento de los orígenes de estas empresas y de sus hitos a través del tiempo.

4.1. Contexto del sector retail y alimenticio.

El sector retailing en España es considerado uno de los mercados más difíciles debido a la cantidad de competidores y a que las diferentes empresas gestionan campañas como promociones y encadenamientos productivos para que los clientes los prefieran por encima de la competencia. Además de Carrefour, el sector cuenta con empresas de peso como lo son Mercadona y Almacenes DIA. Estas grandes cadenas de supermercados se encuentran en una continua contienda para determinar quién será el campeón y se llevará la atención del consumidor. Hay que tener en cuenta que el consumidor español, a la hora de hacer la compra de víveres, fija su atención en precios y cantidades ofrecidas por la empresa. Aunque se desarrollen estrategias de marketing agresivo, el comprador español simplemente se acerca al supermercado, adquiere sus productos y se marcha sin ningún otro particular. Empresas como Carrefour han empezado a diseñar estrategias alrededor de los productos “Bio” que son productos de denominación orgánica con menor contenido en conservantes y suplementos alimenticios. Ha identificado una estrategia de mercadeo debido a que los hábitos alimenticios de sus clientes han ido cambiando con las diferentes tendencias que van surgiendo a lo largo del tiempo.

Algo similar sucede con los integrantes del sector alimenticio. Empresas como Cacaolat y Danone, han diseñado estrategias que se dedican a impactar directamente en los sentimientos y emociones del consumidor. Por un lado, Cacaolat diseña una estrategia de marketing en la cual busca que el cliente sienta nostalgia al consumir sus bebidas achocolatadas y recuerde la felicidad que estas bebidas le producían cuando era un poco más joven. Del otro lado, podemos encontrar a Danone y su estrategia de posicionamiento de marca por medio de la buena alimentación y el sentimiento de protección que experimentan las madres de familia que compran sus productos para sus hijos.

4.1.1. Historia de las empresas.

Carrefour.

Fundada en Francia a finales de 1959 en Francia, es la empresa creadora del concepto Hard-discount (tiendas de descuento). El nombre Carrefour, significa “Cruce de caminos”. Cuenta con 1.088 puntos de atención en España de sus 10.860 puntos de atención en 33 países de América Latina, Asia, Europa y Medio Oriente. La empresa se ha caracterizado a lo largo del tiempo por conocerse como tiendas de conveniencia que, como se puede intuir por su nombre, se encuentran al alcance de sus clientes. (Carrefour, 2019)

La empresa se conforma de la unión de tres familias: Los Fournier, los Badin y los Defforey. Su primer hipermercado abre en 1963 en Saint-Geneviève-des-Bois, Francia, para expandirse a lo largo del territorio europeo; en 1973 llegan a España y en 1975 llegan a Brasil. En el 2000,

Carrefour se une con el grupo Promodès, dueños de hipermercados Pryca y continente, para convertirse en primer grupo de distribución europeo y el segundo a nivel mundial siendo superado por Wal-Mart. (Inversian, 2016)

Aunque la empresa comercializaba productos importados, en 1976 introdujeron su propia marca de productos básicos. Estos productos maquilados no tenían diseños atractivos para lograr la atención del consumidor, eran productos sobrios que se podrían vender a un precio menor que los que comercializaba la competencia. No obstante, en 2006 decidieron cambiar sus empaques y hacerlos más atractivos para los clientes debido a que la imagen anterior no impactaba a los compradores (Carrefour, 2019).

La empresa europea llega a Colombia en 1998, causando gran impacto en el mercado colombiano debido a que los consumidores que frecuentaban tiendas de barrio aprovecharon los bajos precios que el gigante europeo ofrecía. No obstante, debido a la alta competencia y a la coyuntura por la cual estaba pasando el país por ese entonces, se despide del mercado colombiano en el 2012 para ser absorbida por almacenes Cencosud. (Revista Semana, 2012)

Danone.

Danone nace en 1910 en Barcelona, España. Por ese entonces, los niños sufrían terribles enfermedades intestinales debido a productos lácteos que no fueron correctamente tratados antes de ser consumidos. En aras de buscar la salud de los consumidores, se une con Ilya Mechnikov, premio Nobel y director del Instituto Pasteur. Juntos, emprenden la popularización

del yogurt puesto que todos los productos derivados de los lácteos estaban pasando por tiempos grises. Isaac Carasso, fundador de Danone, decide lanzar la marca en 1919. El nombre de Danone proviene del apodo con el que llamaban cariñosamente a su primer hijo Daniel, quien más adelante se convertiría en un personaje de renombre para la industria alimentaria. (Danone, 2018)

En 1929, Danone llega a Francia. Abren su primer punto de venta de yogures en París con el eslogan “Delicioso y sano, Danone es el postre para una buena digestión”. Fue de las primeras empresas en incluir un mensaje que relacionara buena alimentación con disfrute. Para 1941, Daniel se radica en Nueva York, ve un volante en el cual se anunciaba la venta de una productora de yogures y decide incursionar en el mercado Norte Americano bajo la empresa Dannon Milk products Inc. (Danone, 2018)

Danone y la empresa BSN se fusionan. Esta unión significaría la revolución de los alimentos lácteos debido a los altos estándares de producción de vidrio de BSN. La unión se da en 1972 y da inicio a un cambio total de presentación de los productos de Danone. Su contenido pasó de depositarse en pequeñas jarras de cerámica, a depositarse en botellas de vidrio con grabados en relieve. A partir del 2005, Danone empieza con proyectos de diversificación de portafolio que integran un catálogo completo de productos destinados a la salud digestiva. (Danone, 2018)

Danone, en la actualidad, desarrolla programas que fomentan la correcta alimentación por medio de sus productos y de educación alimenticia. De esta manera, han logrado contribuir a la salud de sus consumidores y se han posicionado como top of mind en opciones saludables para productos de alimentación. (Danone, 2018)

Seat.

La Sociedad Española de Automóviles de Turismo, más conocida por su acrónimo SEAT, es la que mejor representa la industria automovilística de España, con permiso de Hispano Suiza. La empresa se fundó en 1950 bajo el nombre Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A. Actualmente, fabrica cerca de 500.000 automóviles al año que se exportan a todo el mundo y desde 1990 pertenece al Grupo Volkswagen, propietaria también de Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Skoda y la propia Volkswagen. Sus modelos de coches gozan de una cada vez mayor aceptación en todo tipo de mercados. (Coches, 2010)

Seat es una empresa española dedicada a la producción de vehículos que ha venido fabricando los modelos de automóviles más representativos y con más sentido de pertenencia en el corazón de los españoles. Ha sido desde patrocinador oficial de la selección española de fútbol hasta referente internacional en modelos de automóviles para rally (Seat, 2019). La empresa abre su primera fábrica en 1953 en Barcelona, España. Inicialmente solamente se fabricaba un solo modelo de vehículo, el Seat 1400. Teniendo en cuenta procesos de producción en línea, en 1956 logran la impresionante fabricación de 10.000 automóviles por año. Para 1964, la fábrica se expande para aumentar su participación en el mercado y decide abrir una planta en Madrid, España. Para 1965, Seat llega a Colombia con su nuevo modelo, el Seat 850 (Seat, 2019).

Para las altísimas exigencias de los consumidores españoles, Seat lanza en 1984 un nuevo diseño al que bautizaría Seat Ibiza. Este modelo integraba todos los estilos de un auto italiano,

un fiero motor alemán y el espíritu y la sangre de un español. Toda una maravilla de la ingeniería que hasta el día de hoy atrae las miradas de cualquier peatón. Para 1999, Volkswagen adquiere el 99% de las acciones de la Seat e impulsa las ventas de esta marca, haciendo que lleguen a las 10 millones de unidades vendidas. Desde el 2010, Seat ha venido adelantando una serie de proyectos de diversificación de su portafolio. Salen de la comodidad de fabricar autos del tipo sedán y empiezan a fabricar utilitarios y camionetas. Así mismo, incursionan en el mundo del automovilismo de alta velocidad con su Seat Cupra; hasta el día de hoy, el vehículo predilecto por pilotos profesionales de rally. (Seat, 2019)

5. Justificación de investigación

En la actualidad, el mercado ha sido fuertemente influenciado por las preferencias de los consumidores y las conductas que estos toman frente a los productos y servicios que se les ofrecen. Se ha convertido en un incierto debido a que las conductas de los clientes no son similares a las de hace unos años.

El análisis que se les ha hecho a las empresas Carrefour, Danone y Seat, ha sido enfocado en todo momento en las estrategias de marketing que fomentan las empresas y las estrategias administrativas que llevan a cabo estas al interior para lograr la satisfacción de sus consumidores. Para el caso de Carrefour, los clientes españoles han reconocido y aceptado su estrategia de precios bajos y productos de altísima calidad (Carrefour, 2019). Danone, los consumidores de productos lácteos han valorado los productos a lo largo del tiempo debido a su fuerte compromiso con la salud alimentaria y con el cuidado de la salud digestiva de sus consumidores (Danone, 2018). Finalmente, Seat, ha sido reconocido mundialmente por sus vehículos enfocados en las preferencias de sus clientes, fácilmente personalizables, y por su capacidad de ofrecer vehículos de bajo costo con todas las calidades de un vehículo italiano y el poder de los vehículos alemanes (Seat, 2019).

Aunque estas empresas se caracterizan por desenvolverse en océanos rojos, las estrategias que han empleado les han otorgado factores diferenciadores sea por calidad, innovación o servicio posventa. Los consumidores reaccionan a estas estrategias que buscan generar valor agregado para ellos. Es por esta razón que las empresas buscan perfilarse como las número uno, el posicionamiento es la recompensa por invertir años en el diseño de productos enfocados en las

necesidades de los clientes. Además, un mejor posicionamiento les permite adquirir mayores beneficios económicos y mayores índices de ventas que alargan la vida de la empresa y la continuidad del negocio (Porter, 1998).

Por esta razón, se lleva a cabo la investigación teniendo como eje principal al consumidor. Como se mencionó antes, las empresas han pasado de hacer reaccionar a sus clientes con sus productos a reaccionar a las nuevas tendencias y avances de la tecnología que cambian constantemente las conductas del consumidor.

6. Enfoque teórico.

Esta investigación se apoya sobre los siguientes estudios: Marketing etnomarketing y neuromarketing, marketing relacional, marketing cultural, comportamiento del consumidor, posicionamiento de marca y estrategias de administración.

Actualmente, las empresas extranjeras que desean ingresar al mercado colombiano han tenido dificultades para conectar con las necesidades de sus clientes. Para efectos de esta investigación, buscamos estudiar las estrategias empleadas por las empresas en aras de lograr captar la atención de los clientes y asegurar la continuidad de sus negocios en el país. Haciendo alusión a la primera fuerza de Porter, se busca estudiar al consumidor y las conductas que este ha venido tomando a lo largo de los años para generar un manual de buenas prácticas que permita a futuras empresas la correcta toma de decisiones.

Las empresas deben tener en cuenta los distintos factores que se presentan en sus respectivos sectores económicos y deben generar estrategias solidas para hacer frente a los mismos. Las empresas que logran el correcto desarrollo de sus estrategias son empresas que obtienen factores diferenciadores que les hacen sobresalir por encima de la competencia y les permite la perdurabilidad en el mercado. (Michael, 1996)

El comportamiento del consumidor puede ser definido como las conductas y preferencias que los consumidores pueden tomar a lo largo de los años. Dichas conductas pueden ser causadas por surgimiento de nuevas tendencias, coyunturas económicas y sociales en el país, o aspectos externos

como la globalización y modernización del mercado (Hoyer, 2010). Ahora bien, el posicionamiento de marca es entendido como una ciencia alrededor del mundo. Se estudian estrategias de mercado, administrativas y enfocadas en el consumidor. El posicionamiento de marca se puede lograr de dos maneras distintas: La primera de ellas, por medio del consumidor y el correcto análisis de este. La segunda, por medio del producto que se va a ofrecer al mercado, las novedades que este pueda presentar frente a los productos ofrecidos por la competencia y a las estrategias de marketing que se pueden desarrollar entorno al mismo (Patermina, 2016).

El estudio del comportamiento del consumidor y el posicionamiento de una marca va de la mano con el estudio del marketing en general. En esta investigación hemos decidido estudiarlo por medio de estrategias emergentes y deliberadas, marketing cultural, neuromarketing, etnomarketing y marketing relacional. Los consumidores son sensibles a factores como fiestas patronales, ambiente económico y social, y lenguaje empleado por quienes ofrecen los productos. (Blackwell, Minard, & Engel, 2002)

Siendo el marketing relacional uno de los más importantes debido a que los clientes interactúan de primera mano con alguien que representa la marca, estudiaremos las estrategias y casos de éxito de empresas extranjeras que han prosperado en el mercado colombiano. (Sanchez de Dusso & Garbarino, 2009)

7. Metodología.

7.1. Características de investigación.

La investigación es de carácter cuantitativo, busca analizar el comportamiento del consumidor y el posicionamiento de las marcas Carrefour, Danone y Seat por medio de las estrategias administrativas y de marketing que han venido llevando a cabo a lo largo de los años. Esta investigación se llevará a cabo de manera descriptiva dado que solamente llevaremos a cabo el análisis del mercado y no habrá intervención por parte nuestra, clasificándonos así en investigaciones no experimentales. Además, los casos son basados en hechos reales cuyas experiencias son aplicables al mercado colombiano.

Recalcamos que la investigación de carácter no experimental se entiende como una investigación en la cual no hay interacción alguna con los sujetos de estudio por parte del investigador y que este implemente se dedica a analizar los sucesos que se van presentando a lo largo del experimento. (Grajales, 2000)

7.2. Metodología

La investigación y su metodología es de tipo descriptivo, En ella se analizan los sucesos que se van presentando a lo largo de la misma entorno al consumidor y las empresas de estudio. De esta manera, se logra identificar plenamente los factores de éxito que han mantenido la continuidad del negocio a lo largo del tiempo. (Grajales, 2000)

7.3. Sujetos de estudio.

El análisis se llevará a cabo para las empresas: Carrefour, Danone y Seat, teniendo en cuenta estrategias empleadas en aras de conseguir un mayor número de clientes y lograr así una ventaja competitiva por encima de sus competidores.

De igual manera, se tendrá en cuenta el posicionamiento de estas marcas y se hará una comparación con empresas colombianas para conseguir identificar los puntos de éxito que ayudaron a estas empresas a triunfar en sectores en donde otras no pudieron.

7.4. Instrumentos de análisis.

Para esta investigación, que es de carácter analítico, se usarán modelos DOFA y Diamante de Porter. Dado que esta investigación no tiene como finalidad conocer el nivel de aceptación ni la cantidad de personas que consumen estas marcas, se han empleado los modelos mencionados anteriormente para analizar las estrategias que usan dichas empresas para ser top of mind.

Adicional, para esta encuesta también se tendrán en cuenta las metodologías de 4 P's de Michael Porter. Estas cuatro 4 P's significan: Producto, Precio, Punto de venta (Plaza) y Promoción (Porter, 1998).

8. Análisis e interpretación de los hallazgos.

A continuación, se presenta el análisis realizado a las diferentes empresas españolas. Se ha llevado a cabo una comparación con empresas colombianas y comportamiento del consumidor colombiano.

8.1. Carrefour

Carrefour, en España, logró identificar que sus clientes reaccionaban rápidamente a variaciones de precios, es por eso que decidieron lanzar una línea de productos maquilados de marca propia. Estos productos eran más baratos que los de otras marcas y conservaban un altísimo grado de calidad. El secreto estuvo en retroceder en su cadena de suministro y conseguir proveedores locales que suplieran las materias primas. (Porter, 1998)



Ilustración 1. Análisis DOFA Carrefour. 1. Fuente: Elaboración del autor.

Carrefour logró crear una estrategia de marketing por medio de los alimentos “Bio’s”. Estos son alimentos orgánicos reducidos en conservantes y antioxidantes. Se identificó una tendencia por la alimentación saludable y los hábitos de consumo, Carulla aprovechó esa oportunidad y empezó a ofrecer estos productos a sus clientes. Para el caso colombiano, Carrefour no tuvo tanto éxito como lo fue en España. El consumidor colombiano consideraba que sus precios eran acordes, sin embargo, estas tiendas se encontraban lejos de su lugar de residencia. Además, el consumidor colombiano desarrolla fuertes vínculos emocionales y comerciales con el tendero de su barrio debido a condiciones culturales.

Diamante de Porter: Carrefour

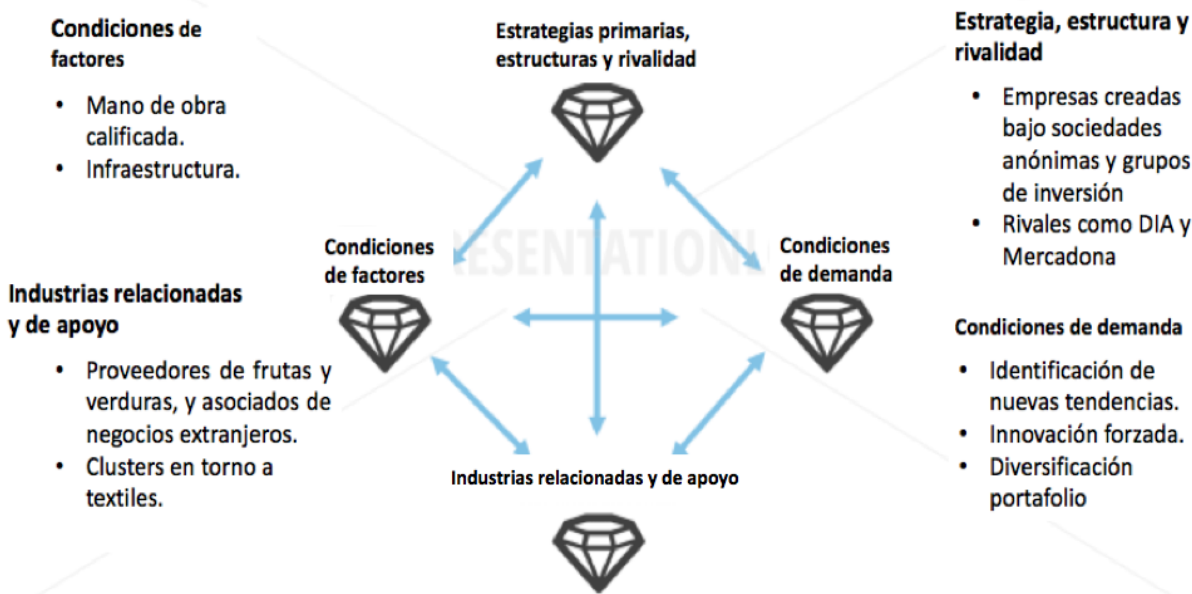


Ilustración 2. Diamante de Porter: Carrefour. 1. Fuente: Elaboración del autor

Carrefour lleva a cabo sus actividades comerciales en lo que se ha denominado un océano rojo, en donde se encuentran sus competidores Mercadona y DIA. Obtiene su apoyo de proveedores

locales para sus productos maquilados con marca propia y de clúster textileros que permiten reducir las importaciones de materiales para su fabricación. Estas empresas se crean bajo sociedades anónimas o grupos de inversión.

En el escenario colombiano, Carrefour no salió bien librado. Tal como lo habíamos propuesto en nuestro DOFA, los tenderos resultaron ser una amenaza para la continuidad de sus negocios en el país. Debido a factores culturales, los consumidores colombianos han venido desarrollando vínculos con los tenderos cerca de sus residencias. Estos tenderos han logrado ganarse la confianza por medio del uso de la jerga del consumidor y de pequeños créditos que son otorgados a sus clientes. Carrefour no tuvo en cuenta las predilecciones del cliente por sitios de comodidad o espacios debidamente ambientados para que el cliente se sintiera a gusto. Su formato de Hard Discount se centraba solamente en lanzar productos de bajo costo y ofrecerlos a los consumidores. Fue así como sus competidores aprendieron de sus errores e iniciaron un proceso de marketing cultural. Por medio de estas estrategias, los competidores lograron ofrecer descuentos a sus clientes usando días patrios. Las activaciones de marca se empezaron a hacer teniendo como temática las fiestas nacionales o sucesos positivos en los cuales el país se viera envuelto.

8.2. Danone.

Danone, empresa española, logra su más valioso factor diferenciador por medio de estrategias de marketing entorno a la alimentación saludable en niños y adultos, y a estrategias administrativas que permitieron hacer uso de sus patentes para lograr una posición privilegiada en un mercado que se encontraba pasando por tiempos duros. En este escenario, los consumidores de estos productos

eran escasos debido a que se venían presentando episodios relacionados con enfermedades digestivas e intoxicaciones debido a la mala conservación de estos alimentos.

Gracias a sus patentes, Danone encuentra un océano azul que le ha permitido ser el referente en salud alimenticia y nutrición. Además, emplea estrategias relacionadas al precio. Empresas como Nestlé y Puleva han caído en la guerra de precios y no han salido bien libradas debido a que Danone logra que sus productos sean los numero uno por medio de estrategias como reducciones de costos, estrategias de consumo saludable y marketing relacional dirigido especialmente a los padres de familia que buscan la mejor alimentación para sus hijos.



Ilustración 3. Análisis DOFA Danone. 1. Fuente: Elaboración del autor.

Danone presenta fortalezas por medio de estrategias de neuromarketing enfocadas en los padres de familia que buscan la mejor alimentación para sus hijos. Apoyándose en proveedores locales que ellos mismos se encargan de capacitar para obtener leches ideales para sus productos, obtiene una ventaja competitiva ya que emplea procesos de mejora que ayudan a los gremios lecheros. El uso de sus patentes, entre los que podemos encontrar estilos de envases y bacterias empleadas en sus procesos de producción, le ha significado la adquisición de un factor de éxito que ayuda en gran medida a su posicionamiento.

Aunque la empresa emplea estrategias para mantener su posición, amenazas como la entrada de nuevos clientes y el poco desarrollo de mercado que han venido llevando en los últimos años, pueden significar amenazas de carácter prioritario debido a que pueden hacerle perder la posición privilegiada. Además, sus productos pueden ser fácilmente imitados. Aunque no tengan la misma calidad de la marca, pueden ofrecerse al consumidor por precios más baratos haciendo que se pierda la relación entre el consumidor y la marca.

Diamante de Porter: Danone

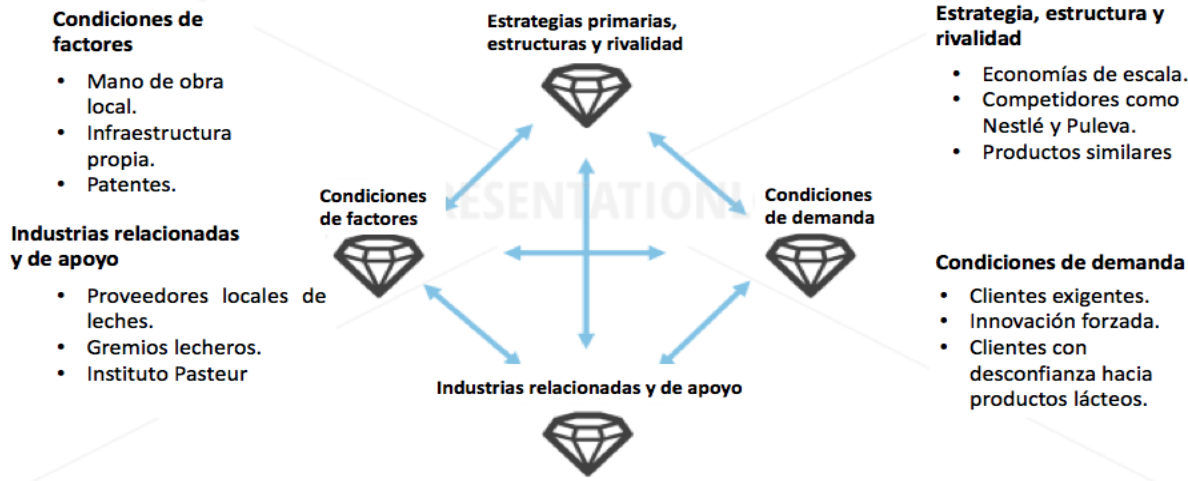


Ilustración 4. Diamante de Porter: Danone. 1. Fuente: Elaboración del autor.

Danone explota su factor diferenciador por medio de técnicas de producción con bacterias, las cuales se encuentran patentadas, y aprovecha la posibilidad de obtener materias primas de la región por medio de gremios lecheros. De igual manera, aprovecha su íntima relación con el Instituto Pasteur para lo permite que se mantenga a la vanguardia en procesos relacionados con el tratamiento de sus productos lácteos. Al imponerse nuevos competidores en el mercado, el océano azul de Danone pasa a ser rojo debido a que los productos son genéricos y fácilmente imitables. En este aspecto, la empresa hace uso de estrategias de marketing dirigidas especialmente a los padres de familia que buscan la mejor alimentación para sus hijos. Lo anterior permite que Danone diversifique su portafolio, eliminando así su dependencia de un solo producto y aumentando su participación en el mercado.

8.3. Seat.

Seat es una empresa española dedicada a la producción de vehículos que ha venido fabricando los modelos de automóviles más representativos y con más sentido de pertenencia en el corazón de los españoles. Ha sido desde patrocinador oficial de la selección española de fútbol hasta referente internacional en modelos de automóviles para rally.

Esta empresa logra su factor de éxito por medio de uso de marketing relacional y técnicas de producción como el Kaizen de Toyota. De igual manera, logra satisfacer las necesidades del consumidor por medio de sus productos de alta calidad. La empresa mezcla el estilo de los diseños italianos y la potencia de los vehículos alemanes, para dar forma a un vehículo orgullosamente fabricado en España. La empresa identificó plenamente las necesidades del consumidor y logró convertirlas en su factor de éxito.



Ilustración 5. Análisis DOFA Seat. 1. Fuente: Elaboración del autor.

Seat logra explotar sus factores de éxito por medio de estrategias de estudio del comportamiento del consumidor. Logra identificar que las principales marcas como BMW y Mercedes Benz se convierten en bienes aspiracionales debido a su precio de venta. De esta manera, emplea estrategias enfocadas en la reducción de costos en la cadena de suministros y la obtención de materias primas por medio de proveedores nacionales. De igual manera, al ser vehículos de producción nacional, obtienen un factor diferenciados de las marcas mencionadas anteriormente puesto que no debe pagar impuestos ni aranceles para poder ofrecer sus productos en el mercado español.

Se evidencian fuertes debilidades como la continua disminución de las barreras de entrada al mercado por parte del gobierno. Factor que deja ver una grieta en su estrategia de bajo costo y que permite el aumento de amenazas como la aparición de competidores asiáticos que pueden producir vehículos más baratos debido al reducido costo de mano de obra en estos países. Para mitigar esto, se identifica que la empresa puede generar mayores oportunidades por medio del uso de economías de escala y la expansión que se ha venido llevando a cabo paulatinamente.

Al ser los vehículos favoritos por los corredores de rally, crean en el cliente una percepción de confianza en la marca. Los pilotos que usan los vehículos fabricados por esta empresa, automáticamente se convierten en embajadores de la marca que hacen crecer el interés de los consumidores por la misma.

Diamante de Porter: Seat

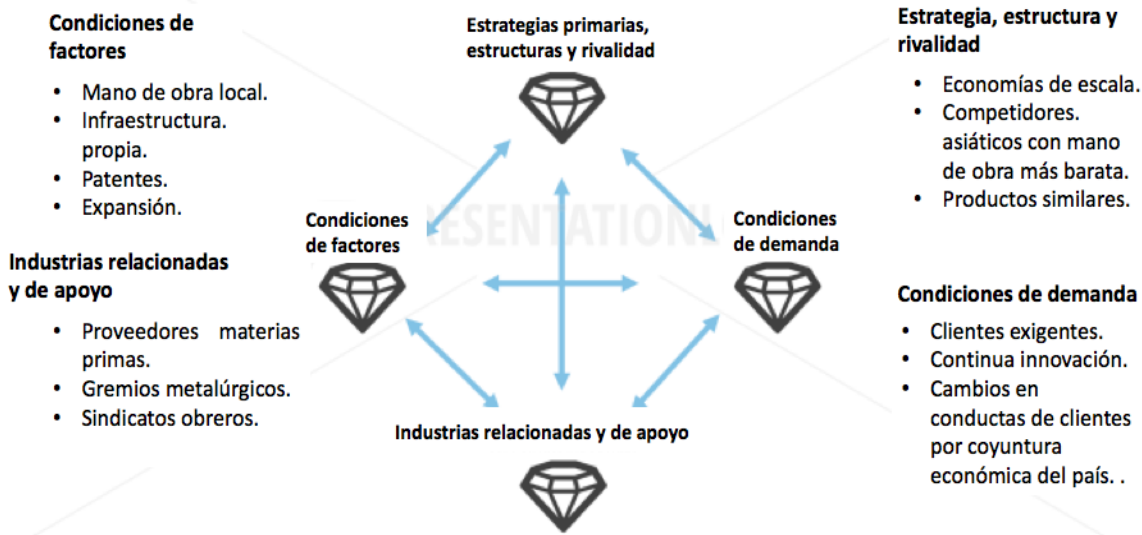


Ilustración 6. Diamante de Porter: Seat. 1. Fuente: Elaboración del autor.

Seat aprovecha al máximo su producción nacional que le exhime de aranceles e impuestos de nacionalización que elevan sus costos para producir vehículos de gama media con el estilo de los vehículos italianos y la potencia de los vehículos alemanes. Así mismo, aprovecha este factor para iniciar una fuerte campaña de expansión y así lograr una mayor participación en el mercado. Teniendo en cuenta el riesgo latente que representa el ingreso de competidores asiáticos, la empresa emplea estrategias de marketing por medio de embajadores que usan sus vehículos para competiciones de rally. De igual manera, la empresa lleva a cabo estrategias de comportamiento del consumidor y etnomarketing que le permiten identificar las preferencias del consumidor teniendo en cuenta la coyuntura económica del país. Al tratarse de una empresa española, obtiene el apoyo de asociados de negocios como industrias metalúrgicas y sindicatos de trabajadores. Aunque el sector automotriz es un océano rojo en todo su esplendor, la empresa se las ha ingeniado para llevar a cabo procesos de innovación y diversificación de portafolio teniendo en cuenta la reducción de costes de fabricación que pueden aumentar el precio de venta del vehículo. La

empresa desarrolla fuertes lazos con sus consumidores españoles debido al sentido de pertenencia que sienten hacia la misma puesto que es una marca orgullosamente fabricada y ensamblada en España.

9. Conclusiones y comentarios.

Se concluye con que las empresas hacen uso de diferentes estrategias para lograr una posición privilegiada sobre su competencia y extender la continuidad de sus negocios a lo largo de los años.

Para el caso de Carrefour, emplea estudios de comportamiento del consumidor que le permite conocer de primera mano cuales son las conductas que este toma frente a los productos ofrecidos por la competencia. En el escenario español, el consumidor ve las cadenas de supermercados solamente como espacios en donde consigue sus bienes y se marcha. Por esta razón, la empresa identificó que podía obtener la atención de sus clientes por medio de estrategias de bajo costo que los convirtieran en un atractivo. La empresa hace uso de su poder económico y de su cadena de suministro que le permite negociar con sus proveedores y obtener productos maquilados de marca propia. En el escenario colombiano, Carrefour no tiene éxito debido a que los consumidores colombianos guardan estrechas relaciones con los tenderos cercanos a sus residencias. De igual manera, el consumidor colombiano no reacciona únicamente a estrategias de bajo costo. A diferencia de Carrefour, Las empresas competidoras identificaron que el colombiano cambia sus hábitos de consumo dependiendo de la coyuntura económica por la cual esté atravesando el país y las activaciones de marca que se lleven a cabo en las instalaciones de los supermercados. Esto plantea un caso de éxito para las empresas competidoras que lograron identificar rápidamente estos factores y pusieron en marcha estrategias de marketing relacional y cultural. Además, identificaron plenamente la debilidad que las grandes cadenas de supermercados poseen frente a las tiendas de barrio. Lo anterior debido a que el cliente desarrolla vínculos más que comerciales con los

tenderos, el cliente prefiere este tipo de tiendas de conveniencia debido a que ven al tendero como un amigo y a que los espacios de la tienda se encuentran acondicionados a la jerga que se usa.

Para el caso de Danone, emplea estrategias de neuromarketing y posicionamiento de marca por medio de campañas que van dirigidas a los padres y que incentivan la alimentación sana en adultos y niños. De igual manera, Danone logra identificar una ventaja competitiva sobre sus competidores debido a la implementación de patentes en sus procesos lácteos y a la diversificación de su portafolio. La empresa fabrica productos a precios bajos y logra obtener beneficios debido a alianzas con gremios lecheros y plantas de embotellamiento.

En el caso Seat, encontramos que la empresa logra una ventaja competitiva por medio de estudios de comportamiento del consumidor y estrategias administrativas como las 4 p's de Porter. La empresa logra una fuerte campaña de expansión gracias al apoyo en economías de escala y a una fuerte estrategia comercial que busca sacar de la competencia a los competidores asiáticos que producen vehículos de calidad media, pero con bajo estándares de seguridad para sus usuarios. Así mismo, la empresa logra retroceder en su cadena de suministros para lograr reducir sus costos, dando como fin un vehículo con todo el estilo de un vehículo italiano, la potencia de un vehículo alemán y la sangre de un español. Siendo estos últimos detalles los más importantes, la empresa logra una conexión con sus clientes debido a que sus vehículos son usados en competencias extremas como carreras de rally. Al igual que Renault en Colombia, la marca logra ventajas competitivas por medio de estrategias enfocadas en el cliente. Para el caso colombiano, Renault llevó a cabo estrategias de posicionamiento de marca que lograron impactar directamente en el corazón de los colombianos. La empresa empleó el eslogan “el amigo fiel”. Desde ese momento,

el consumidor comprendió que la marca le brindaría toda la atención y el acompañamiento que necesario para disfrutar plenamente su adquisición.

9.1. Comentarios y recomendaciones.

Una vez finalizado este estudio, se observan los siguientes aspectos que pueden ser de utilidad para las empresas que busquen incursionar en el mercado colombiano.

- Se deben utilizar estrategias más enfocadas en las preferencias del cliente y menos enfocadas en desarrollar una guerra de precios frente a la competencia.
- Las empresas deben procurar buscar proveedores nacionales que faciliten la obtención de materias primas necesarias para la elaboración de sus productos.
- Las empresas deben hacer estudios de mercado y tener en cuenta la coyuntura económica del país, además de factores culturales que puedan apalancar sus ventas.
- No se deben emplear las mismas estrategias de otra empresa. Cada negocio es completamente distinto así se lleve a cabo en el mismo sector. Se recomienda a las empresas hacer uso de varias estrategias que se acomoden a la actividad que va a desarrollar y al tipo de cliente que hayan decidido impactar.

10. Bibliografía.

- Acevedo, C. (2005). Relativismo y marketing. *Pensamiento y gestión*, 1-43.
- Almirall. (2016). Almirall Industrias Farmacéuticas . Obtenido de Almirall: Acerca de nosotros: <https://www.almirall.es/es/acerca-de-almirall/acerca-de-nosotros/historia>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill, 1-11.
- Backhouse, K. (2018). People make the brand. *Management research: journal of the iberoamerican academy of management*, págs. 380-387.
- Blackwell, R., Minard, P., & Engel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Cengage Learning.
- Cacaolat. (1933). Cacaolat: Origenes. Obtenido de Cacaolat: <https://www.cacaolat.es/#historia>
- Camacho, M. (2018). Marketing cultural en la ruta del cacao al chocolate. *Revista de Administração da UNIMEP*, 251-282.
- Carrefour. (2019). History. Obtenido de Carrefour: <http://www.carrefour.com/content/history>
- Chan K, W., & Maubourgue, R. (2005). *La estrategia del oceano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Coches. (2010). Seat:Historia. Obtenido de Coches: <https://noticias.coches.com/historia/la-historia-de-seat/8358>
- Danone. (2018). Danone: Historia. Obtenido de Danone: http://corporate.danone.es/es/descubre/mision-en-accion/nuestro-legado/?_ga=2.48297443.475692845.1540436706-86005209.1540436706

- Delgado, M. (2014). Estado actual de la investigación sobre la lealtad a la marca: Una revisión teórica. *Dirección y organización*, 16-24.
- Fred, D. (2008). Conceptos de administración estratégica. En D. Fred, *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). Investigación. Obtenido de Tipos de investigación: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Capítulo 5: Desarrollar ventaja competitiva por medio de la estrategia de negocio. En C. Hill, & G. Jones, *Administración estratégica: Un enfoque integral*. (págs. 149-168). México: Centage Learning.
- Hitt, M., & Duane Ireland, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. Australia: Cengage Learnings.
- Hoyer, W. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Cengage Learning.
- Inversian. (2016). Carrefour. Obtenido de Inversian: <https://inversian.com/carrefour-historia-resumida/>
- Kahn, K. (2018). Undersandin innovation. *Business Horizons*, 453-460.
- Kothler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Lamb, C. (2018). *Marketing con aplicaciones para América Latina*. Mexico: Cengage.
- Liedtka, J. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, 30-35.
- Michael, P. (1996). ¿What is a strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy concept I: Fives Ps for strategy. *California management review*, 11-24.

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). La estrategia y el elefante. En H. Mintzberg, B. Ahlstrand, & J. Lampel, *La estrategia y el elefante* (págs. 24-34). USA.
- Mora H., D., & Sanchez R., N. (2016). Arraigos culturales y marketing relacional en las tiendas de barrio de la ciudad de Tunja. In *vestigium ire*.
- Ortiz, N. (2016). *Etnomarketing: estrategias de negocios desde las raíces culturales*. Universidad Católica de Perú, 136-148.
- Patermina, Y. (2016). V|Lex Colombia. Obtenido de Neuromarketing como herramienta de posicionamiento de marca: <https://app-vlex-com.ez.urosario.edu.co/?r=true#CO/search/jurisdiction:CO/Neuromarketing+como+herramienta+de+posicionamiento+de+marcas/CO/vid/687803025>
- Porter, M. (1998). Chapter 2: The value chain and competitive advantage. En P. Michael, *Competitive Advantage*. USA: Free Press Edition.
- ProColombia. (2015). ProColombia: Nuestra historia. Obtenido de ProColombia: <http://www.procolombia.co/procolombia/nuestra-historia>
- Pulgarin, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: Un apoyo al proceso de toma de decisiones gerencia.es. *Revista Criterio Libre*.
- RAE. (2018). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Revista Semana. (2012). *Revista Semana, Economía*. Obtenido de Adiós Carrefour, llega Jumbo: <https://www.semana.com/economia/articulo/adios-carrefour-llega-jumbo/266570-3>
- Rivera, H. (2009). The concept of corporate strategy. *Innovar*.

- Rivera, L. (2016). La aplicación del marketing cultural en España como herramienta de gerencia museística. España: Universidad de Cantabria.
- Sanchez de Dusso, F., & Garbarino, M. (2009). Marketing Relacional como Factor para la Competitividad. *Ciencias económicas*, 75-84.
- Seat. (2019). Seat: Historia. Obtenido de Seat: <https://www.seat.es/sobre-seat/historia/1950.html>
- Semana. (2014). De Proexport a Procolombia. Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/enfoque/articulo/de-proexport-procolombia/407815-3>
- Soto Del Blanco, A. (2015). Estrategias de reposicionamiento de marca y su capacidad para incidir en las percepciones de los consumidores. España: Universidad de Valladolid.
- Taddei Bringas, C. (2006). Estrategias de mercado en firmas líderes de la industria alimentaria. *Estudios sociales*, 67-106.
- Tellez, C. (27 de septiembre de 2018). Estrategias deliberadas y emergentes. Obtenido de Emis University: <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/search/doc?dcid=628117051&ebSCO=1?>
- Tiempo, E. (1998). Carrefour llega a tumbar precios. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-821046>
- Torres, C. (2014). Del mercado al mercadeo. Bogotá: Editorial CESA.
- Torrijos, M. (11 de julio de 2017). Entendiendo el Cross Docking. Obtenido de MeetLogistics: <https://meetlogistics.com/inventario-almacen/entendiendo-el-cross-docking/>
- Urdaneta, J., & Castellano, S. (2015). Estrategias de mercadeo verde utilizadas por empresas a nivel mundial. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 476-494.
- Wikipedia. (2018). Cacaolat. Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cacaola>