ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

TESIS

TEMA:

“Marketing Estratégico”

TITULO:

“Segmentación eficiente y eficaz de la cartera de clientes de CALSA”

Resumen:

La presente tesis realiza una investigación y análisis de la cartera de clientes de la empresa salteña CALSA, con el fin de llegar a una segmentación eficiente y eficaz.

Así mismo, presenta acciones de venta para atender a cada uno de ellos y tener éxito en las mismas.

TESISTA: Liliana María Ledesma Cisterna

DIRECTORA DE TESIS: Lic. Mariana Vaquer

Salta, Argentina. Año 2018.

Nota de aceptación

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

_____

Salta, 2018.

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

GRAN CANCILLER

S. E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Dra. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dr. FEDERICO COLOMBO ESPERONI

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

JEFA DE LA CARRERA DE COMERCIALIZACIÓN

Lic. GUADALUPE GARRIDO

Índice de contenidos

I. Introducción _____ 11

1.1. Tema de Investigación _____ 12

1.2. Planteamiento del Problema _____ 12

1.3. Objetivos de la Investigación _____ 13

1.4. Justificación _____ 14

1.5. Viabilidad _____ 14

2. Marco Teórico _____ 15

2.1 Marco Conceptual o Académico _____ 19

2.2 Antecedentes del Tema – Estado del Arte _____ 20

3. Marco Metodológico _____ 24

3.1 Diseño Metodológico _____ 24

3.2 Hipótesis _____ 24

3.3 Definición operacional de las variables de estudio _____ 25

3.4 Población y Muestra _____ 26

3.5 Materiales y Métodos _____ 26

3.6 Procesamiento de datos y métodos estadísticos _____ 29

3.7 Recursos _____ 29

3.8. Cronograma de Actividades _____ 30

4. Principales Hallazgos de la Investigación _____ 31

4.1. Resultados de la entrevista _____ 31

4.2. Hallazgos de la entrevista _____ 32

5. Análisis de encuestas _____ 33

5.1. Principales Hallazgos de las Encuestas _____ 54

Plan de Acción de Calsa para una Segmentación Eficiente y Eficaz _____ 57

6. Segmentación y acciones de venta _____ 58

7. Carpeta de los Vendedores _____ 88

8. Base de datos para la empresa _____ 104

9. Discusión, Conclusiones _____ 111

10. Recomendaciones – Planeación Estratégica _____ 115

11. Bibliografía y referencias _____ 116

12. Anexos _____ 117

Anexo I: Antecedentes sobre fidelización de clientes _____ 117

Anexo II: Factores más valorados _____ 119

Anexo III: Intenciones de crecimiento e innovación por segmento _____ 125

Índice de gráficos

Gráfico 1. Composición de la muestra por Actividad Económica (I) _____ 33

Gráfico 2. Composición de la muestra por Actividad Económica (II) _____ 34

Gráfico 3. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor? (I) _____ 35

Gráfico 4. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor? (II) _____ 36

Gráfico 5.2 ¿Qué le cambiaría o le agregaría al servicio de CALSA? (I)_____ 38

Gráfico 6.3. En su negocio, ¿En qué aspectos está interesado en crecer? (I) ___ 39

Gráfico 7.3. En su negocio, ¿En qué aspectos está interesado en crecer? (II) __ 40

Gráfico 8.4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado? (Frecuencia Absoluta) _____ 41

Gráfico 9. 4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado? (Frecuencia Relativa) _____ 42

Gráfico 10.5. ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo? (I) _____ 44

Gráfico 11.5. ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo? (II) _____45

Gráfico 12.6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa? (I) __ 47

Gráfico 13.6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa? (II)__ 48

Gráfico 14. Panaderías_____ 50

Gráfico 15. Panaderías / Pastelerías _____ 50

Gráfico 16. Restaurant / Confiterías _____ 51

Gráfico 17. Pastelería _____ 51

Gráfico 18. Despensa / Almacén _____ 52

Gráfico 19. Panaderías / Pastelerías _____ 54

Gráfico 20. Panaderías _____ 55

Índice de Tablas

Tabla 1. Rubro _____ 33

Tabla 2.1. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor? _____ 35

Tabla 3.2. ¿Qué le cambiaría o le agregaría al servicio de CALSA? _____ 37

Tabla 4.3. En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer? _____ 39

Tabla 5.4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado? _____ 41

Tabla 6.5. ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo? ___ 43

Tabla 7.6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa? _____ 45

Tabla 8. Acciones que realiza la empresa _____ 48

Tabla 9. Acciones requeridas por los clientes que no se realizan _____ 51

Tabla 10. Factores valorados que la empresa brinda _____ 52

Tabla 11. Segmentación y estrategias _____ 58

Tabla 12. Cantidad de familias _____ 59

Tabla 13. Mimados (Atributos que valoran) _____ 60

Tabla 14. Mimados (Cambiarían) _____ 60

Tabla 15. Mimados (Motivos de abandono) _____ 61

Tabla 16. Ariscos (Atributos que valoran) _____ 65

Tabla 17. Ariscos (Cambiarían) _____ 66

Tabla 18. Ariscos (Motivos de abandono) _____ 66

Tabla 19. Visionarios (Atributos que valoran) ____ 70

Tabla 20. Visionarios (Cambiarían) ____ 70

Tabla 21. Visionarios (Motivos de abandono) ____ 71

Tabla 22. Saturados (Atributos que valoran) ____ 74

Tabla 23. Saturados (Cambiarían) ____ 74

Tabla 24. Saturados (Motivos de abandono) ____ 75

Tabla 25. Principiantes (Atributos que valoran) ____ 76

Tabla 26. Principiantes (Cambiarían) ____ 77

Tabla 27. Principiantes (Motivos de abandono) ____ 77

Tabla 28. Cómodos (Atributos que valoran) ____ 80

Tabla 29. Cómodos (Cambiarían) ____ 81

Tabla 30. Cómodos (Motivos de abandono) ____ 81

Tabla 31. Voluntariosos (Atributos que valoran) ____ 83

Tabla 32. Voluntariosos (Cambiarían) ____ 83

Tabla 33. Testarudos (Atributos que valoran) ____ 85

Tabla 34. Testarudos (Cambiarían) ____ 86

Tabla 35. Testarudos (Motivos de abandono) ____ 86

Tabla 36. Planilla para clientes nuevos ____ 89

Tabla 37. Planilla Vendedor ____ 103

Tabla 38. Tipos de clientes ____ 107

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A Dios, por las fuerzas que me regala todos los días.

A mis hijos, Cristóbal y Salvador, que son el motor de mi vida.

A mi querida directora, Mariana Vaquer por su cariño y compañerismo.

A mi familia y amigas, por su apoyo incondicional.

A mis compañeros y profesores de carrera, que me brindaron una etapa maravillosa en mi vida.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación realiza un análisis de la cartera de clientes de la empresa CALSA en Salta, con el fin de llegar a una segmentación eficiente y eficaz, identificando los factores más valorados, por cada segmento de clientes de la empresa analizada, en cuanto a las ventas y la prestación de servicios.

En base a lo dicho, se presentan acciones de venta para atender a cada uno de los segmentos de clientes que se generaron a partir de esta investigación, categorizando las proyecciones futuras que tiene cada cliente respecto al crecimiento e innovación de su negocio.

Es así, que este estudio ofrece una segmentación basada en el tamaño, capacidad y ansias de innovación de los clientes actuales de Calsa, consultados mediante cuestionarios donde se elaboró, a partir de sus respuestas y el cruzamiento de los datos obtenidos, una segmentación de ocho tipos de clientes a los cuales se los denominó de una manera en particular por las características mencionadas en: Mimados, Ariscos, Visionarios, Saturados, Principiantes, Cómodos, Voluntariosos y Testarudos.

Como la segmentación es propia de quien investiga, se confeccionó también una base de datos para la empresa y una carpeta para los vendedores a fin de otorgarle a Calsa todas las herramientas de comercialización que permitan que la segmentación que se propone en esta investigación, pueda ejecutarse realmente en la empresa por los dueños y por sus vendedores.

De esta manera, el trabajo del profesional en comercialización no solo se basa en proponer formas de comercio que resulten adecuadas a una determinada empresa, sino también, proponer una forma de trabajo integral que se adecue a las necesidades empresariales y también a las de los clientes y que exista un entendimiento mutuo entre esas partes sin descuidar a los intermediarios que son los vendedores.

Es entonces el Licenciado en Comercialización quien tiene el criterio profesional para conjugar lo dicho a través de herramientas concretas, medibles y aplicables para aquellas empresas que necesitan otorgarle fluidez a su negocio en el mercado.

Palabras Claves: Cartera de clientes – Segmentación – Herramientas de Comercialización – Vendedores.

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

TEMA: "Marketing Estratégico"

TÍTULO: “Segmentación eficiente y eficaz de la cartera de clientes de CALSA”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Calsa es una empresa de acuerdo de distribución exclusiva dedicada a la distribución de insumos para panadería y repostería, por lo tanto, los clientes de la misma son panaderías, pastelerías, restaurants y confiterías. Uno de los principales problemas del rubro es la falta de lealtad de los clientes.

En Argentina, las oscilaciones recurrentes de la economía son para los empresarios una situación bastante difícil de sostener. La recepción abrupta en los últimos años, ha llevado a niveles inflacionarios preocupantes, como así también, altos precios en los servicios públicos.

Está situación repercute directamente a los costos, añadiendo que la necesidad de energía eléctrica en estos negocios, es excesiva. El incremento de la población mundial, el crecimiento de la clase media en Latinoamérica y su capacidad adquisitiva estimulan la demanda en todos los segmentos.

Al ser el pan un producto de primera necesidad, se convierte en un sector bastante atractivo. Lo cual intensifica la competitividad. Sin embargo, los emprendedores ingresan a este campo sin conocimiento y experiencia.

Realmente es un reto para ellos entender las necesidades específicas de cada segmento de consumidores, y desarrollar productos que satisfagan las expectativas en cuanto a salud, placer y conveniencia; entender las modas, la innovación y la oferta creativa en el pan, que permite crecer en volumen y precio y, por lo tanto, en rentabilidad.

Por último, existe un desinterés por invertir en utensilios, y nuevas tecnologías para manejar un proceso eficiente, reducir costos e invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos.

En conclusión, Calsa trata con una cartera de clientes bastante difícil de sobrellevar. Como consecuencia de todo lo anterior, genera ineficiencia, poca innovación, costos elevados, escaso crecimiento y ampliación del negocio. Esto engendra un engorroso proceso de ventas que integre estrategias adecuadas para los diferentes tipos de clientes con el fin de promover un consumo estable y duradero.

1.2.1 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las características de la cartera de clientes de Calsa, que permiten su segmentación de forma eficiente y eficaz en Salta Capital?

1.2.2 Especificación del Problema

a. ¿Cómo está segmentada la cartera de clientes de Calsa en Salta?

b. ¿Qué factores son más valorados por cada segmento de clientes de Calsa en relación a la venta y la prestación de servicios de la empresa?

c. ¿Cuáles son las proyecciones futuras que cada cliente tiene respecto al crecimiento e innovación de su negocio?

d. ¿Cuál son las razones del abandono de los clientes actuales de Calsa?

e. ¿Qué acciones de ventas se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, para mejorar los canales de comercialización?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Determinar las características de la cartera de clientes de Calsa, que permitan su segmentación eficiente y eficaz, en Salta Capital.

1.3.2 Objetivos Específicos

a. Describir la segmentación que tiene la cartera de clientes de Calsa, en Salta.

b. Identificar los factores más valorados, por cada segmento de clientes de Calsa, en cuanto a las ventas y la prestación de servicios.

c. Categorizar las proyecciones futuras que tiene cada cliente respecto al crecimiento e innovación de su negocio.

d. Detallar las razones por las cuales se produce el abandono de los clientes actuales de Calsa.

e. Determinar las acciones de ventas que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan la mejora de los canales de comercialización.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza con el fin de diagnosticar las falencias de la empresa, que desencadena desperdicios notorios de tiempo y dinero, en cuanto a las estrategias que guían el accionar de Calsa y sobre las técnicas de ventas.

La misma le será útil, en primer lugar, a la misma organización ya que le permitirá conocer cómo está divido el mercado, para poder llevar a cabo las estrategias justas para cada segmento de clientes. Como así también, para su futuro crecimiento en el mercado.

En segundo lugar, a la fuerza de venta quienes podrán valerse de los resultados para realizar cambios positivos en el desempeño diario y de esta manera, llevar adelante trabajos más eficientes a la hora del trato y atención con cada uno de los clientes, practicando los esfuerzos necesarios sin el derroche de recursos.

Por último, al área de marketing y técnico de la compañía, los cuales trabajan de manera conjunta, para evitar el mal manejo de los recursos financieros y de tiempo, utilizándolos de una mejor manera para el logro de los objetivos empresariales.

1.5 VIABILIDAD

Esta investigación es factible ya que la investigadora cuenta con un fácil acceso a la información oportuna, teniendo en cuenta que trabaja en la mencionada empresa, CALSA. Además, es estudiante de Comercialización, por lo que se encuentra capacitada para investigar sobre el tema y cuenta con la tecnología necesaria para formular las encuestas, tabular y analizar los datos obtenidos de la misma, y recursos financieros para detallar la investigación.

2 MARCO TEORICO

Dado que la mira central de este análisis está puesta en la segmentación de la cartera de clientes como proyecto de abordaje hacia la compañía Calsa, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los que apoyar la lectura interpretativa de estas estrategias.

Para empezar, se entenderá qué es un plan de marketing, puesto que es el formato de este proyecto; para ello, se recurre al autor José María Sainz de Vicuña Ancín, quien en su libro "El plan de marketing en la práctica", explica cómo se lleva a cabo uno.

> El plan de marketing, es un plan escrito, con un contenido concreto y con varias partes claramente diferenciadas, que forma parte de la planificación empresarial y qué, como el resto de los planes, supone un instrumento de seguimiento y control al servicio del departamento comercial y de marketing y, por ende, de la dirección general (Sainz de Vicuña Ancín, 2000).

Ahora bien, este se articula en tres fases, con dos etapas cada una.

> La primera fase está compuesta por el análisis y diagnóstico de la situación. Está primer etapa supondrá, en cualquier caso, un estudio riguroso y exhaustivo tanto de la situación externa de la empresa (económica, social, política, etc.) como de la interna (Sainz de Vicuña Ancín, 2000).

En el análisis de la situación externa se estudiará el mercado de Calsa, su estructura y competencia. Por otro lado, el análisis interno se hará desde el punto de vista comercial y de marketing, es decir, las estrategias de marketing de la empresa, como así también la adecuación de los medios a los objetivos fijados, estrategias de productos, precio, distribución, ventas y comunicación y posteriormente las fortalezas y debilidades de la misma.

En el diagnóstico de la situación, se establecerá un inventario de las oportunidades y amenazas deducidas de los análisis anteriores. La segunda fase se basa en las decisiones estratégicas de marketing.

Esta fase va a estar compuestos por los objetivos de marketing los cuales deben estar supeditados a los objetivos corporativos, y por las estrategias de marketing las cuales definen las guías a seguir para colocarse de manera ventajosa frente a la competencia aprovechando las oportunidades.

Objetivos de Marketing.[1]

La tercera fase del plan de marketing es la de decisiones operativas de marketing, en esta se establecen los planes de acción que concretan las estrategias del marketing mix.

Por otra parte, se abordará también la segmentación, como concepto fundamental de esta tesis. En el libro "Segmentación significativa" utiliza el concepto del libro "Fundamentos de marketing" para introducir el tema. Afirma acerca de la segmentación de mercado:

> Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente más homogéneos. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que repercuten en la demanda. Un elemento decisivo del éxito de la compañía es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado (Stanton, Willian J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. 1999, pp. 72 y 73).

En el libro se citan muchas definiciones de segmentación, sin embargo, continúa explicando que:

[1]Recuperado en http://afodalam.blogspot.com.ar/2012/10/analisis-foda_17.html

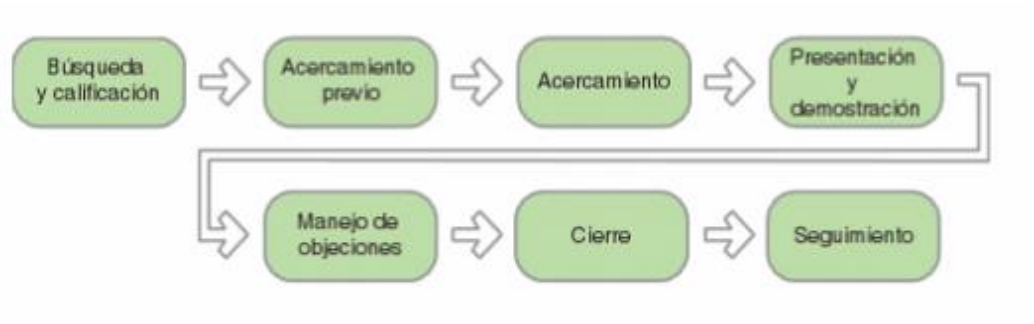
Desde el punto de vista de nuestro marketing esencial es exactamente lo contrario, ya que no se trata de dividir sino de "agrupar" de alguna manera a los consumidores que tienen el mismo significado en común para un determinado producto o servicio (Figura 1) (París, J. 2013).

Qué significa segmentar. (López-Pinto B., Machuca M., Viscarri J. 2008).

Mediante este, se pueden detectar aquellas oportunidades que el mercado mismo nos ofrece, identificar aquellos segmentos que están desatendidos o mal atendidos, conocer sus deseos, gustos y preferencias, y así adecuar las políticas y los servicios de la empresa.

Gracias a este proceso se pueden fijar objetivos con un mayor fundamento, puesto que se conocerán mejor las necesidades de cada grupo específico. De esta manera, poner en marcha las estrategias de marketing más adecuadas, y diferenciadas para cada uno de los segmentos y satisfacer sus necesidades de una forma más efectiva y alcanzar los objetivos empresariales.

En el libro "Fidelizando Clientes" de Martínez-Ribes M, Borja Solé L y Caravajal, P. (1999), se describe un nuevo concepto, y es el "*one to one*" que son relaciones muy estrechas, las cuales se pueden construir mediante este gran tesoro, pero al igual que las plantas, para que crezcan hay que regarlas; y no que sirvan solamente para ejecutar las acciones diarias de una empresa facturar, enviar, cobrar, etc. (Figura 2)



Principales pasos para vender eficazmente (Kotler P., Armstrong G., Martínez M. 2008)

Sino para conocer al cliente, que compra, que le importa, que le gusta, que estilo de vida lleva, como es, como se comporta, que aspiraciones tiene, como responde a nuestras ofertas y demás. Así, se abre un nuevo mundo: el del conocimiento individual y personalizado del cliente que deriva en un compromiso de fidelidad.

Otro de los objetivos específicos de este estudio es Identificar los factores más valorados por cada segmento, en cuanto a las ventas y prestación de servicios. Para ello, se incursará en el tema, la creación del valor para el cliente. Es un desafío para las empresas, hoy en día, generar valor para los clientes, ya que cada vez, estos, son más exigentes.

> Crear valor significa ofrecer a nuestros clientes algo para cubrir sus necesidades y satisfacerlas, haciendo ellos un tipo de sacrificio. El negocio de éxito es el que consigue posicionarse como una de las primeras referencias que valora el consumidor a la hora de considerar la compra (López-Pinto B., Machuca M., Viscarri, J. 2008).

Por lo tanto, la propuesta de valor va a estar formada por el conjunto de beneficios que Calsa promete entregar. (Figura 3)

Generación de valor para el cliente[2]

[2] Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf

2.1 MARCO CONCEPTUAL O ACADÉMICO

2.1.1 Definición de marketing estratégico

De acuerdo a García, M. et Al. (2014), “el marketing estratégico refleja la dimensión estratégica del marketing con objetivos a medio y largo plazo”.

2.1.2 Definición de plan de marketing

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (Sainz de Vicuña Ancín, 2000).

2.1.2 Segmentación de mercado

Segmentación de mercado es el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. La empresa tendrá que identificar diferentes formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones de los segmentos resultantes (Kotler, P. 1995).

Sin embargo, de acuerdo a Wilensky A. (2006), “el proceso real –aunque no tan evidente- es que el mercado ya está “segmentado”, por lo cual la tarea de marketing consiste en reconocer e interpretar cada uno de estos segmentos”.

2.1.3 Mercado

De acuerdo a Kotler P., Armstrong G. (2012), Mercado es el “conjunto de compradores que comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”. Además, siguiendo a Sainz de Vicuña Ancín J. (2000), “la planificación es el importante reto que supone decidir hoy lo que se hará en el futuro.”

Se entiende entonces que, en base a lo dicho por Wilensky A. (2006), “el mercado total es la conjunción de cinco mercados básicos: de “usos prácticos”, “técnico”, de “compra por impulso”, de “precios” y de “imágenes”.

2.1.5 Concepto de Eficiencia

Bengoechea, B. (1999), plantea que Eficiencia es “el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos financieros, humanos, entre otros.

2.1.6 Concepto de Eficacia

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2004), establecen que Eficacia es “el cumplimiento de objetivos.”

2.1.7 Cartera de clientes

En referencia a lo expresado por American Marketing Association (A.M.A) (2008), Cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios.” Por lo tanto, cartera de clientes es el conjunto de clientes que la empresa tiene.

2.1.6 Marketing mix

García M., Ruiz C., Monzó J. (2014), manifiestan que el marketing mix es el conjunto de herramientas que debe combinar la dirección de marketing para conseguir los objetivos previstos, y se materializa en cuatro instrumentos: producto, precio, distribución y comunicación.

2.2 ANTECDEDENTES – ESTADO DEL ARTE

Título: Estudio del proceso de horneado de productos panificados dulces
Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ingeniería
Autora: María Micaela Ureta
Tesis doctoral
Fecha de publicación: Marzo-2015
Resumen:

El proceso de horneado es una instancia clave para los productos de panadería, durante la cual la masa inicial es transformada en un material sólido poroso y a su vez, se desarrollan los sabores y aromas característicos de los productos.

En consecuencia, el proceso debe ser cuidadosamente controlado. Analizando el creciente consumo en el país de este tipo de alimentos, el desarrollo del sector productivo de panificados dulces y los antecedentes bibliográficos consultados se presenta como objetivo general de esta tesis: el estudio integral de la influencia de las condiciones operativas de horneado sobre los parámetros de proceso, las reacciones responsables de la formación del producto y la calidad final de productos panificados dulces.

En función de este objetivo general se plantea: identificar diferentes condiciones de proceso factibles, estudiar experimentalmente el proceso de horneado (tiempo de proceso, rendimiento y consumo energético), modelar matemáticamente la transferencia de energía, caracterizar la calidad del producto mediante técnicas instrumentales y sensoriales y vincular los parámetros instrumentales y los atributos sensoriales con las condiciones operativas.

El estudio se realizó con dos productos ampliamente consumidos y producidos en Argentina: madalena y bizcochuelo. Esta tesis brinda información sobre el negocio al que se dedican los clientes de Calsa. Es de gran importancia entenderlo.

Título: Manual para el equipamiento e implementación en panaderías artesanales.
Universidad de Cuenca
Autor: Gañan Guamán Edisson Oswaldo - Holguín Ortiz Luis Eduardo
Tesis de pregrado
Fecha de Publicación: 2014
Resumen:

La monografía está creada para obtener un manual de equipamiento e implementación en panaderías artesanales, el cual sirva como guía, ya sea tanto para crear como para remodelar locales dedicados exclusivamente a la panificación.

Esta investigación está basada en diversos estudios realizados en las panaderías de la ciudad de Cuenca-Ecuador, dando a conocer la situación actual de las panaderías cuencanas, y la necesidad existente de una guía práctica sobre los principales elementos tales como instalaciones, equipos y utensilios necesarios para equipar una panadería artesanal.

A través de los capítulos, se establecen ciertos aspectos relacionados a la panificación en esta ciudad, comenzando desde el origen del trigo, y conociendo así la historia del pan en Cuenca, atravesando por los diversos cambios que han tenido las panaderías a lo largo de más de dos siglos de historia, hasta terminar con la industrialización del pan, y con ello la casi inminente desaparición de las antiguas panaderías.

Además, esta investigación expone las principales cualidades, indispensables para equipar una panadería artesanal, tales como infraestructura recomendada, normas de higiene y mantenimiento de instalaciones, así también como el correcto manejo de instalaciones de luz, agua y gas, y por último la definición de áreas en unas panaderías artesanales, a través de un plano a escala.

Título: Segmentación de mercado para la comercialización de accesorios para mascotas (perros y gatos), fabricados en materiales sintéticos. Caso: microempresa Alfa.

Universidad Andina Simón Bolívar

Autor: Shirma Ortiz Boada

Tesis de grado de magister

Fecha de publicación: Noviembre-2010

Resumen:

Esta investigación realiza un estudio de los conceptos relacionados con la segmentación de mercado, definiendo: tipos de segmentación, beneficios de la segmentación, proceso de segmentación, etc.

Durante el desarrollo práctico, se presenta el estudio de caso de una empresa ubicada dentro del sector artesanal en la ciudad de Quito, dicho estudio incluye una visión de la organización, que permite entender la situación actual de la empresa, entregando información adecuada para la posterior selección de un mercado meta.

A partir de los conceptos estudiados y la información obtenida en el estudio de caso, se muestra el proceso de segmentación de mercado para la comercialización de accesorios para mascotas (perros y gatos), fabricados en materiales sintéticos; considerando variables geográficas (Norte de Quito); para lo cual se realiza un estudio de mercado.

Con los datos obtenidos en el estudio de mercado, se realiza un análisis y se define los segmentos existentes de acuerdo a variables previamente establecidas; dicho análisis entrega información que permite definir el mercado meta.

Finalmente, se define la estrategia de Marketing de la Empresa y se presentan las conclusiones del trabajo. Es de utilidad este antecedente puesto que se basa en el tema central que es la segmentación.

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación que se plantea aquí es cuasi experimental descriptivo puesto que la meta de la investigadora consiste en deducir la circunstancias que se presentan hoy en el rubro de los clientes de Calsa, describiendo todas sus dimensiones y a partir de la recolección de los datos que describen la situación tal cuales se presentan, plantear las acciones de ventas en base a la segmentación de clientes.

El enfoque de la investigación es mixto: Cuantitativo porque consiste "en utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, para la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población".

También, se toma el enfoque cualitativo porque se pretende obtener la recolección de datos para conocer o medir el fenómeno en estudio y encontrar soluciones para la misma; la cual trae consigo la determinación de la eficiencia pretendida.

En este caso, se determinan acciones de venta para la cartera de clientes de Calsa estudiando cada uno de ellos para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de la empresa.

3.2 HIPÓTESIS

Es posible segmentar la cartera de clientes de Calsa eficaz y eficientemente, de acuerdo a las características, gustos y preferencias del servicio deseado, razones de compra, la visión que tienen respecto al futuro de su negocio y aspiraciones de crecimiento a través de acciones de ventas direccionadas a cada grupo de clientes.

3.3 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

VARIABLES	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
Variable dependiente **Segmentación de clientes y acciones de venta**	Clientes Venta Decisión de compra	Permanencia y reincidencia en la compra de clientes actuales. Acciones de venta que permitan mantener la preferencia del cliente por Calsa.	Acciones de comercialización que permitan establecer la relación de confianza entre el vendedor y cliente. Combos, ofertas, descuentos especiales, demostraciones técnicas y cursos que estimulen la lealtad a la marca y la permanencia en el vínculo comercial.
Variable independiente **Características de la cartera de clientes de Calsa**	Mercado Unidades de negocio Competidores	Tipo de mercado Acciones de la competencia.	Segmentar los productos para cada tipo de cliente para direccionar la venta eficientemente. Igualar o superar a la competencia con acciones de descuentos especiales a clientes nuevos para la recomendación de la marca y su posicionamiento positivo en el mercado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población blanco

La población está formada por todos los clientes fijos y activos de Calsa, de Salta. Población: 203 clientes.

- Criterios de inclusión: todos los clientes de Calsa.
- Criterios de exclusión: todos los comercios que no son clientes de Calsa pero que podrían serlo por su rubro.
- Criterios de eliminación: aquellos que fueron clientes pero que ya no lo son.

3.4.2 Población accesible

Está formada por los clientes de Calsa, que son panaderías, pastelerías, confiterías, restaurants y despensas de barrio.

3.4.3 Selección de la muestra

La muestra está compuesta por 134 clientes, con un margen de error de un 5% y un nivel de confianza de 95%. Fue calculada por el programa Microsoft Excel.

3.5 MATERIALES Y MÉTODOS

La técnica que se va a utilizar en primer lugar, la entrevista. Es una técnica directa e interactiva, orientada a obtener información de forma oral y personalizada. De tipo individual y personal.

Se realiza con la intención de ayudar a desarrollar la encuesta y a encaminar la información que se busca recabar. Sera una entrevista corta, de cuatro preguntas, pero también se puede anotar cualquier fenómeno que se considere relevante se encuentre o no en las mismas.

Modelo de entrevista:

a. ¿Qué acciones de venta se realizan para fidelizar al cliente?
b. ¿Cómo capacita a sus vendedores en técnicas de venta?
c. ¿De qué manera agrupa a sus clientes?

d. ¿Qué acciones de venta considera que deban incorporar a su empresa para mantener a sus clientes?

La entrevista realizada se encuentra en la sección de Anexo de esta investigación.

La segunda técnica que se utiliza son cuestionarios, personales y estructurados, de preguntas cerradas y abiertas, para indagar las opiniones que tienen los clientes de Calsa sobre distintos aspectos de comercialización de la empresa en su vínculo comercial con ella. Según la conducción, serán dirigidas para poder tener un mayor control de las mismas.

El modelo de cuestionario:

Marcar con una X, en los casos que sean necesarios.
Cliente:
Zona:
Rubro:

1. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor? o Servicio (visitas, llamados, comodidad, envío) o Precios o Ofertas o Atención al cliente o Variedad de productos o Capacitaciones y cursos o Demostraciones técnicas	1.3.2.2 Identificar los factores más valorados, por cada segmento de clientes de Calsa, en cuanto a las ventas y la prestación de servicios. 1.3.2.4 Determinar las acciones de segmentación que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan la mejora de los canales de ventas y la fidelización del cliente.
2. ¿Qué cambiaría o le agregaría al servicio de CALSA? o Cursos específicos a mi rubro o Descuentos especiales o Combos de promociones por la magnitud de compra	1.3.2.2 Identificar los factores más valorados, por cada segmento de clientes de Calsa, en cuanto a las ventas y la prestación de servicios. 1.3.2.4 Determinar las acciones de segmentación que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan

o Otro	la mejora de los canales de ventas y la fidelización del cliente.
3. En su negocio, ¿en qué aspectos está interesado en crecer? o Tamaño del mismo o Apertura de sucursales o Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias o Reemplazo de utensilios o Incorporar nuevas técnicas de venta al público o No está interesado en crecer	1.3.2.3 Categorizar las proyecciones futuras que tiene cada cliente respecto al crecimiento e innovación de su negocio. 1.3.2.4 Determinar las acciones de segmentación que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan la mejora de los canales de ventas y la fidelización del cliente.
4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado? o Incorporar nuevos productos a su cartera o Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración. Por ejemplo: premezclas. o No está interesado en ninguno de los anteriores	1.3.2.3 Categorizar las proyecciones futuras que tiene cada cliente respecto al crecimiento e innovación de su negocio. 1.3.2.4 Determinar las acciones de segmentación que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan la mejora de los canales de ventas y la fidelización del cliente.
5. ¿Qué productos novedosos de Calsa ha incorporado en este último tiempo? o Premezclas de solución o Premezclas para incrementar cartera o Mejoradores o Cremas o Kolaromas o Selecta Melange	1.3.2.3 Categorizar las proyecciones futuras que tiene cada cliente respecto al crecimiento e innovación de su negocio. 1.3.2.4 Determinar las acciones de segmentación que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan la mejora de los canales de ventas y la fidelización del cliente.

6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa? o No me solucionan los reclamos a tiempo. o Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene. o No tengo novedades de nuevos lanzamientos de productos Calsa periódicamente.	1.3.2.3 Detallar las razones por las cuales se produce el abandono de los clientes actuales de Calsa. 1.3.2.4 Determinar las acciones de segmentación que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes de Calsa, que permitan la mejora de los canales de ventas y la fidelización del cliente.

3.6 PROCESAMIENTO DE DATOS Y MÉTODOS ESTADÍSTICOS

El tipo de análisis es bivariado, puesto que se van a medir la relación entre dos variables, como una influye en la otra. Las encuestas se cargarán en el programa de Microsoft Excel para poder vincular resultados de manera combinada, simple o complejamente.

3.7 RECURSOS

Recursos con los que cuenta:

- Recursos Materiales

- Notebook e Impresora

- Internet

- Papel

- Revistas, libros, publicaciones e investigaciones sobre el tema.

- Movilidad

Recursos Físicos

- Espacio físico donde se llevará a cabo las actividades pertinentes para realizar el trabajo de campo de la investigación y redactar el informe escrito.

3.8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Prueba piloto de encuesta				
Corrección de encuesta				
Trabajo de campo				
Tabulación y análisis de datos				
Interpretación de la información				
Elaboración de conclusiones				
Finalización del informe				
Control y correcciones				

4. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados de la entrevista

1. ¿Qué acciones de venta se realizan para el cliente?

   Las acciones de venta que realizamos para el cliente son:

   - Un trabajo a conciencia de la preventa cada vez que visita a un cliente que tiene que estar enfocado en el acompañamiento y seguimiento de cada uno de ellos.
   - Demostraciones técnicas. Son acciones que se realizan junto con el Técnico de la empresa, que es un profesional de la Panadería y repostería. Cada vez que el vendedor considere que es necesario una acción de estas se las coordina. Por ejemplo, si el cliente no está seguro de insertar un producto nuevo porque no sabe cómo funciona realmente. En esa situación se coordina una "Demo".
   - Se realizan Acciones con productos y material promocional, material P.O.P. Para elevar las ventas, para eventos destacados, como Navidad o el día de la madre.
   - Cursos para el público en la escuela. Tenemos una escuela en la parte superior de esta que está preparado para esto.

Esta es una empresa familiar, la verdad que es difícil llevar un seguimiento de las cosas porque hay mucho trabajo. Pero también hay mucho por hacer y mejorar.

2. ¿Cómo capacita a sus vendedores en técnicas de venta?

Nuestros vendedores son vendedores que están hace muchos años así que conocen la dinámica. Cuando realizamos Cursos sobre algún tema al público toda la empresa también tiene que participar, allí aprenden un poco más sobre los productos y formas de utilizarlo. La verdad que la preventa está en la calle y ahí es en donde más se aprende.

De ahí cuando tenemos acciones nuevas se realizan pequeñas reuniones antes de arrancar la jornada para explicar la dinámica y como tienen que ofrecerlo. Y cuando

veo que están flojos en algún tema se organiza reunión de vendedores. Este tema lo vemos sobre la marcha, por suerte Calsa cuenta con buenos vendedores.

3. ¿De qué manera agrupa a sus clientes?

A los clientes los agrupamos por zona. Creemos que es lo más conveniente. Es decir, tenemos tres vendedores y entre ellos se fueron dividiendo los clientes para ver quien los atiende para que la ruta diaria de ellos sea los más eficaz posible.

4. ¿Qué acciones de venta considera que deban incorporar a su empresa para mantener a sus clientes?

Como dije anteriormente, hay mucho por hacer. En cuanto a acciones de venta, creo que antes de incorporar nuevas hay que realizar un mejor seguimiento a las mismas. Tenemos que mejorar en este sentido porque no sirve de nada lo que hagas si no lo controlas.

4.2. Hallazgos de la entrevista

La información obtenida de la entrevista, es la que se va a utilizar para desarrollar la encuesta. A partir de esta se sabe que las acciones que Calsa lleva a cabo son visitas a los clientes, no solo para tomar pedidos si no también en forma de acompañamiento, demostraciones técnicas, cursos y acciones puntuales de productos o eventos.

Este punto sirve para determinar si estas acciones son valoradas por el cliente o no, entre otras. Si están bien realizadas, o se considera que hay que modificar algo. La manera de agrupar a sus clientes, que es por zona, nos sirve para tener división de los mismos previa, puesto que la misma no se puede modificar, pero si lograr una segmentación desde otro ángulo sin modificar su modalidad de trabajo.

Se obtuvo como principal falencia, el seguimiento de las acciones que la empresa realiza. La misma lo sabe, pero no lo lleva a cabo por falta de tiempo.

5. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

Composición de la muestra según la actividad económica que desempeñan.

Tabla 1. Rubro

Rubro				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
Panadería	45	89	33,6%	33,6%
Panadería/Pastelería	44	110	32,8%	66,4%
Restaurant/Confitería	21	124	15,7%	82,1%
Pastelería	14	138	10,4%	92,5%
Despensa/Almacén	10	134	7,5%	100,0%
Total	134		100,0%	

Gráfico 1 Composición de la muestra por Actividad Económica (I)

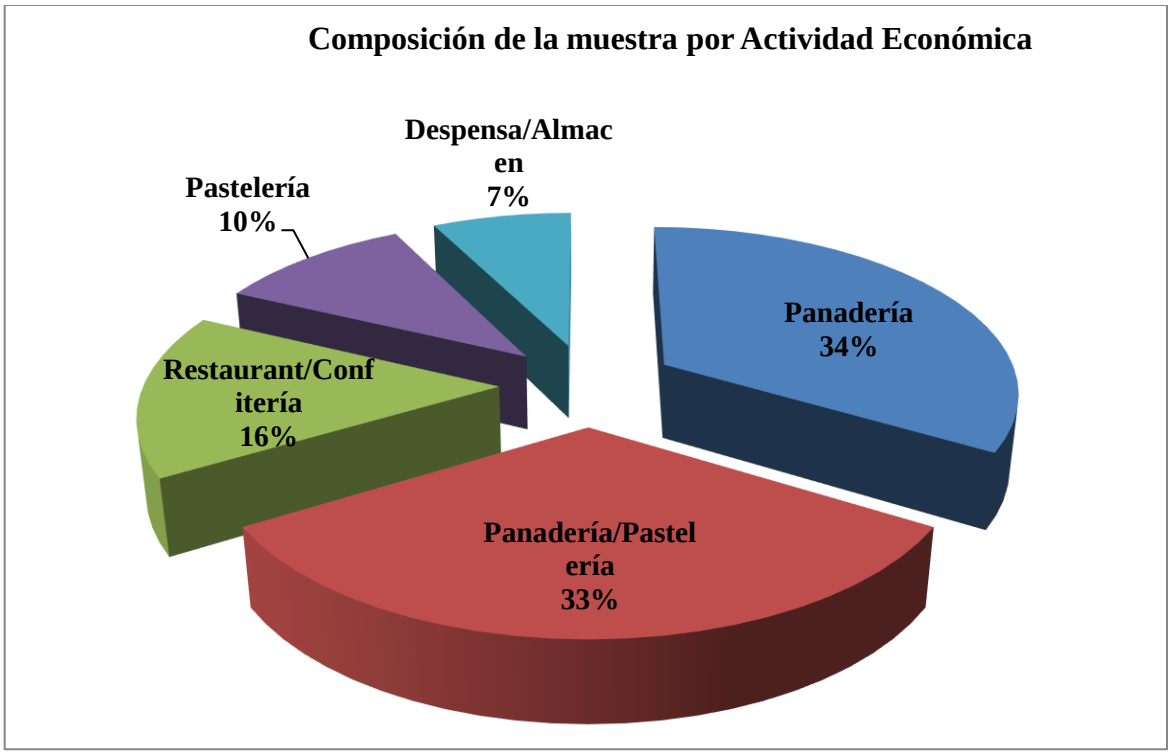
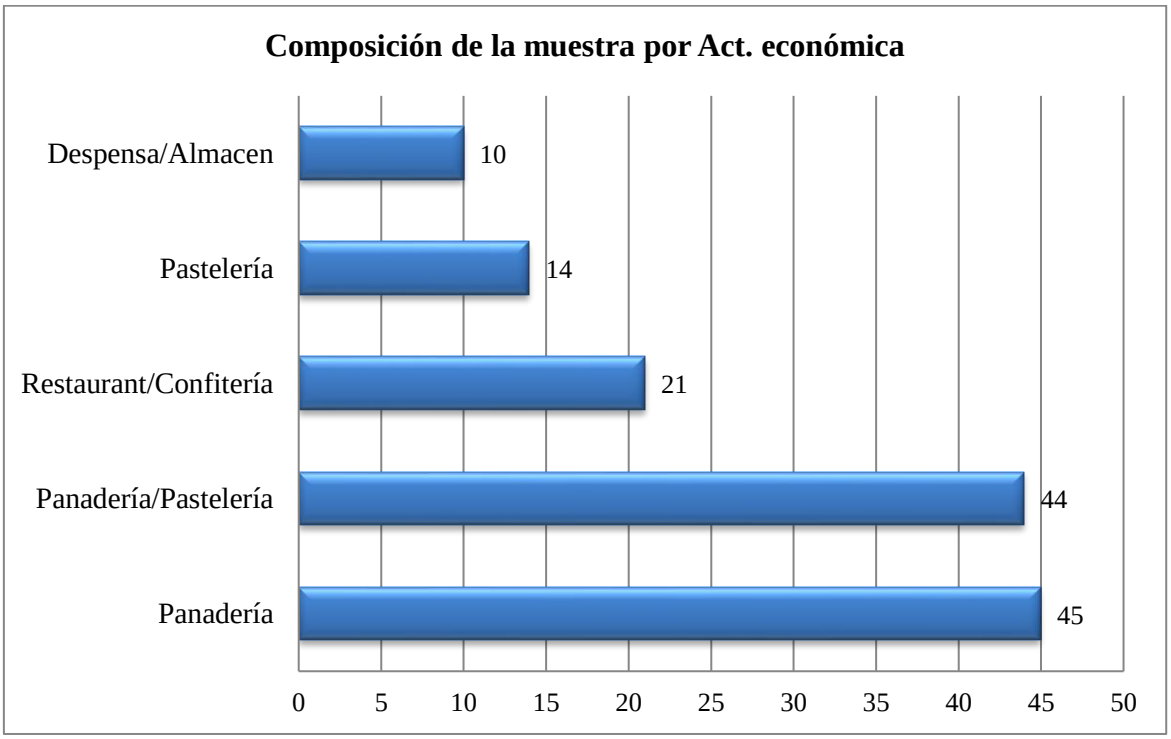


Gráfico 2 Composición de la muestra por Actividad Económica (II)



Para dar comienzo al análisis, se dice que, del total de la muestra, según la actividad económica que desempeñan, 45 encuestados son panaderías representado el porcentaje más alto, seguido de otros 44 que son panaderías y pastelerías.

Este 34% indica que la mayoría de los clientes de Calsa, están abocados principalmente a la producción y venta de panificados. El siguiente representa el 33% de la muestra y están abocados a la producción y venta de panificados y productos pasteleros. Esto se relaciona con la variable dependiente “Segmentación de clientes”.

En el otro extremo están las despensas y almacenes las cuales fueron 10 en todo Salta, esto representa un 7% de la muestra. Este grupo de clientes también se dedica a la producción y venta de productos panaderos y/o pasteleros, pero en escala mucho más pequeña y no es su actividad principal, aquí también están incluidos aquellos que no producen, pero revenden productos de panaderías y pastelerías y algunos de los productos que vende Calsa.

Tabla 2. 1. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor?

1. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
Servicio	91	91	22,2%	22,2%
Precio	40	131	9,8%	32,0%
Ofertas	67	198	16,4%	48,4%
Atención al cliente	76	274	18,6%	67,0%
Variedad de productos	54	328	13,2%	80,2%
Capacitaciones y cursos	38	366	9,3%	89,5%
Demostraciones técnicas	43	409	10,5%	100,0%
Total	409			

Gráfico 3. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor?

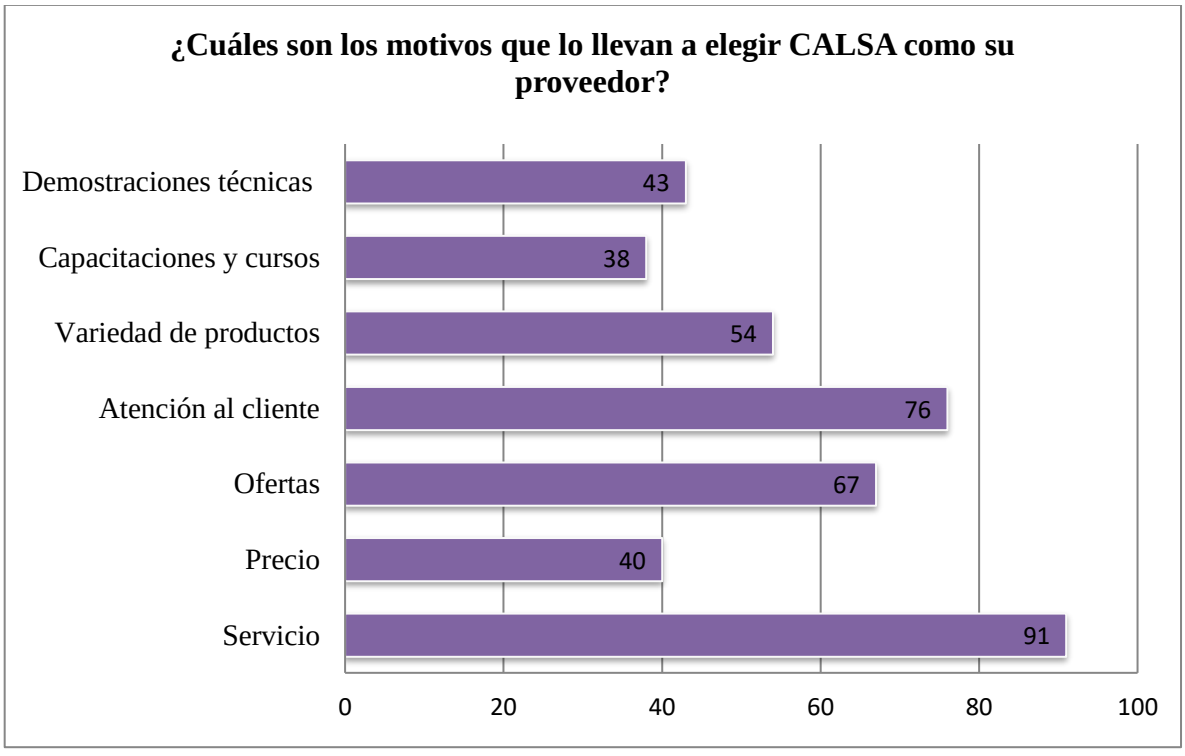


Gráfico 4. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor? (II)

En su redacción, esta pregunta plantea una serie de razones por las cuales los clientes eligen Calsa como su proveedor. El encuestado tenía la libertad de marcar una o más opciones, según quisiera. Es por ello, que el total de la frecuencia absoluta supera en creces al total de los encuestados. Cada uno de ellos eligió los atributos que encuentran positivos de Calsa y los prefieren.

Esta pregunta lleva a descubrir cuáles son las expectativas de las personas y los motivos por los cuales, en algunos casos, prefieren comprar en Calsa. Las principales razones que llevan a la mayoría de los clientes a elegir Calsa como su proveedor son el Servicio y la Atención al Cliente. De un total de 134, 91 clientes; es decir, el 22% de la muestra eligieron el atributo servicio, mientras que 76 eligieron atención al cliente, que representan el 19% del mismo.

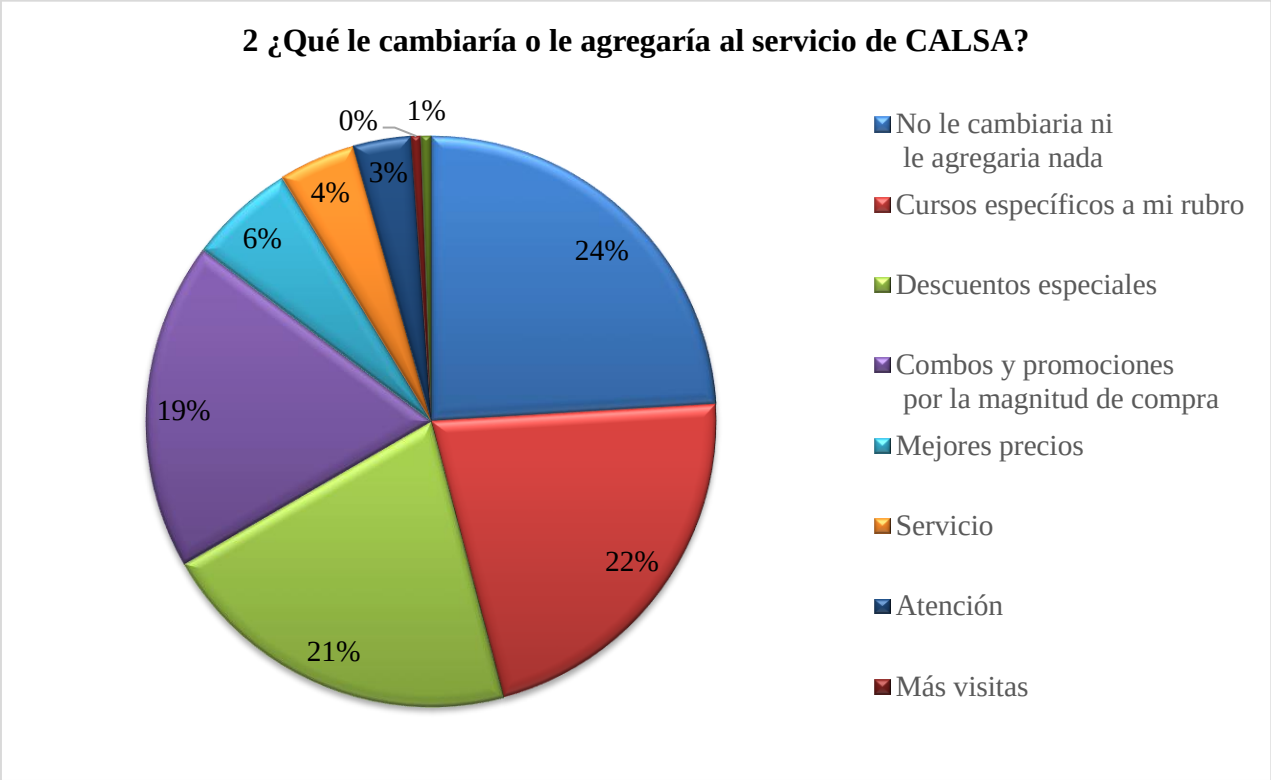
Por lo tanto, estas son las cualidades de Calsa más valoradas por la mayoría de los clientes y están relacionadas con la variable independiente “Características de la cartera de clientes de Calsa” y se debe prestar especial atención a esto dado que son consideradas a la hora de la compra.

Por otro lado, 9% de los encuestados escogieron Capacitaciones y Cursos. Estas 38 personas que en esta pregunta representan a la minoría, nos significa que este es el atributo menos valorado. Esta pregunta es clave para entender las personas eligen a Calsa para realizar sus compras.

Tabla 3. 2. ¿Qué le cambiaría o le agregaría al servicio de CALSA?

2 ¿Qué le cambiaría o le agregaría al servicio de CALSA?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
No le cambiaria ni le agregaría nada	44	44	24,0%	24,0%
Cursos específicos a mi rubro	40	84	21,9%	45,9%
Descuentos especiales	38	122	20,8%	66,7%
Combos y promociones por la magnitud de compra	34	156	18,6%	85,2%
Mejores precios	11	167	6,0%	91,3%
Servicio	8	175	4,4%	95,6%
Atención	6	181	3,3%	98,9%
Más visitas	1	182	0,5%	99,5%
Mejores facilidades de pago	1	183	0,5%	100,0%
Total	183		100,0%	

Gráfico 5.2 ¿Qué le cambiaría o le agregaría al servicio de CALSA? (I)



En esta pregunta, al igual que la anterior, permite detectar los atributos que los clientes de Calsa valoran en mayor medida y qué consideran que esta empresa debería mejorarlos; también, está relacionada con la variable independiente “Características de la cartera de clientes de Calsa”.

Los resultados muestran que el 24% de la muestra, es decir 44 clientes, están conformes con el servicio, puesto que escogieron la opción No le cambiaría ni le agregaría nada.

El 22% con 40 clientes y el 21% con 38, consideraron que les agregarían Cursos Específicos a mi rubro y Descuentos Especiales, respectivamente. Estos son los dos primeros atributos que la mayoría de los entrevistados coinciden que Calsa debería mejorarlos. Ahora bien, en la pregunta anterior, ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor?, se hace referencia a estas características y no fueron seleccionadas por muchas personas.

Tabla 4.3. En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer?

3 En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
No está interesado en crecer	46	46	22,8%	22,8%
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	36	82	17,8%	40,6%
Tamaño del mismo	35	117	17,3%	57,9%
Reemplazo de utensilios	30	147	14,9%	72,8%
Incorporar nuevas tecnologías y maquinarias	29	176	14,4%	87,1%
Apertura de sucursales	26	202	12,9%	100,0%
Total	202		100,0%	

Gráfico 6.3. En su negocio, ¿En qué aspectos está interesado en crecer? (I)

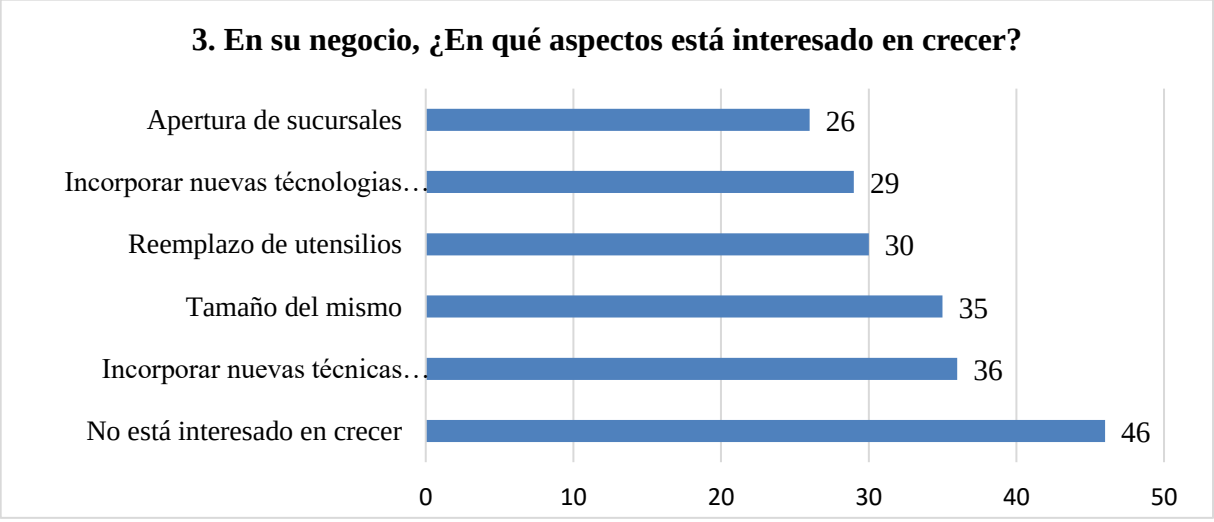
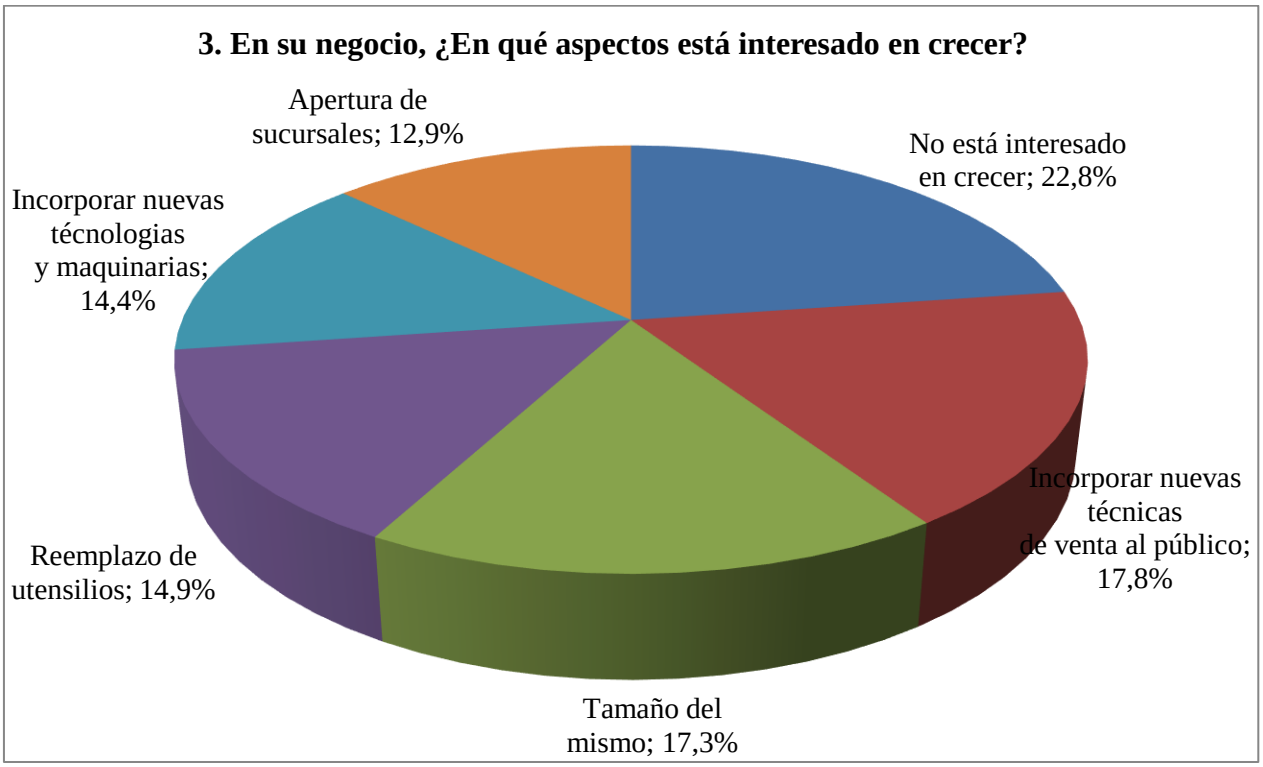


Gráfico 7.3. En su negocio, ¿En qué aspectos está interesado en crecer? (II)



Para corroborar en qué medida los clientes quieren crecer, se les preguntó en qué aspectos están interesados en hacerlo. El 23% de ellos respondieron que No está interesado en crecer, esto es un total de 46 personas. Los demás resultados muestran que sí lo están, en mayor o menor medida, pero sin mucha variación entre los demás resultados, es decir un 77%.

El aspecto menos elegido fue Apertura de sucursales, con un 13% y 26 personas; es decir, la muestra está más interesada en crecer e invertir en su mismo negocio que en expandirse hacia otro negocio del mismo rubro.

Por lo tanto, para la empresa será más atractivo aquel público que pretende crecer que aquellos que no, puesto que sugieren una mayor cantidad de venta y variedad de la misma y esto está estrechamente vinculado con la variable dependiente “Acciones de venta para alcanzar su fidelización”.

Tabla 5.4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?

4 Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
No está interesado en ninguna de las anteriores	**63**	**63**	**39,6%**	**39,6%**
Incorporar nuevos productos a su cartera	**49**	**112**	**30,8%**	**70,4%**
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración. Por ej. premezclas	**47**	**159**	**29,6%**	**100,0%**
Total	159		100,0%	

4 Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
No está interesado en ninguna de las anteriores	63	63	39,6%	39,6%
Incorporar nuevos productos a su cartera	49	112	30,8%	70,4%
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración. Por ej. premezclas	47	159	29,6%	100,0%
Total	159		100,0%	

Gráfico 8. 4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado? (Frecuencia Absoluta)

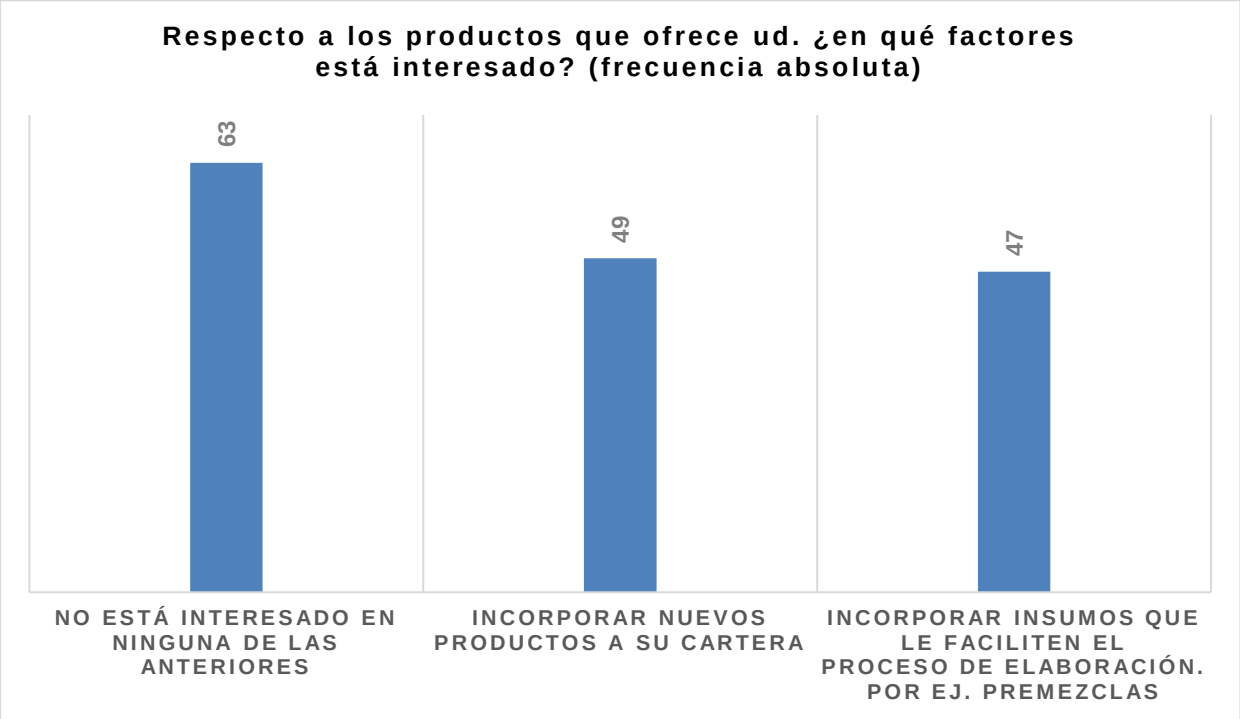
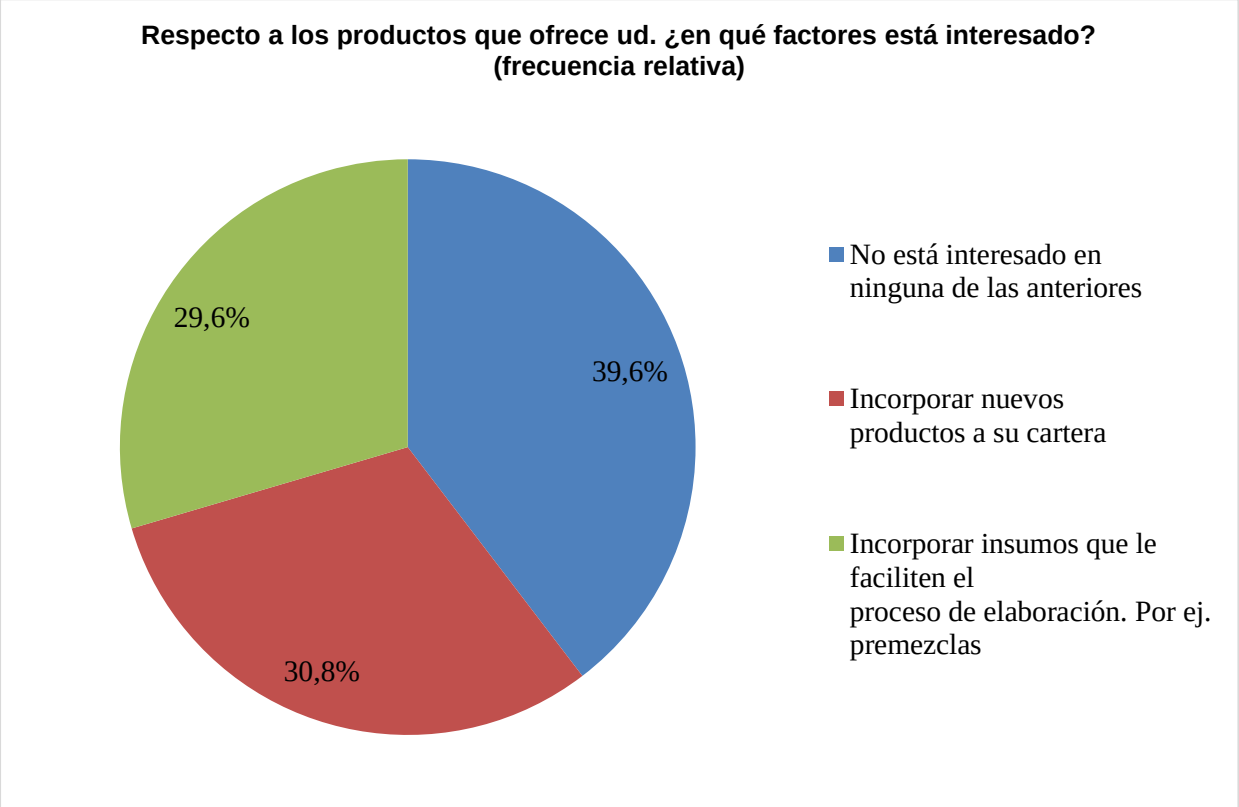


Gráfico 9. 4. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado? (Frecuencia Relativa)



En cuanto a esta pregunta, tiene el mismo sentido que la anterior, solo que no está direccionada al negocio en su estructura física, más bien, al interés que tienen sobre las ventas y productos que ofrecen. Los encuestados podían elegir entre tres opciones y marcar las que ellos consideraban que se asemejaba a las ideas que tenían sobre sus negocios.

Estas opciones tienen una relación especial con la tendencia de innovación en su negocio, puesto que es lo último en insumos de panaderías y repostería que se insertó en el mercado y se está utilizando con el fin de estandarizar los productos según el gusto del cliente, ahorrar tiempo y energía y por último ofrecer una mayor variedad de productos.

El 30% de la muestra respondió incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración, por ejemplo, premezclas. Siendo esta la menor puntuada con 47 personas. El 31% eligió Incorporar nuevos productos a su cartera. Con 49 personas interesadas en esta opción. Se puede ver que son muy parecidos los resultados con la opción anterior. Por último, 63 personas, es decir, el 40% No está interesado en ninguna de las anteriores.

Se puede observar con estos resultados, que la mayoría de la muestra, no tiene una afinidad con la innovación en su negocio. Este dato es necesario tenerlo en cuenta, porque puede deberse a muchas cuestiones, como ser la falta de conocimiento, y el trabajo de venta debe ser diferente al otro 60% que si lo está.

Si bien, en los dos grupos hay oportunidades de mercado, se encuentran en dos etapas diferentes, el de porcentaje más alto está más cerca de la compra que el primero, pero no quita que los dos puedan desembocar en lo mismo.

Tabla 6.5. ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo?

5 ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
Premezclas de solución	43	43	21,7%	21,7%

Mejoradores	39	82	19,7%	41,4%
Cremas	39	121	19,7%	61,1%
Melange Selecta	32	153	16,2%	77,3%
Premezclas para incrementar la cartera	25	178	12,6%	89,9%
Kolaromas	20	198	10,1%	100,0%
Total	198		100,0%	

Gráfico10.5. ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo? (I)

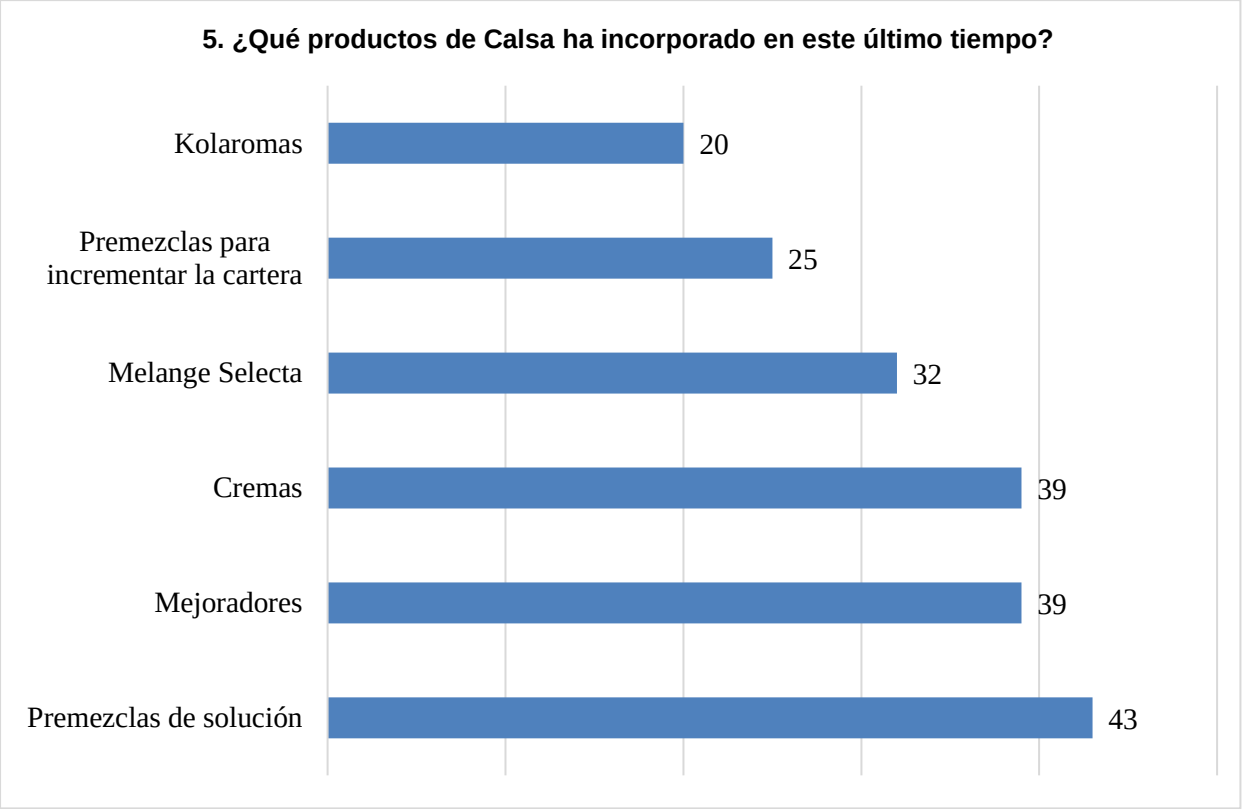
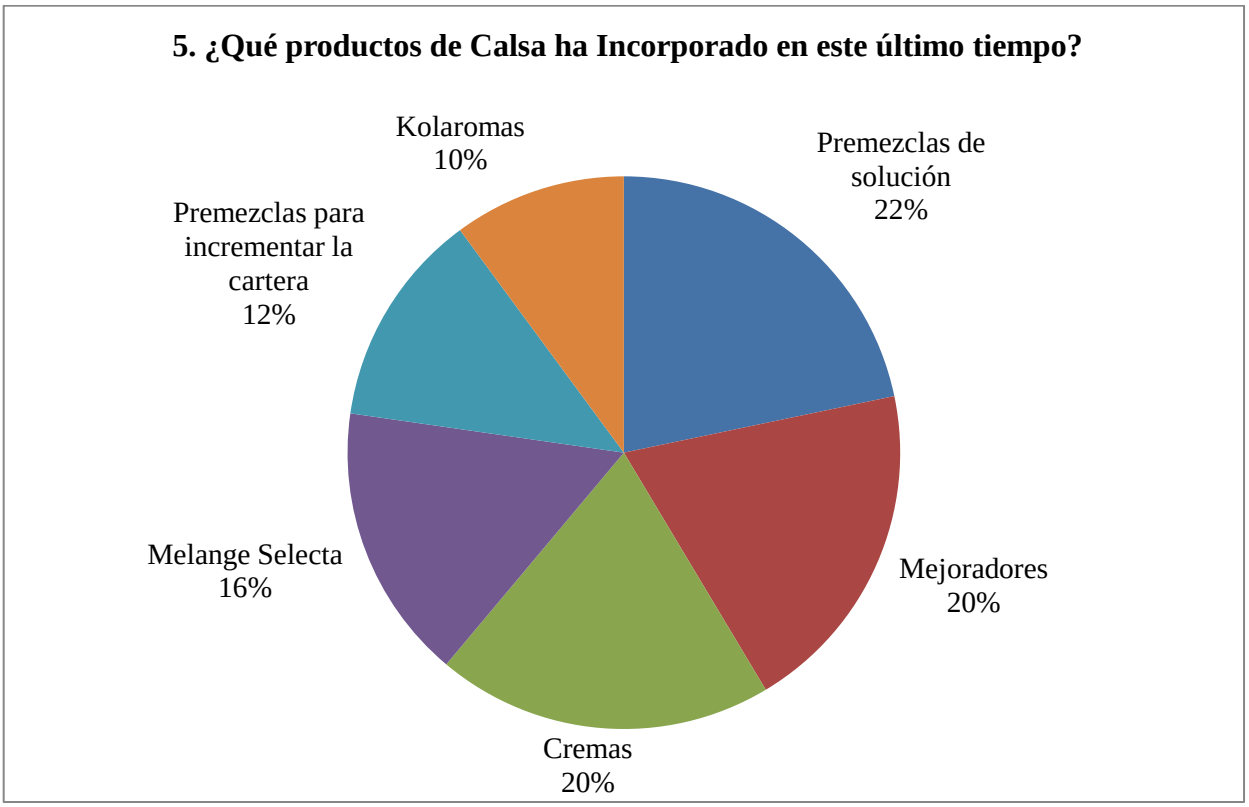


Gráfico 11.5. ¿Qué productos de Calsa ha incorporado en este último tiempo? (II)



Esta pregunta está relacionada con la variable independiente "Características de la cartera de clientes de Calsa" y permite corroborar la anterior; es decir, si realmente tienen un interés en el crecimiento e innovación de la cartera de productos y en el caso de aquellos que estén interesados, utilizar los resultados también para la elaboración de las estrategias.

Más allá que todas las empresas sean de servicio, Calsa se especializa en la venta de insumos para panaderías y repostería, por lo tanto, para la elaboración de los resultados finales, es necesario considerarlos.

El producto que más se ha incorporado en este último tiempo por parte de los entrevistados, fueron las Premezclas de Solución. Tan solo 43 personas, que representan el 22% de la muestra. El menos marcado, fueron los Kolaromas, con el 10% y 20 personas.

Estos resultados permiten deducir que en aquel 60% que, si está interesado en crecer, se encuentra una oportunidad de venta y un trabajo más corto para llegar la incorporación de estos productos que son lo más innovador del mercado de este rubro.

Tabla 7.6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa?

6 ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa?				
	Frecuencia absoluta	**Frecuencia absoluta acumulada**	**Frecuencia relativa**	**Frecuencia relativa acumulada**
Precio	56	56	28,9%	28,9%
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	47	103	24,2%	53,1%
No me solucionan los reclamos a tiempo	45	148	23,2%	76,3%
No tengo novedades de nuevos lanzamientos de productos	32	180	16,5%	92,8%
No abandonaría	7	187	3,6%	96,4%
Mala atención	6	193	3,1%	99,5%
Mal servicio	1	194	0,5%	100,0%
Total	194		100,0%	

6 ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa?				
	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Precio	56	56	28,9%	28,9%
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	47	103	24,2%	53,1%
No me solucionan los reclamos a tiempo	45	148	23,2%	76,3%
No tengo novedades de nuevos lanzamientos de productos	32	180	16,5%	92,8%
No abandonaría	7	187	3,6%	96,4%
Mala atención	6	193	3,1%	99,5%
Mal servicio	1	194	0,5%	100,0%
Total	194		100,0%	

Gráfico 12.6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa? (I)

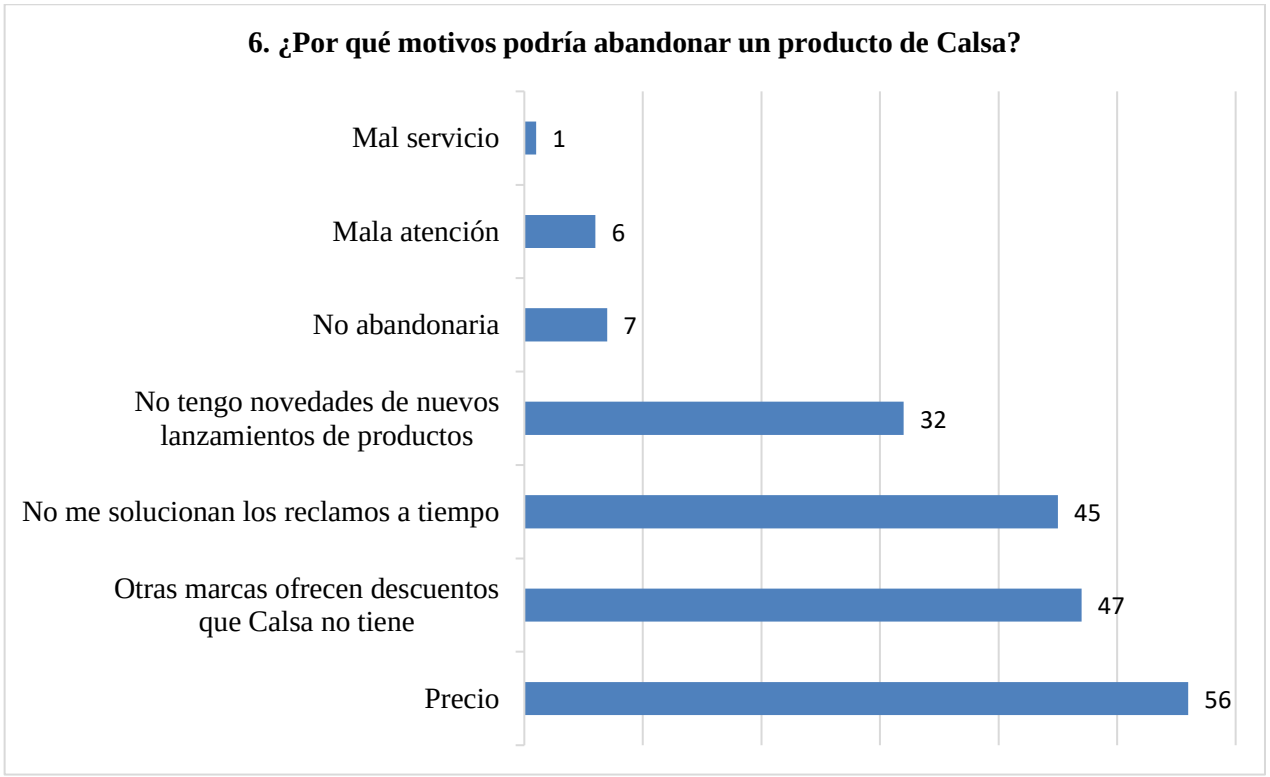
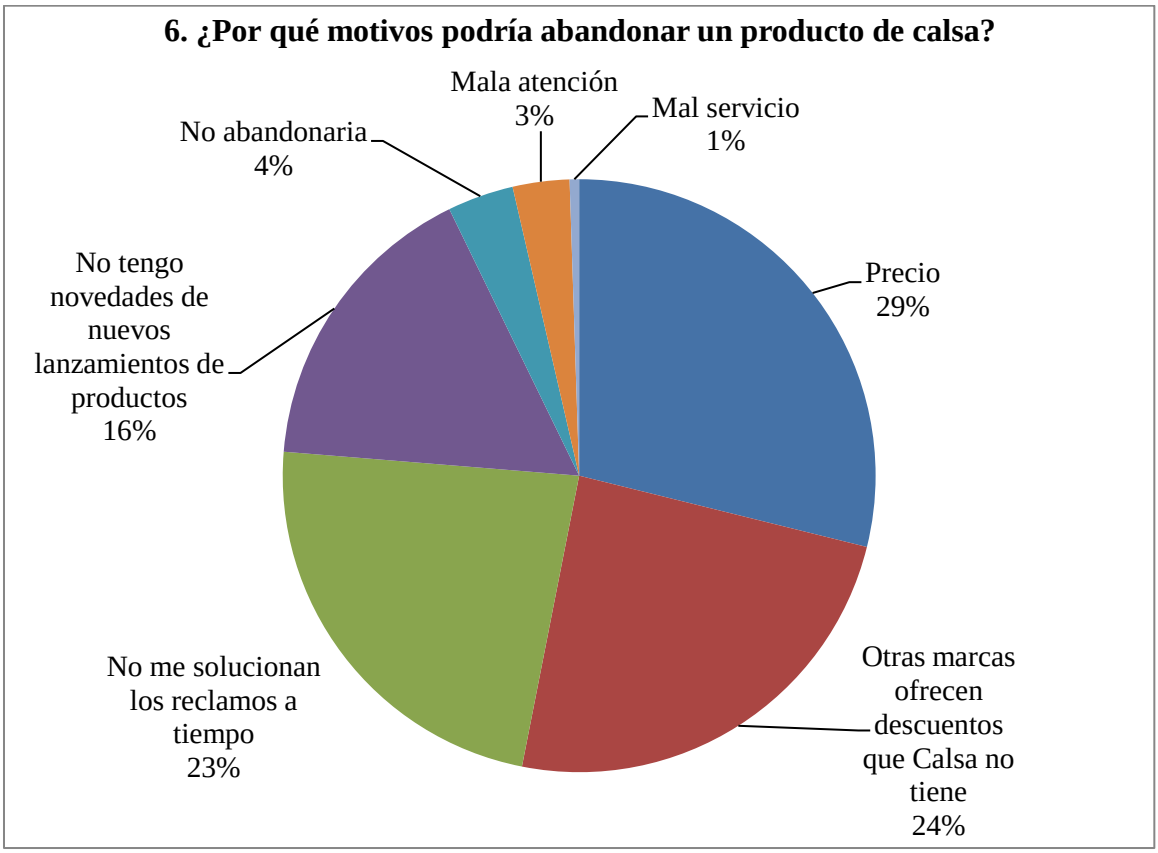


Gráfico 13.6. ¿Por qué motivos podría abandonar un producto de Calsa? (II)



Para analizar porque motivos los clientes podrían dejar de comprar en Calsa, se les dio una serie de opciones y podían elegir las que ellos consideren. De las mismas, las más seleccionadas fueron Precio, por el 29%. El 24% eligió Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene y el 23% No me solucionan los reclamos a tiempo.

Estos ítems deben ser considerados puesto que son las cuestiones que el cliente valora, y si no están presentes son causa de abandono. Esta pregunta está conectada con la variable independiente “Características de la cartera de clientes de Calsa”.

Factores más valorados por los clientes

Tabla 8. Acciones que realiza la empresa

Acciones que realiza la empresa			
	% Ofertas	% Capacitaciones y cursos	% Demostraciones técnicas
Panaderías	66,7	26,7	40
Panaderías/Pastelerías	38,6	35,6	33,3
Restaurant/Confiterías	47,6	8,9	13,3
Pastelería	57,1	11,1	8,9
Despensa/Almacén	20,0	2,2	0,0

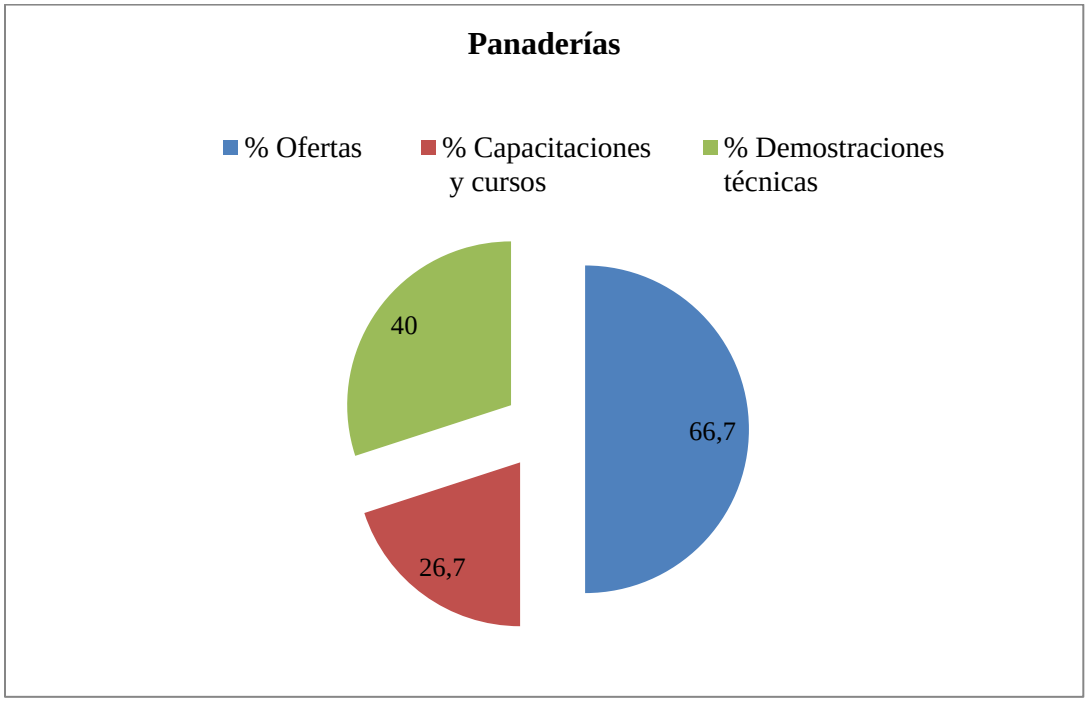
Con respecto a las acciones que realiza la empresa que son las Ofertas, las Capacitaciones y cursos y las Demostraciones técnicas, son valorados de diferente manera por los distintos grupos de clientes.

El rubro que más valora las Ofertas son las Panaderías y el segundo, las Pastelerías. El 67% del total de las Panaderías y el 57% de las Pastelerías encuestadas eligen esta acción. El rubro que menos las valora son las Despensas/Almacenes, solo el 20% del total de estos la eligieron, seguramente porque su volumen, variedad de compra y frecuencia no le permiten aprovechar esta acción. Mientras que los que sí valoran son los que se ven realmente beneficiados.

En cuanto a las Capacitaciones y cursos el 36% de las Panadería/Pastelería lo eligieron y son los que más valoran esta acción. Las despensas y almacenes son los que menos valor le dan. El 40% del total de las Panaderías, y el 33% de las Panaderías/Pastelerías eligen Demostraciones técnicas, y son los grupos que mayor importancia le dan a esta acción.

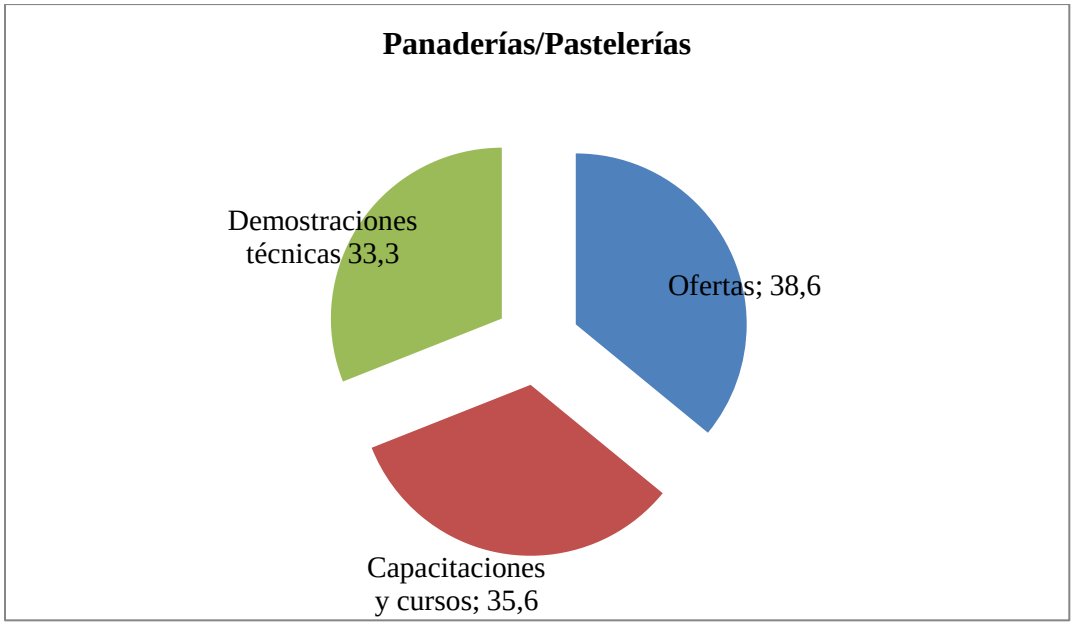
Ahora bien, en el siguiente gráfico se pueden apreciar las acciones relacionadas directamente con cada grupo de cliente según la actividad económica que desempeña.

Gráfico 14. Panaderías



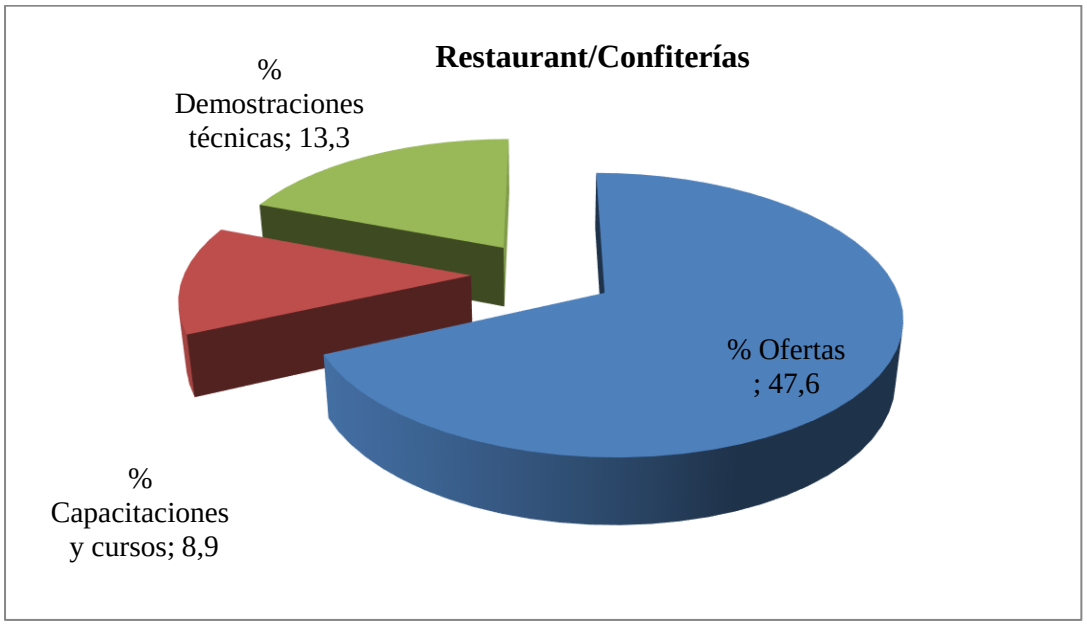
La acción más valorada por las Panaderías son las Ofertas.

Gráfico15.Panaderías / Pastelerías



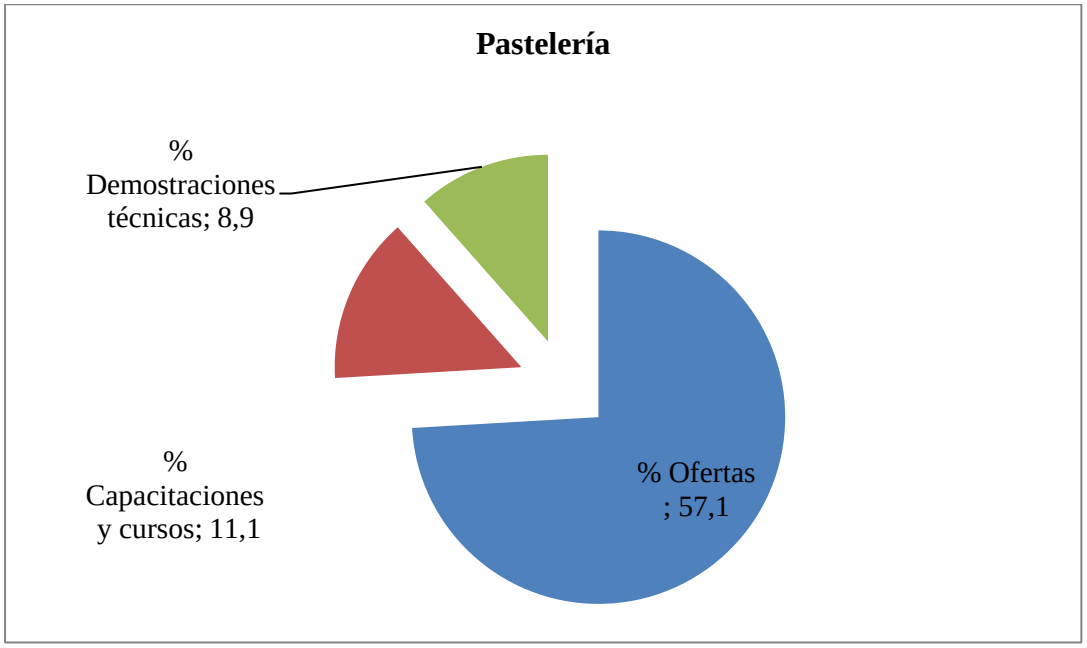
En el caso de las Panaderías/Pastelerías todas las acciones son valoradas más o menos por igual siendo la de porcentaje más alto, las Ofertas.

Gráfico16. Restaurant / Confiterías



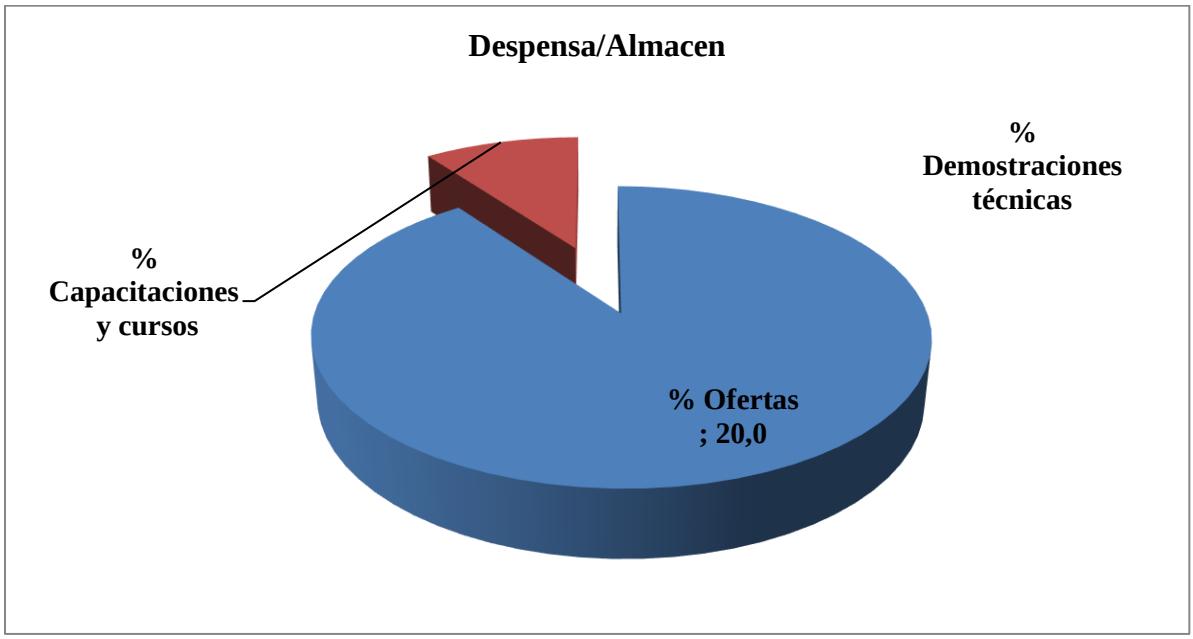
Los Restaurants/Confiterías la acción prefieren en mayor medida es ofertas.

Gráfico17. Pastelería



Las Pastelerías seleccionan Ofertas también como la principal acción en cuanto a preferencia.

Gráfico 18. Despensa / Almacén



La única acción que valoran las Despensas y almacenes son las Ofertas. El 20 % de este rubro las eligieron.

Tabla 9. Acciones requeridas por los clientes que no se realizan.

Acciones requeridas por los clientes que no se realizan			
	Cursos específicos mi rubro	Descuentos especiales	Combos y promociones por la magnitud de compra
Panaderías	26,7	59,3	31,1
Panaderías/Pastelerías	33,3	74,1	31,1
Restaurant/Confitarías	15,6	34,6	6,7
Pastelería	13,3	29,6	4,4
Despensa/Almacén	0,0	0,0	2,2

Para darle mayor exactitud a las acciones que los clientes proponen que lleven a cabo en Calsa, se las relaciono con los rubros de clientes. Es decir, cada acción con cada grupo.

Entonces, se aprecia que del total de Panaderías/Pastelerías el 33% seleccionaron Cursos específicos a mi rubro como aquella acción que debería realizarse. Siendo este, el grupo que mayor valor le da a esta acción. El segundo fueron las Panaderías con el 27%.

La acción más mencionada entre las tres fue Descuentos Especiales. Dentro de la misma, las Panaderías/Pastelerías fue nuevamente la que mayor valor le dio el 74% de este grupo la eligió, de la misma manera Panaderías la segunda, con el 59%.

Las Panaderías y Panaderías/Pastelerías fueron las que mayor valor le dieron a Combos y promociones por la magnitud de compra con una amplia diferencia con respecto a los demás grupos.

Tabla 10. Factores valorados que la empresa brinda

Factores valorados que la empresa brinda				
	Servicio	Precio	Atención al cliente	Variedad de productos
Panaderías	73,3	22,2	53,3	46,7
Panaderías/Pastelerías	64,4	37,8	57,8	51,1
Restaurant/Confiterías	22,2	17,8	37,8	11,1
Pastelería	22,2	8,9	13,3	8,9
Despensa/Almacén	20,0	2,2	6,7	2,2

Los factores más valorados por los clientes son el Servicio y la Atención al cliente.

Dentro de los Servicios los clientes que mayor valor le dan son las Panaderías, el 73% de ellos la eligieron y las Panaderías/Pastelerías, con un 64%. En cuanto a la Atención

al cliente los mismos clientes son los que más la eligieron. El 58% de las Panaderías/Pastelerías y el 53% de las Panaderías.

En el factor Precio, el grupo que mayor importancia le dio fue Panaderías/Pastelerías, el 38% de ellos. Lo mismo en Variedad de productos, el 51% del mismo grupo la eligió, y el 47% de las Panaderías también.

En todas las acciones los que menos importancia les dieron fueron las Despensas y almacenes. Se considera que estos resultados se dieron así porque en estos dos grupos de cliente su principal proveedor es Calsa en referencia al negocio de su empresa. Por ello, las Despensas y almacenes no le dan demasiado valor por su negocio no está en vender productos de Calsa.

Gráfico 19. Panaderías / Pastelerías

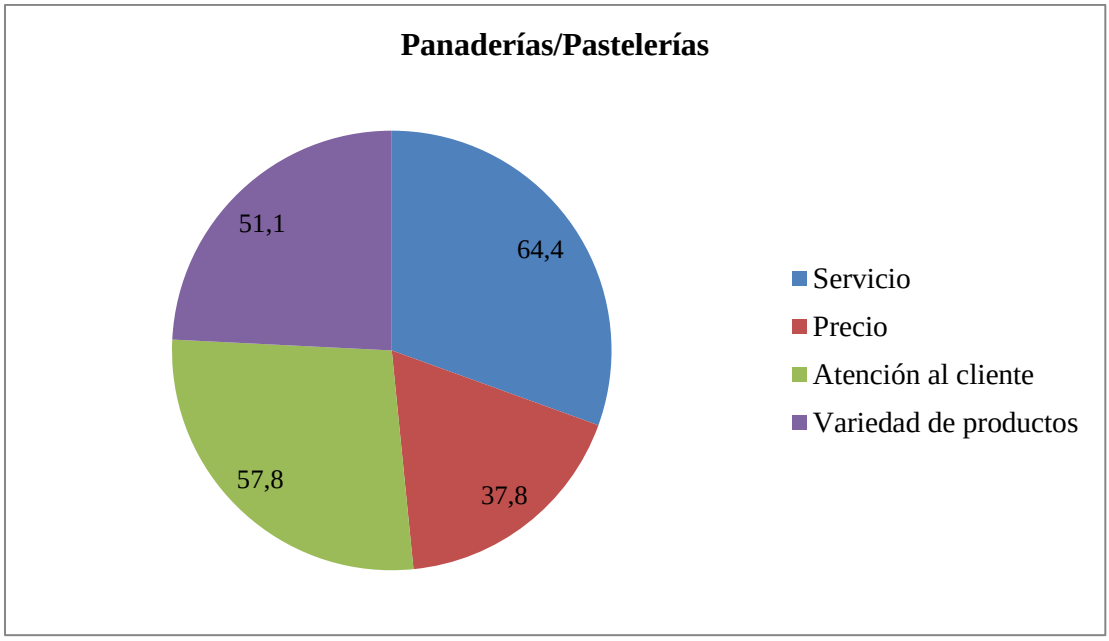
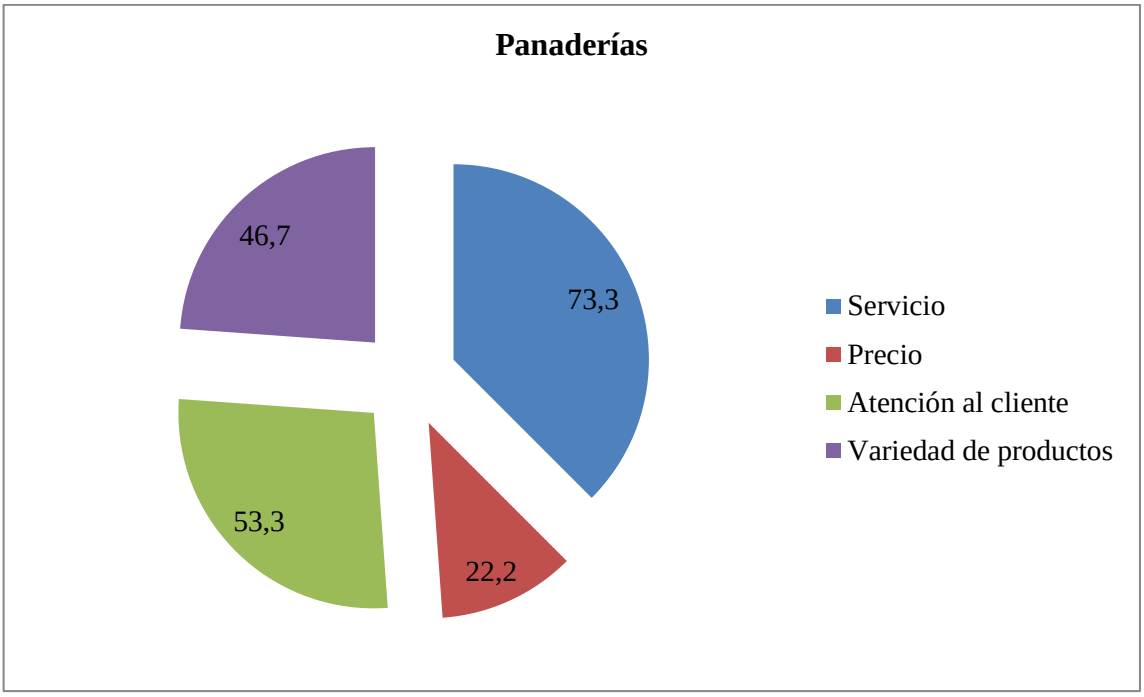


Gráfico 20. Panaderías



En los dos gráficos anteriores se ven cuáles son los factores más valorados los grupos con una mayor mención en el cuadro anterior. De esta manera, el más valorado dentro del grupo de las Panaderías/Pastelerías fue el Servicio y la Atención al cliente. Y el de menor valor fue Precio. En las Panaderías, el de mayor mención fue Servicio y el de menor Precio.

5.1. Principales Hallazgos de las Encuestas

A partir de los resultados de las encuestas y su posterior análisis, se pudo obtener un panorama más claro sobre gustos y preferencias de los clientes.

En un primer momento, para analizar las mismas, se tomó el Rubro para empezar a cruzar los datos. Se consideró que existen ciertos datos que se pueden utilizar para llegar a una distribución de los clientes y, por otro lado, hay otros que van a servir para cumplir con las expectativas de estos grupos a fin de proponer acciones de venta para cada uno de ellos.

Resulta importante destacar, que los resultados obtenidos de la misma fueron tan amplios y variados que la investigadora no podría obtener una segmentación teniendo en cuenta únicamente el rubro si lo que se busca es que sea eficiente y eficaz. Tampoco, se podría agruparlos por cada atributo valorado sobre el servicio deseado, puesto que sería amplia y, por ende, poco práctica.

Entonces, fue necesario indagar sobre dos temas más; el primero, fue la capacidad que cada uno de esos clientes tiene y cuánta de esa capacidad era abastecida por Calsa. Esta información fue tomada desde la empresa y el historial de cada uno de los clientes de la muestra.

PLAN DE ACCIÓN DE CALSA

PARA UNA SEGMENTACIÓN

EFICIENTE Y EFICAZ

El plan de acción que aquí se propone contempla la segmentación y acciones de venta que provienen de la tabulación de encuestas llevadas a cabo por la investigadora a los clientes de Calsa, contemplando lo planteado en cada uno de los objetivos de investigación a fin de agrupar a los clientes en ocho segmentos con características distintivas basadas en los atributos que valoran de la empresa, lo que cambiarían de la misma y sus expectativas de crecimiento e innovación.

Los segmentos mencionados se dividen en “Mimados”, “Ariscos”, “Visionarios”, “Saturados”, “Principiantes”, “Cómodos”, “Voluntariosos” y “Testarudos”. Estos nombres fueron asignados por la investigadora a fin de establecer con ellos, códigos para la base de datos diseñada para los dueños de Calsa y para la carpeta de sus vendedores donde se detalla cuáles son las estrategias de venta que deben utilizar con cada segmento de clientes.

Es así, que este plan contiene los aspectos de comercialización necesarios para llegar a una segmentación eficiente y eficaz porque se considera al cliente, al vendedor y al dueño de una empresa para proponerles acciones de ventas direccionadas a los fines del negocio que estén acordes a las expectativas que tienen los clientes, las acciones que deben ejecutar los vendedores y la forma de control que deben ejercer los propietarios de la empresa sobre la efectividad de lo ofrecido a cada segmento.

6. SEGMENTACIÓN Y ACCIONES DE VENTA

CALSA: acuerdo de distribución exclusiva.

Tabla 11. Segmentación y estrategias

TAMAÑO	**CAPACIDAD**	**INNOVACION**	**NOMBRE**
Grande/Medianos	Mayor	Sí	**Mimados**
		No	**Ariscos**
	Menor	Sí	**Visionarios**
		No	**Saturados**
Pequeño/Muy pequeños	Mayor	Sí	**Principiantes**
		No	**Cómodos**
	Menor	Sí	**Voluntariosos**
		No	**Testarudos**

Tamaño va a depender de la cantidad de familia de productos que consume.

(Información proporcionada por la empresa).

Se refiere a lo que compra actualmente.

Tabla 12. Cantidad de familias

TAMAÑO	**que abarca**	**Si consume de … a … familias**		
Grande	75% - 100%	9	a	12
Medianos	50% - 75%	6	a	9
Pequeños	25% - 50%	3	a	6
Muy pequeños	0% - 25%	0	a	3

Capacidad va a depender de la cantidad de familias que ese cliente podría llegar a comprar, teniendo en cuenta su rubro, que va a determinar la variedad, y el tamaño de su negocio (Información proporcionada por la empresa).

Mayor capacidad: Puede consumir el 75% o más de las familias.

Menor capacidad: Puede consumir menos del 75% de las familias.

El 75% son 9 familias.

Esta es una información sacada de la empresa, cuantas familias se

Considera un buen número para la empresa.

Innovación va a estar determinada por lo que respondió en el cuestionario en cuanto a:

- En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer?
- Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?

Si el cliente quiere crecer en algún aspecto de su negocio o de su cartera de producto se considera que si quiere innovar.

Si el cliente no quiere en crecer en ningún aspecto, se considera que no quiere innovar.

Tabla 13. Mimados (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	24	71
Atención	22	65
Variedad de productos	19	56
Ofertas	16	47
Precio	13	38
Capacitaciones y cursos	12	35
Demostraciones técnicas	10	29

Tabla 14. Mimados (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
No le cambiaría ni le agregaría nada	13	38
Cursos específicos a mi rubro	11	32
Descuentos especiales	8	24
Combos y promociones por la magnitud de compra	7	21
Servicio	2	6
Atención	1	3

Tabla 15. Mimados (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	15	44
Precio	13	38
No tengo novedades de nuevos productos	7	21
No me solucionan los reclamos a tiempo	5	15
No abandonaría	4	12

MIMADOS

Son clientes que:

- Como su nombre lo dice, son los mimados, hay que consentirlos porque son los mejores.
- Son los clientes ideales.
- Representan buenas ventas para la empresa.
- Son aquellos que están abiertos a los cambios y a salir de su zona de confort y tienen la capacidad monetaria para hacerlo. Quieren y pueden hacerlo.
- Tienen una buena variedad de compras. Compran de 6 familias de productos para arriba, este va a estar influenciado por el rubro de su negocio.

- El volumen de compras va a depender de cada negocio en particular y su estructura.
- Tienen buena capacidad, es decir es un cliente que puede llegar a comprar más de 9 familias de productos.
- Busca innovar en algún aspecto de su negocio o cartera de productos.
- Los atributos que más valoran son el servicio y la atención al cliente.
- Son clientes conformes con la marca. La opción más elegida en la 2da. Pregunta sobre qué cambiaría del servicio fue "No le cambiaria ni le agregaría nada". La segunda opción a la pregunta antes descripta fue "cursos específicos a mi rubro."
- Otro atributo valorado por el cliente son los descuentos y precios. Que, si bien no son los motivos por los que elige Calsa, sí son motivos por los que el cliente podría abandonar si la competencia se los ofrece.

Acciones de venta:

- Es necesario mantener el contacto con ellos y lograr un trato cercano. Además de visitarlo, mínimo, 2 veces por semana, llamarlo o mandarles mensajes durante los días que no son de visita. Esto va a depender del cliente y de lo que este prefiera, sus tiempos y personalidad, puede que haya clientes que no se sientan acompañados por un celular y prefieran el contacto persona a persona.
- El vendedor debe capacitarse constantemente, no solo en los productos que vende y como llegar a sus clientes, sino también en los productos finales, en la producción de los mismos, en los consumidores finales de sus clientes, en el mercado, en marketing, entre otros, puesto que este segmento está abierto a los cambios.
- Comunicarles los nuevos productos y acciones que realice Calsa, en las visitas, utilizando los folletos y enseñándoles el material P.O.P (Point Of Purchase – Punto de compra), que la empresa recibe desde CALSA de Bs As. para llevar adelante las mismas.

- Realizarles ofertas por su volumen de compra. Utilizar los topes de descuentos más altos, que el Jefe de ventas autoriza, para las compras más grandes de este segmento.

- Trabajar de manera conjunta con cada cliente para realizar las acciones de venta al consumidor final, utilizando el material de exposición y P.O.P para fomentar la venta de los nuevos productos que introduzca a su cartera.

La idea es educar a las panaderías a entregar el producto final de cierta forma y bajo los estándares que propone Calsa, y mantenerlo para siempre, incentivando la venta de un nuevo producto y fidelizando a las panaderías.

Recuperado dehttp://mktbaires.com/?s=calsa

Recuperado dehttp://mktbaires.com/?s=calsa

- Armar con el cliente Combos de productos, de acuerdo a lo que quiera, busque y le convenga. Ejemplo, La panadería Ricota, quiere promover el mes de la dulzura. Está dispuesta a preparar

  Combo

- 1 caja de MTK
- 1 Premezcla muffin vainilla
- 1 Premezcla muffin chocolate
- 1 caja de Chocolate negro
- 1 caja de Chocolate blanco
- 1 Dulce de leche x 10kg
- 1 Esencia de vainilla x 1lt
- 5Kg de azúcar impalpable
- 1000 unid. Pirotin 10

Material sin cargo:

- 1kg Confites de chocolates
- 1kg de Granas multicolor
- 1 Pizarrón

- 1 rueda porta Muffin
- 100 stickers

- Ofrecerles el servicio de las Demostraciones técnicas cuando haya un lanzamiento de un nuevo producto o bien cuando sea necesario para introducirle un producto el cual no compra. Si bien en sus respuestas a las encuestas no es la primera opción, es parte de la innovación en su negocio, y en el servicio que le brinda Calsa que este segmento tanto valora.

- Invitarlos a todos los cursos que se realicen. a través de medios telefónicos y personales. El curso debería tener un costo relativamente bajo y que sea reembolsable por mercadería. Ej. $200.

- Determinar con ellos, los temas sobre los cuales está interesado que se traten en los siguientes cursos, los más mencionados serán elegidos para los mismos.

- En definitiva, son los consentidos de la empresa y hay que estar atentos a todo lo que ellos necesiten. Es importante que este segmento sienta eso por parte de Calsa.

Tabla 16. Ariscos (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Atención	8	80
Servicio	6	60
Variedad de productos	3	30
Ofertas	3	30
Precio	3	30
Capacitaciones y cursos	3	30
Demostraciones técnicas	3	30

Tabla 17. Ariscos (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
Descuentos especiales	5	50
No le cambiaría ni le agregaría nada	4	40
Cursos específicos a mi rubro	2	20
Combos y promociones por la magnitud de compra	2	20
Servicio	1	10
Atención	0	0

Tabla 18. Ariscos (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Precio	5	50
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	4	40
No me solucionan los reclamos a tiempo	4	40
No tengo novedades de nuevos productos	1	10
No abandonaría	1	10

ARISCOS

Son clientes:

- Grandes o medianos.
- Tiene una buena variedad de compras. Compras de 6 familias de productos para arriba, este número varía según su rubro y lo que produzca particularmente.
- Tienen capacidad, es decir, pueden llegar a comprar más de 9 familias de productos.
- El volumen de compras va a depender de cada uno en particular y su estructura.
- Representan buenas ventas para la empresa en cantidad.
- Son por lo general clientes mayores, los cuales no están acostumbrados a los cambios.
- No quieren innovar en ningún aspecto. A pesar de que puedan no quieren hacerlo. Consideran que son gastos.
- Los atributos que más valoran son la atención y el servicio.
- Ellos saben que son importantes para la empresa y quieren ser retribuidos con buenos precios y descuentos especiales. Son importantes para ellos.
- Cuidan mucho el bolsillo de su negocio.

Acciones:

- Visitarlos y mantener el contacto físico es importante. Para aquellos que no llegaron a adaptarse a las tecnologías, visitarlos 2 veces por semana, para los que sí, se puede tener un trato telefónico. Es necesario, además de las visitas, mandarles mensajes o llamarlos, ya sea para brindarle información, o tomarle los pedidos si la visita se dificulta o bien para solucionar cualquier inconveniente.

- Bridarles un servicio y atención lo más eficiente posible. Cumplir con los horarios de visita y entrega de mercadería, brindarles el tiempo que ellos necesiten durante las visitas, mantenerlos informados, entre otros.

- Es necesario que ellos se sientan especiales dentro de la empresa.

- Si bien no están a favor de los cambios y no quieren innovar. Pueden aceptar nuevas ideas si el vendedor les demuestra que realmente hacen un cambio en los números de negocio. Por lo tanto, el vendedor debe estar capacitado no solo para vender y atenderlo correctamente, si no para mostrarle los números reales adaptados a cada uno de ellos cliente. Por ejemplo, si el vendedor busca introducirle una premezcla e invertirían tanto dinero en ese producto, quien se encargaría de la producción del mismo, cuánto tiempo le llevaría hacerla, el costo de introducir ese producto, si lo vendería a "x" precio, y estima que las ventas serían "Y" ganaría "B" cantidad de dinero.

Recuperado de http://www.calsaprofesionales.com.ar

Arma tu propia propuesta de negocio

Unidad de venta	K	Min. Max.	
Costo por UV		$	
Precio de venta sugerido por UV		$	
GANANCIA MAXIMA POR UV		$	

Considerando una venta diaria de		UV
Ganancia mensual (26 días) $		
Ganancia anual (312 días) $		

- Son clientes convencionales, por lo tanto, buenos argumentos sin tanto discurso para este segmento son valorados.
- Además de ofrecerles los descuentos generales, armar presupuestos con el cliente para obtener mejores precios, por magnitud y variedad de compras.

Tabla 19. Visionarios (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	7	88
Variedad de productos	6	75
Ofertas	6	75
Atención	4	50
Precio	4	50
Demostraciones técnicas	4	50
Capacitaciones y cursos	2	25

Tabla 20. Visionarios (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
Cursos específicos a mi rubro	3	38
Combos y promociones por la magnitud de compra	3	38
Descuentos especiales	2	25
No le cambiaría ni le agregaría nada	2	25
Servicio	1	13
Atención	0	0

Tabla 21. Visionarios (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Precio	3	38
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	3	38
No me solucionan los reclamos a tiempo	3	38
No tengo novedades de nuevos productos	3	38
No abandonaría	0	0

VISIONARIOS

Son clientes:

- Grandes o medianos.
- De menor capacidad.
- Si quieren innovar
- Son aquellos que representan buenas ventas para la empresa, pero la cantidad de productos que podría llegar a comprar es menor a 9 (capacidad),puesto que no tienen gran variedad de productos para vender.
- Sin embargo, al querer innovar, pueden en algún momento llegar a incrementar su cartera de productos o diversificar sus negocios.
- Están abiertos a los cambios

- Son clientes que en un futuro podrían ser los MIMADOS de la empresa.

- Este segmento valora mucho lo que la empresa le ofrece. El atributo más valorado es el “servicio”. Los segundos más valorados con la misma puntuación, es la “variedad de productos” y las “ofertas”

- Como se ve en los resultados, les gusta pagar un buen servicio, el hecho de que hayan elegido la variedad de productos representa una cierta comodidad, de un proveedor que los atienda, les lleve la mercadería, les vaya a cobrar, que tenga todos los productos que ellos necesiten para no tener que buscar en otro lugar y además tengan ofertas para ofrecerles.

- Lo que les gustaría que Calsa añada, son “Cursos específicos a mi rubro” y “Combos y promociones por la magnitud de compra”.

- Los motivos por los que abandonaría, son todas las opciones por igual, “Precio”, “Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene”, “No me solucionan los reclamos a tiempo”, “No tengo novedades de nuevos productos”.

- Ellos están pagando un servicio que tiene que funcionar a la perfección y que además les tiene que ofrecer precios y descuentos.

Acciones:

- Los vendedores deberán ofrecerles un trato ejemplar y un servicio de excelencia.

- Es necesario que los conozcan a la perfección, así poder brindarles un servicio y una atención personalizada, puesto que son buenos clientes y van a seguir creciendo, para que sigan eligiendo a la empresa como su principal proveedor.

- Están abiertos a los cambios, hay que estar atentos a las novedades del mercado, y los nuevos productos, presentárselos y demostrar su rentabilidad con números reales.
- Transmitirles todo sobre estrategias de venta y como se puede mejorar su producción y salón de venta.

- Armarles combos y ofertas especificas a cada uno de ellos de acuerdo al negocio que cada uno tiene, de acuerdo a su capacidad de compra.

- Ofrecerles descuentos por volumen de compra para fomentar el crecimiento en su producción y por la incorporación de nuevos productos.

- Invitarlos a los cursos personalmente o vía WhatsApp® indagar sobre los temas en los que ellos estarían interesados para futuros cursos.

- Cada vez que sea necesario o para probar los nuevos productos realizarles las demostraciones técnicas.

Tabla 22. Saturados (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	2	100
Ofertas	1	50
Atención	1	50
Capacitaciones y cursos	1	50
Variedad de productos	0	0
Precio	0	0
Demostraciones técnicas	0	0

Tabla 23. Saturados (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
Cursos específicos a mi rubro	1	50
Descuentos especiales	1	50
Combos y promociones por la magnitud de compra	0	0
No le cambiaría ni le agregaría nada	0	0
Servicio	0	0
Atención	0	0

Tabla 24. Saturados (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Precio	1	50
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	1	50
No me solucionan los reclamos a tiempo	1	50
No tengo novedades de nuevos productos	1	50
No abandonaría	0	0

SATURADOS

Son clientes:

- Grandes o medianos, que representan buenas ventas para la empresa, pero que no podrían llegar a comprar 9 o más familias y no quieren innovar.
- Son los menos.
- No tienen mucha vida en la empresa.
- En algún momento de su historia fueron excelentes clientes por su tamaño y estuvieron satisfecho con el servicio y por ello lo mantienen.
- Pero son clientes de edad mayor y que no tienen quien siga con su negocio que se quedó en el tiempo.
- Pueden llegar a formar parte de este segmento en un futuro otros clientes.

Acciones:

- No gastar muchos recursos en ellos. Con una visita a la semana basta y si necesitan mayor contacto mantenerlo por teléfono.
- Tratar de mantener el volumen de venta de lo que se les sigue vendiendo.
- Ofrecerles descuentos por magnitud de compra, así por lo menos compran cantidad.
- No abandonarlo porque fue un buen cliente, pero tampoco invertir mucho tempo en ellos.

Tabla 25. Principiantes (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	14	58
Capacitaciones y cursos	11	46
Ofertas	10	42
Atención	10	42
Demostraciones técnicas	10	42
Variedad de productos	9	38
Precio	7	29

Tabla 26. Principiantes (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
No le cambiaría ni le agregaría nada	9	38
Cursos específicos a mi rubro	8	33
Combos y promociones por la magnitud de compra	6	25
Descuentos especiales	4	17
Atención	2	8
Servicio	1	4

Tabla 27. Principiantes (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Precio	11	46
No me solucionan los reclamos a tiempo	10	42
No tengo novedades de nuevos productos	9	38
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	7	29
No abandonaría	1	4

PRINCIPIANTES

Son clientes que:

- No representan buenas ventas para la empresa
- Pero su capacidad de compra es amplia.
- Por lo tanto, son clientes que no nos eligen como su principal proveedor o bien recién comienzan y su producción no es constante.
- Sin embargo, están interesados en innovar.
- Son clientes ideales para Calsa, en cuanto a su personalidad.
- Es un segmento que en su mayoría está satisfecho.
- Puede que la mayoría sean clientes pequeños que recién comienzan.
- Valoran el buen servicio como principal atributo de su proveedor y las capacitaciones y cursos.
- Están interesados en crecer en todos los aspectos, están abiertos a las novedades del mercado.
- El mayor motivo por el cual podría abandonar Calsa es por los precios.
- También pueden ser los futuros MIMADOS.

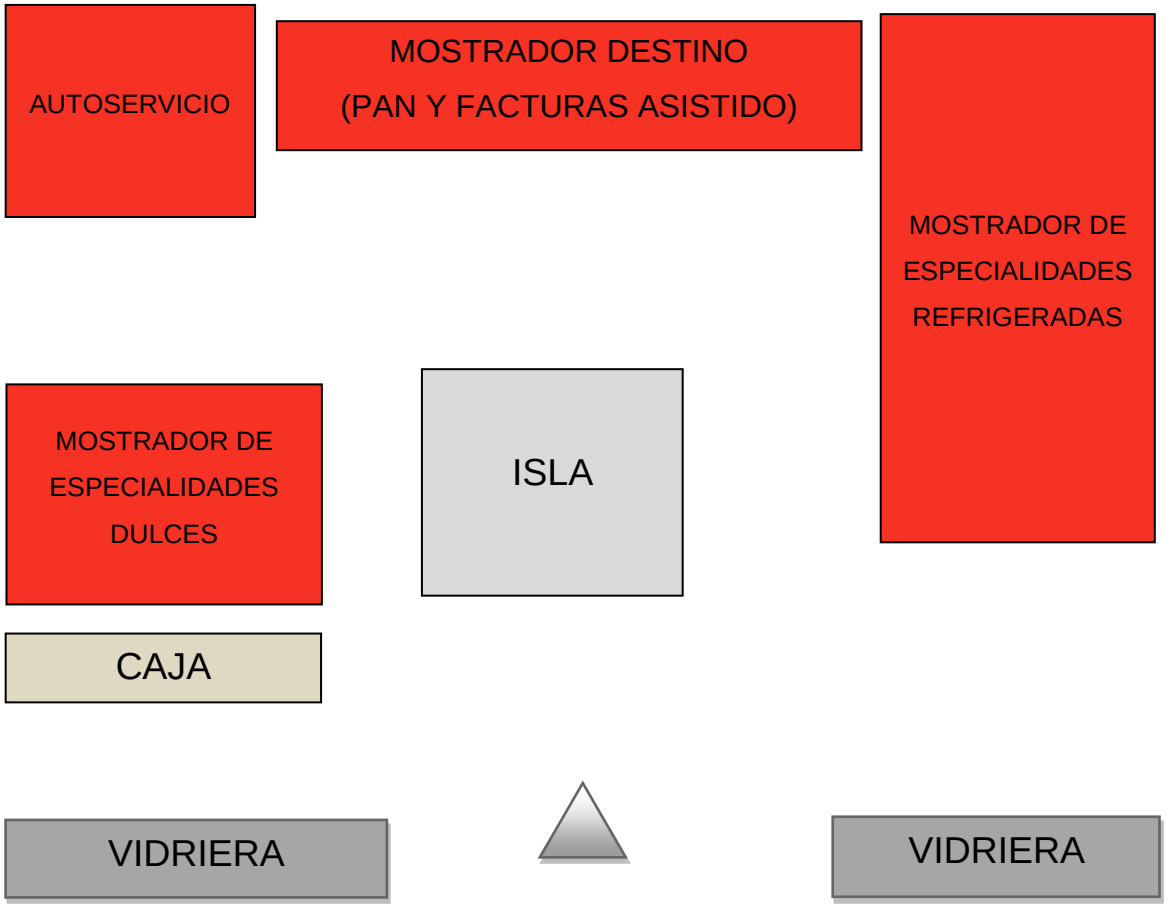
Acciones

- Es necesario cuidar mucho a este tipo de cliente. Estar atentos a sus peticiones, visitarlo 1 o 2 veces a la semana, más un trato telefónico, trabajar con el cliente, llevarlos buenos precios, y propuestas de crecimiento.
- En cualquiera de los dos casos, que sean pequeños o no nos estén eligiendo es necesario atraerlos.

- Trato personal con ellos será valorado en un futuro, que es lo que nos interesa mucho de este segmento.
- La mayoría satisfecha, es necesario mantenerla así.
- Aquellos que el vendedor sabe que no somos su principal proveedor, es necesario detectar el por qué y tratar de solucionar este problema.
- Brindarles todos los conocimientos es fundamental porque están dispuestos a los cambios e innovaciones en cuanto a productos, a venta, a maquinarias, a producción, novedades del mercado, etc.

Dónde ubicar tus elaboraciones de Snacks con semillas

EJEMPLO DE SALON DE VENTA



- Ofrecerles los servicios de cursos. Adaptarles capacitaciones específicamente para este segmento. Invitarlos por medios personales y telefónicos. Con un costo de un precio relativamente bajo y que sea reembolsable por mercadería. Ej. $200 y valido por 20 días desde la fecha del curso.

- El servicio va también ir acompañado de buenos precios.

Tabla 28. Cómodos (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	5	71
Ofertas	4	57
Atención	4	57
Variedad de productos	4	57
Demostraciones técnicas	1	14
Precio	1	14
Capacitaciones y cursos	0	0

Tabla 29. Cómodos (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
No le cambiaría ni le agregaría nada	3	43
Descuentos especiales	3	43
Cursos específicos a mi rubro	2	29
Combos y promociones por la magnitud de compra	1	14
Atención	0	0
Servicio	0	0

Tabla 30. Cómodos (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Precio	5	71
No me solucionan los reclamos a tiempo	2	29
No tengo novedades de nuevos productos	0	0
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	2	29
No abandonaría	0	0

CÓMODOS

Son clientes:

- Pequeños o muy pequeños. Es decir, no representan buenas ventas para la empresa.
- Podrían llegar a comprar más de 9 familias de productos. Tienen una mayor capacidad.
- Pero no quieren innovar. Son cerrados y pierden oportunidades
- Al igual que el anterior son clientes o pequeños cuya producción no es muy constante y tienen un buen futuro. O bien, no eligen a Calsa como su principal proveedor.
- Valoran el servicio, los precios y ofertas y la atención.
- Los clientes que si nos eligen están satisfecho, que son la mayoría de estos.

Acciones

- Es necesario lograr la forma de que estos pasen a ser del segmento Principiantes.
- Si no eligen a Calsa, hay que ofrecerles el mejor servicio y atención, tratar de acercase más a ellos. Lograr un trato más amigable.
- El vendedor puede elegir dos caminos hacer que el cliente note que innovar los lleva a obtener más ganancias.
- Transmitirles que no hace falta poner buenos negocios, con el simple hecho de ampliar su cartera, por ejemplo, van a obtener mayores beneficios y sin esfuerzo.
- O bien, si es un caso perdido, no poner demasiados esfuerzos en que el cliente cambie de opinión porque sería desperdiciar recursos.

Tabla 31. Voluntariosos (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	25	66
Atención	24	63
Ofertas	22	58
Demostraciones técnicas	13	34
Variedad de productos	12	32
Precio	11	29
Capacitaciones y cursos	7	18

Tabla 32. Voluntariosos (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
No le cambiaría ni le agregaría nada	3	43
Descuentos especiales	3	43
Cursos específicos a mi rubro	2	29
Combos y promociones por la magnitud de compra	1	14
Atención	0	0
Servicio	0	0

VOLUNTARIOSOS

Son clientes que:

- No representan grandes ventas para la empresa.
- No podrían llegar a comprar muchos productos, porque su capacidad es reducida.
- Sin embargo, eligen Calsa como su principal proveedor.
- Sí quieren innovar.
- Son el segmento con mayor cantidad de clientes.
- Pero tienen negocios que llego a su tope y quieren innovar para salir de eso.
- Aprecian mucho el servicio y la atención.
- Podrían abandonar la marca si no le ofrecen esto.

Acciones:

- Es importante acercarse mucho a este segmento que quiere innovar y orientarlo a hacia donde este quiera ir. Conocerlo es fundamental, a través de las visitas, conversando con el/los dueños, con el maestro panadero y otros empleados; observando su manera de trabajar, visitando la cuadra.
- Saber en qué aspecto quiere crecer. A partir de esto llevarle ideas, información sobre el tema, presupuestos, ejemplos de otros negocios. puesto que, si llegan a expandirse y crecen, crece Calsa.
- Es necesario que el vendedor esté al tanto de la situación en el mercado, y las nuevas tendencias, de la competencia entre los clientes, las novedades de productos y formas de ventas, modelos de salón, entre otros. Ser preciso y mostrarles los números reales, demuestra interés y convence al cliente, mostrarle que no son ideas utópicas. El cliente debe saber que Calsa lo acompaña en su crecimiento.
- Conocer a cada cliente en particular es importante para el futuro.

- Brindarles un servicio de excelencia y crear un trato cercano, porque su futuro le interesa a la empresa.

- Puesto que no es un cliente grande basta con una visita a la semana, y mantener una cercanía telefónica basta, no solo para vender sino también para generar una relación cercana, brindarle información, y recordarles que son importantes, así de esta manera eficientizar el recurso tiempo utilizando las tecnologías.

- De acuerdo a cada uno de ellos, llevarle descuentos personificados, como son clientes pequeños que no compran mucho se les puede hacer descuento combinando diferentes productos.

Tabla 33. Testarudos (Atributos que valoran)

Atributos que valoran		
	Frecuencia	%
Servicio	8	73
Ofertas	5	45
Atención	3	27
Demostraciones técnicas	2	18
Capacitaciones y cursos	2	18
Variedad de productos	1	9
Precio	1	9

Tabla 34. Testarudos (Cambiarían)

Cambiarían		
	Frecuencia	%
Combos y promociones por la magnitud de compra	4	36
Descuentos especiales	2	18
No le cambiaría ni le agregaría nada	2	18
Servicio	2	18
Cursos específicos a mi rubro	1	9
Atención	1	9

Tabla 35. Testarudos (Motivos de abandono)

Motivos de abandono		
	Frecuencia	%
Precio	8	73
Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene	4	36
No me solucionan los reclamos a tiempo	3	27
No tengo novedades de nuevos productos	2	18
No abandonaría	1	9

TESTARUDOS

Son clientes:

- Pequeños y muy pequeños.
- No representan y no van a representar buenas ventas para la empresa.
- No quieren innovar y no tiene mucha vida.
- No hacen diferencia en la empresa
- En su mayoría son despensas, o producen en su casa.

Acciones:

- No es necesario gastar recursos en este segmento.
- Si hay que realizar un recorte de clientes, este es el segmento principal a descartar.
- Tal vez, un trato telefónico 1 vez a la semana es necesario para estos.
- A las despensas se les puede ofrecer aquellos productos que puedan revender, como por ejemplo coco rallado, harina, salvado, frutos secos, polvo para hornear, dulce de membrillo, entre otros.

7. CARPETA DE LOS VENDEDORES

La carpeta del vendedor va a ser el instrumento con el cual, el mismo debe salir a la calle, es necesario que lo conozca y lo utilice para trabajar, para que no se distorsione la investigación a la hora de que la empresa la ponga en práctica.

Encuesta:

Marcar con una cruz según corresponda

Cliente:

Zona:

Rubro:

1. En su negocio, ¿en qué aspectos está interesado en crecer?
    - Tamaño del mismo
    - Apertura de sucursales
    - Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias
    - Reemplazo de utensilios
    - Incorporar nuevas técnicas de venta al público
    - No está interesado en crecer

2. Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?
    - Incorporar nuevos productos a su cartera
    - Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración. Por ejemplo: premezclas.
    - No está interesado en ninguno de los anteriores

Tabla 36. Planilla para clientes nuevos

Cliente	Tamaño en venta	Cantidad de familias de productos que consume	Cantidad de familias que podría consumir	Capacidad	En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer?	Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?	Innovar	Tipo de cliente

Acciones de venta:

MIMADOS

Son clientes que:

- Como su nombre lo dice, son los mimados, hay que consentirlos porque son los mejores.
- Son los clientes ideales.
- Representan buenas ventas para la empresa.
- Son aquellos que están abiertos a los cambios y a salir de su zona de confort y tienen la capacidad monetaria para hacerlo. Quieren y pueden hacerlo.
- Tienen una buena variedad de compras. Compran de 6 familias de productos para arriba, este va a estar influenciado por el rubro de su negocio.
- El volumen de compras va a depender de cada negocio en particular y su estructura.
- Tienen buena capacidad, es decir es un cliente que puede llegar a comprar más de 9 familias de productos.
- Busca innovar en algún aspecto de su negocio o cartera de productos.
- Los atributos que más valoran son el servicio y la atención al cliente.
- Son clientes conformes con la marca. La opción más elegida en la 2da. Pregunta sobre qué cambiaría del servicio fue "No le cambiaria ni le agregaría nada". La segunda opción a la pregunta antes descripta fue "cursos específicos a mi rubro."
- Otro atributo valorado por el cliente son los descuentos y precios. Que, si bien no son los motivos por los que elige Calsa, sí son motivos por los que el cliente podría abandonar si la competencia se los ofrece.

Acciones de venta:

- Es necesario mantener el contacto con ellos y lograr un trato cercano. Además de visitarlo, mínimo, 2 veces por semana, llamarlo o mandarles mensajes durante los días que no son de visita. Esto va a depender del cliente y de lo que este prefiera, sus tiempos y personalidad, puede que haya clientes que se sientan acompañados por un celular y prefieran el contacto persona a persona.

- El vendedor debe capacitarse constantemente, no solo en los productos que vende y como llegar a sus clientes, sino también en los productos finales, en la producción de los mismos, en los consumidores finales de sus clientes, en el mercado, en marketing, entre otros. Puesto que este segmento está abierto a los cambios.

- Llevarles todas las novedades de los productos de Calsa y acciones que la empresa decida llevar adelante.

- Realizarles ofertas por su volumen de compra.

- Trabajar de manera conjunta con el cliente para realizar acciones de venta al consumidor final.

- Armar con ellos combos de productos para que pueda rotar su mercadería.

- Ofrecerles el servicio constantemente de las demostraciones técnicas cada vez que salga alguna novedad o producto nuevo. Si bien en sus respuestas a las encuestas no es la primera opción, es parte de la innovación en su negocio, y en el servicio que le brinda Calsa que este segmento tanto valora.

- Invitarlos a todos los cursos y determinar con ellos, los temas sobre los cuales está interesado en se hagan los mismos.

- En definitiva, son los consentidos de la empresa y hay que estar atentos a todo lo que ellos necesiten. Es importante que este segmento sienta eso por parte de Calsa.

ARISCOS

Son clientes:

- Grandes o medianos.
- Tiene una buena variedad de compras. Compras de 6 familias de productos para arriba, este número varía según su rubro y lo que produzca particularmente.
- Tienen capacidad, es decir, pueden llegar a comprar más de 9 familias de productos.
- El volumen de compras va a depender de cada uno en particular y su estructura.
- Representan buenas ventas para la empresa en cantidad.
- Son por lo general clientes mayores, los cuales no están acostumbrados a los cambios.
- No quieren innovar en ningún aspecto. A pesar de que puedan no quieren hacerlo. Consideran que son gastos.
- Los atributos que más valoran son la atención y el servicio.
- Ellos saben que son importantes para la empresa y quieren ser retribuidos con buenos precios y descuentos especiales. Son importantes para ellos.
- Cuidan mucho el bolsillo de su negocio.

Acciones:

- Visitarlos y mantener el contacto físico es importante. Para aquellos que no llegaron a adaptarse a las tecnologías, visitarlos 2 veces por semana mínimo, para los que sí se puede tener un trato telefónico es necesario que además de las visitas, mandarles mensajes o llamarlos.
- Bridarles un servicio y atención lo más eficiente posible. Cumplir con los horarios de visita y entrega de mercadería, brindarles el tiempo que ellos necesiten durante las visitas. Solucionarles de manera rápida los inconvenientes.

- Es necesario que ellos se sientan especiales dentro de la empresa.
- Si bien no están a favor de los cambios y no quieren innovar. Pueden aceptar nuevas ideas si el vendedor les demuestra que realmente hacen un cambio en los números de negocio. Por lo tanto, el vendedor debe estar capacitado no solo para vender y atenderlo correctamente, si no para mostrarle los números reales adaptados a cada uno de ellos cliente. Por ejemplo, si invertirían tanto dinero en tal producto, cuánto tiempo les tomaría empezar a producirlos, cuanto ganarían.
- Son clientes convencionales, por lo tanto, buenos argumentos sin tanto discurso para este segmento son valorados.
- Ofrecerlos descuentos y ofertas, generales y adaptados a cada uno.

VISIONARIOS

Son clientes:

- Grandes o medianos.
- De menor capacidad.
- Si quieren innovar
- Son aquellos que representan buenas ventas para la empresa, pero la cantidad de productos que podría llegar a comprar es menor a 9 (capacidad). Puesto que no tienen gran variedad de productos para vender.
- Sin embargo, al querer innovar, pueden en algún momento llegar a incrementar su cartera de productos o diversificar sus negocios.
- Están abiertos a los cambios
- Son clientes que en un futuro podrían ser los MIMADOS de la empresa.

- Este segmento valora mucho lo que la empresa le ofrece. El atributo más valorado es el “servicio”. Los segundos más valorados con la misma puntuación, es la “variedad de productos” y las “ofertas”

- Como se ve en los resultados, les gusta pagar un buen servicio, el hecho de que hayan elegido la variedad de productos representa una cierta comodidad, de un proveedor que los atienda, les lleve la mercadería, les vaya a cobrar, que tenga todos los productos que ellos necesiten para no tener que buscar en otro lugar y además tengan ofertas para ofrecerles.

- Lo que les gustaría que Calsa añada, son “Cursos específicos a mi rubro” y “Combos y promociones por la magnitud de compra”.

- Los motivos por los que abandonaría, son todas las opciones por igual, “Precio”, “Otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene”, “No me solucionan los reclamos a tiempo”, “No tengo novedades de nuevos productos”.

- Ellos están pagando un servicio que tiene que funcionar a la perfección y que además les tiene que ofrecer precios y descuentos.

Acciones:

- Los vendedores deberán ofrecerles un trato ejemplar y un servicio de excelencia.

- Es necesario que los conozcan a la perfección, para poder brindarles un servicio y una atención personalizada, puesto que son buenos clientes y van a seguir creciendo y es necesario para que sigan eligiendo a la empresa como su principal proveedor.

- Están abiertos a los cambios, hay que estar atentos a las novedades del mercado, y los nuevos productos, presentárselos y demostrar su rentabilidad con números reales.

- Transmitirles todo sobre estrategias de venta y como se puede mejorar su producción y salón de venta.

- Armarles combos y ofertas especificas a cada uno de ellos de acuerdo al negocio que cada uno tiene, por ejemplo, mercadería sin cargo. Combos de acuerdo a lo que

ellos produzcan y de acuerdo a los productos que estén dispuestos a incorporar, y relacionado con los días festivos. Por ejemplo, combo del día de la madre

- Ofrecerles descuentos por volumen de compra y por la incorporación de nuevos productos. Ejemplo un 10% para productos nuevos.
- Invitarlos a los cursos e indagar sobre los temas en los que ellos estarían interesados.
- Cada vez que sea necesario o para probar los nuevos productos realizarles las demostraciones técnicas.

SATURADOS

Son clientes:

- Grandes o medianos, que representan buenas ventas para la empresa, pero que no podrían llegar a comprar 9 o más familias y no quieren innovar.
- Son los menos.
- No tienen mucha vida en la empresa.
- En algún momento de su historia fueron excelentes clientes por su tamaño y estuvieron satisfecho con el servicio y por ello lo mantienen.
- Pero son clientes de edad mayor y que no tienen quien siga con su negocio que se quedó en el tiempo.
- Pueden llegar a formar parte de este segmento en un futuro otros clientes.

Acciones:

- No gastar muchos recursos en ellos. Con una visita a la semana basta y si necesitan mayor contacto mantenerlo por teléfono.
- Tratar de mantener el volumen de venta de lo que se les sigue vendiendo.
- Ofrecerles descuentos por magnitud de compra, así por lo menos compran cantidad.

- No abandonarlo porque fue un buen cliente, pero tampoco utilizar demasiado tiempo en ellos.

PRINCIPIANTES

Son clientes que:

- No representan buenas ventas para la empresa
- Pero su capacidad de compra es amplia.
- Por lo tanto, son clientes que no nos eligen como su principal proveedor o bien recién comienzan y su producción no es constante.
- Sin embargo, están interesados en innovar.
- Son clientes ideales para Calsa, en cuanto a su personalidad.
- Es un segmento que en su mayoría está satisfecho.
- Puede que la mayoría sean clientes pequeños que recién comienzan.
- Valoran el buen servicio como principal atributo de su proveedor y las capacitaciones y cursos.
- Están interesados en crecer en todos los aspectos, están abiertos a las novedades del mercado.
- El mayor motivo por el cual podría abandonar Calsa es por los precios.
- También, pueden ser los futuros MIMADOS.

Acciones

- Es necesario cuidar mucho a este tipo de cliente. Estar atentos a sus peticiones, visitarlo 1 o 2 veces a la semana, más un trato telefónico, trabajar con el cliente, llevarlos buenos precios, y propuestas de crecimiento.

- En cualquiera de los dos casos, que sean pequeños o no nos estén eligiendo es necesario atraerlos.
- Trato personal con ellos será valorado en un futuro, que es lo que nos interesa mucho de este segmento.
- La mayoría satisfecha, es necesario mantenerla así.
- Aquellos que el vendedor sabe que no somos su principal proveedor, es necesario detectar el por qué y tratar de solucionar este problema.
- Brindarles todos los conocimientos es fundamental porque están dispuestos a los cambios e innovaciones en cuanto a productos, a venta, a maquinarias, a producción, novedades del mercado, etc.
- Ofrecerles los servicios de cursos. Adaptarles capacitaciones específicamente para este segmento.
- El servicio va también ir acompañado de buenos precios.

CÓMODOS

Son clientes:

- Pequeños o muy pequeños. Es decir, no representan buenas ventas para la empresa.
- Podrían llegar a comprar más de 9 familias de productos, Tienen una mayor capacidad.
- Pero no quieren innovar. Son cerrados y pierden oportunidades
- Al igual que el anterior son clientes o pequeños cuya producción no es muy constante y tienen un buen futuro. O bien no eligen a Calsa como su principal proveedor.
- Valoran el servicio, los precios y ofertas y la atención.
- Los clientes que si nos eligen están satisfecho, que son la mayoría de estos.

Acciones

- Es necesario lograr la forma de que estos pasen a ser del segmento Principiantes.
- Si no nos eligen hay que ofrecerles el mejor servicio y atención, tratar de acercase más a ellos. Lograr un trato más amigable.
- El vendedor puede elegir dos caminos hacer que el cliente note que innovar los lleva a obtener más ganancias.
- Transmitirles que no hace falta poner buenos negocios, con el simple hecho de ampliar su cartera, por ejemplo, van a obtener mayores beneficios y sin esfuerzo.
- O bien, si es un caso perdido, no poner demasiados esfuerzos en que el cliente cambie de opinión porque sería desperdiciar recursos.

VOLUNTARIOSOS

Son clientes que:

- No representan grandes ventas para la empresa.
- No podrían llegar a comprar muchos productos, porque su capacidad es reducida.
- Sin embargo, eligen Calsa como su principal proveedor.
- Sí quieren innovar.
- Son el segmento con mayor cantidad de clientes.
- Pero tienen negocios que llegó a su tope y quieren innovar para salir de eso.
- Aprecian el servicio y la atención.
- Podrían abandonar la marca si no le ofrecen esto.

Acciones:

- Es importante acercarse mucho a este segmento que quiere innovar y orientarlo a hacia donde este quiera ir.
- Saber en qué aspecto quiere crecer, llevarle ideas, puesto que, si llegan a expandirse y crecen, crece Calsa.
- Es necesario que el vendedor esté al tanto de la situación en el mercado, y las nuevas tendencias, mostrarles números reales. El cliente debe saber que Calsa lo acompaña en su crecimiento.
- Conocer a cada cliente en particular es importante para el futuro.
- Brindarles un servicio de excelencia y crear un trato cercano, porque su futuro le interesa a la empresa.
- Puesto que no es un cliente grande, basta con una visita a la semana, y mantener una cercanía telefónica basta, no solo para vender sino también para generar una relación cercana, brindarle información, y recordarles que son importantes, sin gastar demasiado tiempo.
- De acuerdo a cada uno de ellos, llevarle descuentos personificados, como son clientes pequeños que no compran mucho se les puede hacer descuento combinando diferentes productos

TESTARUDOS

Son clientes:

- Pequeños y muy pequeños.
- No representan y no van a representar buenas ventas para la empresa.
- No quieren innovar y no tiene mucha vida.
- No hacen diferencia en la empresa

- En su mayoría son despensas, o producen en su casa.

  Acciones:

  - No es necesario gastar recursos en este segmento.
  - Si hay que realizar un recorte de clientes, este es el segmento principal a descartar.
  - Tal vez un trato telefónico 1 vez a la semana es necesario para estos.
  - A las despensas se les puede ofrecer aquellos productos que puedan revender, como por ejemplo coco rallado, harina, salvado, frutos secos, polvo para hornear, dulce de membrillo, entre otros.

  Planilla de clientes:

  Cliente: 1

  Zona: Norte

  Rubro: Panadería

  Tamaño del cliente de acuerdo a la venta: Mediano

  Cantidad de familias de productos que compra: 6

  Capacidad: Menor

  Cantidad de familias de productos que podría llegar a comprar: 8

  Tipo de cliente: Visionario

¿Busca innovar?: sí. En su negocio: Tamaño del mismo, Incorporar nuevas técnicas de venta al público

Productos que ha incorporado: Mejoradores (Plus 2000, Formula 1, Calsa máx., Mejormiga), Cremas (Crema pastelera, Fleiscream, Chantilly)

Anotaciones del vendedor:

_____

_____

_____

ACCIONES PARA EL VENDEDOR:

- PRECIOS: Solicitados por el vendedor para los clientes. Frecuencia: diaria.
- DEMOSTRACIONES TÉCNICAS: Según objetivo: Cantidad: 1 semanal.
- TEMAS CURSOS/ CAPACITACIONES: Temas que los clientes están interesados que se traten en los cursos. Cantidad: 15 mensual
- TRABAJO PUNTUAL CLIENTES: Trabajo que realizará con un cliente en específico según objetivo. Cantidad: 1 semanal. Foto.
- PRECIOS COMPETIDORES: Averiguar precios de los productos competencia. Cantidad: según objetivo.

PLANIFICACIÓN:

_____

_____

Tabla 37. Planilla Vendedor

FECHA	PRECIOS	DEMOS. TÉCNICAS	TEMAS CS Y CP.	TRABAJO PUNTUAL CLIENTE	PRECIOS COMP.	OBJETIVOS ESPECIFICOS
ENERO / SEMANA 1	Ej.: Cliente 1 15 grasas $598 Cliente 2 20 harina 0000 18 brownie 15 jalea 18 MTK masa 8 MTK hojaldre	Cliente 9: Está teniendo problemas con la miga del pan de navidad. Fecha: 17 enero 8 am.	Rosca de pascua: Cliente 4	Cliente 15: 2 vendedoras de gorro y delantal Calsa. Isla Exhibir descripción de ingredientes y precio de productos Grisssini con semillas: Mostrador destino Sándwich con semillas: Mostrador de Especialidades refrigeradas	Margarina Dánica: $198 Cliente: 6. Cantidad 10.	Lograr: 1 demo técnica semanal. 15 temas de cursos y capacitaciones, especificando el cliente que lo solicita Cliente 15: mejorar su salón de venta, introducir 1 premezcla AKTIVO, mejorar apariencias vendedoras. Sacar fotos. Precios competencia: 10 semanal
ENERO / SEMANA 2						
ENERO / SEMANA 3						

8. Base de datos para la empresa

Dentro de la Base de datos va a haber una explicación de cómo se determinan el segmento de los clientes, para que los miembros de la empresa puedan determinarlo.

El Excel con los resultados de este trabajo. Una forma de ordenar los objetivos de los vendedores y la manera de controlarlos. Esto se realiza para que el trabajo obtenido de esta investigación a la hora de aplicarse en el trabajo diario de los vendedores y haya un control del mismo. Se desarrolla de la siguiente manera:

Encuesta:

Cliente:
Zona:
Rubro:

En su negocio, ¿En qué aspectos está interesado en crecer?

	Tamaño del mismo
	Apertura de sucursales
	Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias
	Reemplazo de utensilios
	Incorporación de nuevas técnicas de venta al público
	No está interesado en crecer

Respecto a los productos que usted ofrece, ¿En qué factores está interesado?

	Incorporar nuevos productos a su cartera
	Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración. Ej. premezclas
	No está interesado en ninguna de las anteriores

Información tomada de la empresa:

Cantidad de familias que consume:	
Cantidad de familias que podría consumir:	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1																
2	Grande	9 a 12	Pequeño	3 a 6		Minima:	9	>=9	MAYOR							
3	Mediano	6 a 9	Muy pequeño	0 a 3				<9	MENOR							
4	Cliente	Zona	Rubro	Tamaño en venta	Cant. de familias que compra	Cant. de familia que podria comprar	Prueba logica	Capacidad	1.¿Cuales son los motivos que lo llevan a elegir CALSA como su proveedor?	2 ¿Qué le car	3 En su nego	4 Respecto a	5 ¿Qué produ	6 ¿Por qué m	INNOVAR	**Tipo de cliente**
5	1	Norte	Panadería	Mediano	6	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	Tamaño del	No está inter	Mejoradores	Otras marca	Si quiere innovar	Visionarios
6	2	Norte	Despensa/Almacen	muy pequeño	1	5	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	No le cambia	No está inter	No está interesado en ning	Precio		No quiere innovar	Testarudos
7	3	Norte	Panadería/Pastelería	Mediano	6	12	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	No le cambia	Tamaño del	Incorporar nu	Premezclas de solución (C		Si quiere innovar	Mimados
8	4	Norte	Restaurant/Confitería	muy pequeño	2	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Cursos espe	Reemplazo c	Incorporar in	Premezclas	No me soluc	Si quiere innovar	Voluntariosos
9	5	Norte	Panadería	grande	9	12	VERDADERO	MAYOR	Ofertas, Atención al clie	Mas visitas	Incorporación de nuevas t	Mejoradores	Precio		Si quiere innovar	Mimados
10	6	Norte	Panadería	grande	9	12	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	No le cambia	Reemplazo c	Incorporar nu	Cremas (Cre	No me soluc	Si quiere innovar	Mimados
11	7	Norte	Despensa/Almacen	muy pequeño	2	5	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	No está inter	No está interesado en ning	Otras marca		No quiere innovar	Testarudos
12	8	Norte	Panadería/Pastelería	mediano	6	12	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	Combos y pr	Apertura de s	Incorporar nu	Premezclas de solución (C		Si quiere innovar	Mimados
13	9	Norte	Panadería	Mediano	6	9	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	No le cambia	No está inter	Incorporar nuevos productos a su carte			Si quiere innovar	Mimados
14	10	Norte	Panadería	Mediano	6	8	FALSO	MENOR	Variedad de productos, [	Servicio	Apertura de s	Incorporar in	Mejoradores	No me soluc	Si quiere innovar	Visionarios
15	11	Norte	Panadería	mediano	6	10	VERDADERO	MAYOR	Ofertas	Cursos espe	Tamaño del	No está interesado en ning	Otras marca		Si quiere innovar	Mimados
16	12	Norte	Panadería	Mediano	6	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	No está inter	No está inter	Mejoradores	Otras marca	No quiere innovar	Saturados
17	13	Norte	Despensa/Almacen	muy pequeño	2	5	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Precios	No está inter	Incorporar insumos que le	Precio		Si quiere innovar	Voluntariosos
18	14	Norte	Pastelería	pequeño	4	9	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	Cursos espe	Tamaño del	Incorporar nu	Premezclas de solución (C		Si quiere innovar	Principiantes
19	15	Norte	Panadería	pequeño	4	10	VERDADERO	MAYOR	Ofertas	No le cambia	No está inter	No está inter	Kolaromas	Otras marca	No quiere innovar	Comodos
20	16	Norte	Despensa/Almacen	muy pequeño	1	5	FALSO	MENOR	Atención al cliente, Varie	No le cambia	No está inter	No está inter	Cremas (Cre	No tengo no	No quiere innovar	Testarudos
21	17	Norte	Panadería	pequeño	5	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Cursos espe	Tamaño del	Incorporar in	Premezclas	No me soluc	Si quiere innovar	Voluntariosos
22	18	Norte	Pastelería	mediano	6	9	VERDADERO	MAYOR	Atención al cliente, Varie	Servicio, Cur	Reemplazo c	No está inter	Cremas (Crema pastelera,		Si quiere innovar	Mimados
23	19	Norte	Panadería	pequeño	5	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	No está inter	No está inter	Mejoradores	Otras marca	No quiere innovar	Testarudos
24	20	Centro	Restaurant/Confitería	pequeño	4	8	FALSO	MENOR	Ofertas, Atención al clie	No le cambia	Tamaño del	Incorporar nu	Premezclas	No me soluc	Si quiere innovar	Voluntariosos
25	21	Norte	Panadería/Pastelería	Mediano	7	12	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	No está inter	No está interesado en ning	No me soluc		No quiere innovar	Ariscos
26	22	Norte	Panadería	pequeño	3	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	Tamaño del	Incorporar nu	Kolaromas	No me soluc	Si quiere innovar	Voluntariosos
27	23	Norte	Panadería	mediano	7	10	VERDADERO	MAYOR	Servicio (visitas, llamad	Descuentos	No está inter	No está interesado en ning	No me soluc		No quiere innovar	Ariscos
28	24	Norte	Panadería	mediano	8	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Cursos espe	Tamaño del	Incorporar nu	Premezclas	No me soluc	Si quiere innovar	Visionarios
29	25	Norte	Panadería/Pastelería	grande	10	12	VERDADERO	MAYOR	Atención al cliente, Dem	Cursos espe	Tamaño del	Incorporar nu	Premezclas	Falta de aten	Si quiere innovar	Mimados
30	26	Norte	Restaurant/Confitería	pequeño	3	5	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Cursos espe	Tamaño del	Incorporar nu	Premezclas	No me soluc	Si quiere innovar	Voluntariosos
31	27	Norte	Restaurant/Confitería	muy pequeño	2	4	FALSO	MENOR	Precio, Atención al clien	No le cambia	No está inter	Incorporar nu	Premezclas	Falta de aten	Si quiere innovar	Voluntariosos
32	28	Norte	Panadería/Pastelería	pequeño	3	12	VERDADERO	MAYOR	Ofertas, Capacitaciones	No le cambia	No está inter	Incorporar in	Cremas (Cre	Otras marca	Si quiere innovar	Principiantes
33	29	Norte	Panadería	muy pequeño	2	8	FALSO	MENOR	Servicio (visitas, llamad	Combos y pr	No está inter	No está inter	Mejoradores	No me soluc	No quiere innovar	Testarudos

Base de datos de cada cliente:

Tabla 38. Tipos de clientes

	CAPACIDAD	INNOVACION	TIPO DE CLIENTE
Grande / Medianos	Mayor	Si	**Mimados**
		No	**Ariscos**
	Menor	Si	**Visionarios**
		No	**Saturados**
Pequeño/ Muy pequeños	Mayor	Si	**Principiantes**
		No	**Cómodos**
	Menor	Si	**Voluntariosos**
		No	**Testarudos**

Cómo determinar el segmento de cada cliente:

1. Completar la encuesta del principio
2. Pasar las respuestas a la base de datos
3. Completar respectivamente

Tamaño en venta	Cant. de familias que compra

Tamaño: va a depender de la cantidad de familia de productos que consume hoy el cliente (información proporcionada por la empresa).

Denominación	12	Flias.			
Grande	75% - 100%	**9**	**a**	**12**	Si el cliente consume entre 9 y 12 familias es un cliente GRANDE
Medianos	50% - 75%	**6**	**a**	**9**	Si el cliente consume entre 6 y 9 familias es un cliente MEDIANO
Pequeños	25% - 50%	**3**	**a**	**6**	Si el cliente consume entre 3 y 6 familias es un cliente PEQUEÑO
Muy pequeños	0% - 25%	**0**	**a**	**3**	Si el cliente consume hasta 3 familias es un cliente MUY PEQUEÑO

Capacidad: va a depender de la cantidad de familias que ese cliente podría llegar a comprar.

Cant. de familia que podría comprar	Capacidad

Esta información debe ser obtenida desde la empresa misma. El vendedor que es quien más conoce al cliente debe determinar la CAPACIDAD de cada cliente a partir de:

- Tamaño de la cuadra (donde se produce)
- Cantidad de empleados
- La cantidad de bolsas de harina que utilizan por día
- El tamaño del salón de venta
- La variedad y cantidad de productos que hay en el salón de venta

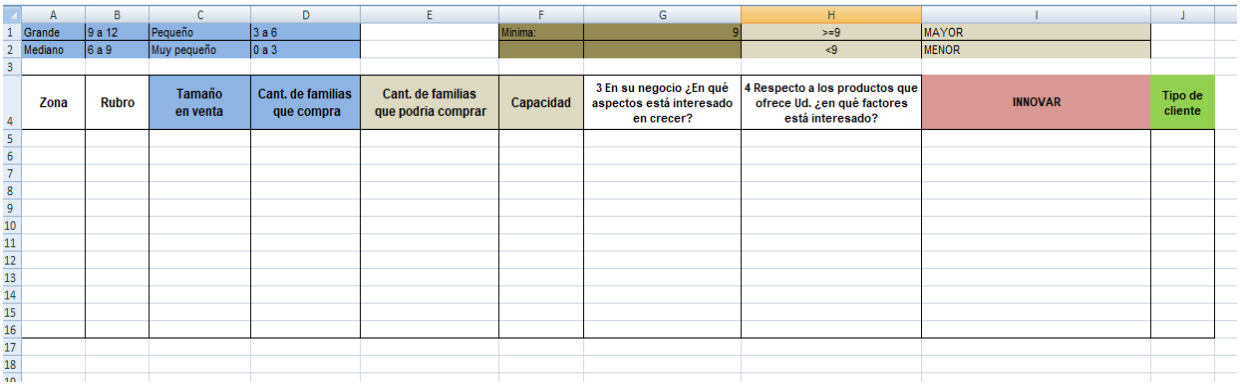
Mayor capacidad	Pueda consumir más del 75% de las familias
Menor capacidad	Pueda consumir menos del 75% de las familias

Innovación: va a estar determinada por lo que respondió en la encuesta en cuanto a:

- En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer?
- Respecto a los productos que usted ofrece ¿En qué factores está interesado?

Si el cliente quiere crecer en algún aspecto de su negocio o de su cartera de productos se considera que si quiere innovar.

Base de datos nueva:



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Grande	9 a 12	Pequeño	3 a 6		Minima:	9	>=9	MAYOR	
2	Mediano	6 a 9	Muy pequeño	0 a 3				<9	MENOR	
3										
4	Zona	Rubro	Tamaño en venta	Cant. de familias que compra	Cant. de familias que podria comprar	Capacidad	3 En su negocio ¿En qué aspectos está interesado en crecer?	4 Respecto a los productos que ofrece Ud. ¿en qué factores está interesado?	INNOVAR	Tipo de cliente
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										

Objetivos:

FECHA	ZONA	DEMOS. TECNICAS	TEMAS CURSOS/ CAPACITACIONES	OBJETIVO POR CIENTE	COMPETIDORES
15/1/2019	ZONA 3	4	15	4	10

Objetivo por cliente				
Zona	ZONA 2			
Quien solicita	15			
Fecha a realizar	Semana 2 enero			
Objetivo 1	Apariencia vendedoras			
Objetivo 2	Introducir isla salon de ventas			
Objetivo 3	Introducir premezcla AKTIVO			
Objetivo 4	Ubicar los productos			
Objetivo 5				
Realizado				
Continuidad				

Medidas de control:

DEMOSTRACIONES TÉCNICAS				
Fecha solicitud	15/1/2019			
Zona	ZONA 3			
Quien solicita	1			
Fecha a realizar	22/1/2018			
Tema	Brownie			
Objetivo	Introducir premezcla			
Realizado				
Continuidad				

TEMAS CURSOS Y CAPACITACIONES				
Fecha solicitud	15/1/2019			
Zona	ZONA 1			
Quien solicita	3			
Tema	Rosca de pascua			

Objetivo por cliente				
Zona	ZONA 2			
Quien solicita	15/1/1900			
Fecha a realizar	Semana 2 enero			
Objetivo 1	Apariencia vendedoras	ok		
Objetivo 2	Introducir isla salon de ventas	nok		
Objetivo 3	Introducir premezcla AKTIVO	ok		
Objetivo 4	Ubicar los productos	ok		
Objetivo 5				
Realizado		ok		
Continuidad		ok		

PRECIOS COMPETIDORES				
Cliente	15			
Producto	Margarina Danica x5Kg			
Cantidad	15			
Precio	$ 198			

9. DISCUSION, CONCLUSIONES

La hipótesis de la presente investigación fue: “Es posible segmentar la cartera de clientes de Calsa eficaz y eficientemente, de acuerdo a las características, gustos y preferencias del servicio deseado, razones de compra, la visión que tienen respecto al futuro de su negocio y aspiraciones de crecimiento a través de acciones de ventas direccionadas a cada grupo de clientes.”

La hipótesis del trabajo realizado se comprueba, ya que, según el estudio realizado, la entrevista y los cuestionarios, se pudo segmentar y describir acciones de ventas para los grupos que componen dicha segmentación.

Por otra parte, el problema de investigación fue ¿Cuáles son las características de la cartera de clientes de Calsa, que permiten su segmentación de forma eficiente y eficaz en Salta Capital para alcanzar su fidelización?

Se establece que las características de la cartera de clientes de Calsa que permiten su segmentación de forma eficiente y eficaz son de cinco tipos, de acuerdo a:

Atributos que valoran de Calsa, por ejemplo, el servicio, precio, ofertas, atención al cliente, variedad de productos, capacitaciones, cursos y demostraciones técnicas.

Atributos que valoran y no lo encuentran en Calsa, podemos mencionar algunos como cursos específicos a mi rubro, descuentos especiales, combos y promociones por la magnitud de compra, mejores precios, servicio y atención, entre otros.

Intenciones de crecimiento de su negocio, esto se refiere a incorporar nuevas técnicas de venta al público, tamaño del mismo, reemplazo de utensilios, incorporar nuevas tecnologías y maquinarias y apertura de sucursales.

Intenciones de innovación en su cartera de productos, cuando hacemos referencia a esto, los clientes solicitan incorporar nuevos productos a su cartera e incorporar nuevos insumos que le faciliten el proceso de elaboración, como por ejemplo premezclas.

Motivos de abandono de la marca como precio, otras marcas ofrecen descuentos que Calsa no tiene, no solucionan los reclamos a tiempo, los clientes no reciben novedades de los nuevos lanzamientos de productos, una mala atención y servicio.

En cuanto al abordaje de los objetivos de investigación, en primer lugar, se planteó describir la segmentación que tiene la cartera de clientes de Calsa, dónde se realizó una encuesta a una muestra de los clientes de la empresa, donde se indagó sobre los gustos, preferencias, motivos e intenciones.

Se adquirió además, información por medio de la empresa, sobre las compras de los clientes, volumen, diversidad de productos, tamaño de los mismos, y a partir de esos datos, se elaboró una planilla con toda la información de la muestra: a partir del análisis de la planilla mencionada, se logró la segmentación en la cual encuadrase a la muestra completa y así, se obtuvo los clientes "Mimados", "Ariscos", "Visionarios", "Saturados", "Principiantes", "Cómodos", "Voluntariosos" y "Testarudos".

En segundo lugar, se estableció el objetivo de identificar los factores más valorados, por cada segmento de clientes de Calsa, en cuanto a las ventas y la prestación de servicios; de la misma encuesta, se pudieron obtener los datos necesarios para resolver este objetivo al consultarles a los clientes sobre si valoraban 7 aspectos en particular: el servicio, la atención, la variedad de productos, las ofertas, el precio y las capacitaciones y cursos y las demostraciones técnicas.

Es así, que de los factores más valorados por cada segmento de clientes se obtuvo que:

Mimados

- Servicio 71%
- Atención 65%

Ariscos

- Atención 80%
- Servicio 60%

Visionarios

- Servicio 88%
- Variedad de productos – Ofertas 75%

Saturados

- Servicio 100%

Principiantes

- Servicio 58%
- Capacitaciones y cursos 46%

Cómodos

- Servicio 71%
- Ofertas – Atención – Variedad de productos 57%

Voluntariosos

- Servicio 66%
- Atención 63%

Testarudos

- Servicio 73%
- Ofertas 45%

En tercer lugar, el objetivo sobre categorizar las proyecciones futuras que tiene cada cliente respecto al crecimiento e innovación de su negocio se abordó desde las encuestas, obteniendo:

Mimados

- Tamaño del mismo 35%
- Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias 29%
- Incorporar nuevos productos a su cartera 59%
- Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración 56%

Ariscos

- No están interesados en crecer ni innovar
- No están interesados en innovar en su cartera de productos

Visionarios

- Incorporar nuevas tecnologías y maquinarias 50%
- Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración 63%

Saturados

- No están interesados en crecer ni innovar
- No están interesados en innovar en su cartera de productos

Principiantes

- Tamaño del mismo 33%
- No están interesados en el crecimiento de su negocio 29%
- No están interesados en innovar en su cartera 50%
- Incorporar nuevos productos a su cartera 42%

Cómodos

- No están interesados en crecer ni innovar
- No están interesados en innovar en su cartera de productos

Voluntariosos

- Tamaño del mismo 32%
- Incorporar nuevas técnicas de venta al público 32%
- Incorporar nuevos productos a su cartera 45%
- Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración 42%

Testarudos

- No están interesados en crecer ni innovar
- No están interesados en innovar en su cartera de productos

En cuarto lugar, en relación al objetivo sobre detallar las razones por las cuales se produce el abandono de los clientes actuales de Calsa, en la encuesta se consultó a los clientes, reconociendo ellos que:

- 29% Precio
- 24% Descuentos ofrecidos por la competencia
- 23% Calsa no les solucione los reclamos a tiempo
- 16% Los vendedores de Calsa no le transmitan las novedades de nuevos productos.

Por último, para determinar las acciones de ventas que se pueden llevar a cabo, con cada grupo de clientes, se tomó, por un lado, la segmentación obtenida y por el otro, los resultados de las encuestas en cuanto a los gustos y preferencias, los atributos que más valoran y los temas sobre los que están interesados y a partir de eso, se elaboraron ciertas recomendaciones por parte de la investigadora.

10. RECOMENDACIONES – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En resumen, lo que se obtuvo de dicha investigación fue lo siguiente:

- ❖ Una segmentación de clientes.
- ❖ Acciones de ventas para cada segmento.
- ❖ Una carpeta para los vendedores de Calsa, que contiene:
    - Una encuesta breve para realizarles a los clientes nuevos si fuera necesario, así como también, una planilla para determinar el tipo de cliente.
    - La descripción de cada segmento con las acciones de venta que se deben seguir con cada uno.
    - Una planilla resumida, con los datos obtenidos de la investigación de cada uno de los clientes que el vendedor atiende.
    - Un ejemplo de las acciones que tiene que cumplimentar el vendedor para poder realizar un buen trabajo utilizando de forma eficiente lo obtenido de la investigación, y un cuadro de control para que su organización.
- ❖ Una base de datos para la empresa en la cual puede ver toda la información y conclusiones que se obtuvieron de este estudio.
- ❖ Una planilla de seguimiento y control de vendedores para las acciones que estos tengan que llevar a cabo.

El aspecto que no se investigó y que se sugiere que se tengan en cuenta para las próximas investigaciones es sobre fidelización. Si bien, se presume que llevando a cabo todas estas acciones en Calsa se logrará la fidelización de clientes, en realidad, no fue un tema sobre el cual se trató en este estudio.

11. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

American Marketing Association (A.M.A). (2008). Chicago.

Barquero J. (2007) *¿Quién se ha llevado mi cliente?* España: McGraw-Hill.

Bengoechea, B. (1999*). Diccionario de marketing*. España: Cultural.

García M., Ruiz C., Monzó J. (2014). *Marketing en la actividad comercial.* España: Mc Graw Hill Education.

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2004). *Administración, una perspectiva global y empresarial.* México: Mc Graw Hill Education.

Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing.* Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler P. y Armstrong G. (2012). *Marketing.* México: Pearson Educación.

López-Pinto B., Machuca M., Viscarri, J. (2008). *Los pilares del marketing.* s/l: UPC.

Martínez-Ribes M, Borja Solé L y Caravajal, P. (1999). *Fidelizando Clientes.* Barcelona, España: Gestión 2000.

París, J. (2013). *Segmentación significativa.* s/l: Haber.

Sainz de Vicuña Ancín, (2000). *El plan de marketing en la práctica.* España: Esic.

Stanton, Willian J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (1999). *Fundamentos de marketing.* (11ª Ed.). España.

Wilensky A. (2006). *Marketing estratégico.* Argentina: Temas.

Referencias de internet (Webgrafía)

Generación de valor para el cliente. Recuperado de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf

12. ANEXOS

Anexo I: Antecedentes sobre fidelización de clientes

- Título: Canales de distribución. “Lealtad y programas de fidelización en un exitoso formato de retailing: Las tiendas de descuento”

Universidad de San Andrés

Autor: Pueyrredón Tadeo

Fecha de publicación: 5-sep-2011

Trabajo de Licenciatura en Administración de empresas

Resumen:

De todos los formatos de *retailing* en el sector supermercadista argentino, el que ha experimentado un crecimiento más fuerte en los últimos tiempos es el *discount* tiendas de descuento. Este formato ha sabido adaptarse a un consumidor más racional y menos “marquista”, a un contexto recesivo y a un entorno de creciente competencia y concentración. Sin embargo, el bajo grado de lealtad de su base de clientes se presenta como un desafió a superar para poder afrontar un futuro aún más severo en términos de competencia. A través de entrevistas personales mantenidas con gerentes de las dos principales tiendas de descuento del país y otros especialistas y consultores, buscamos responder a la pregunta: ¿cuáles son las características, en términos de marketing de entrada y salida del formato de tiendas de descuento?

Al responder este interrogante percibiremos que la base del éxito del discount se debe hoy pura y exclusivamente a los precios bajos (sostenidos por un estricto manejo de costos) y un alto grado de cercanía. Además, observamos que el discount cuenta mayormente con clientes flux, pero, ¿se trata de un flux leal o desleal? El segundo interrogante aborda esta problemática. ¿Cómo se desarrolla la lealtad del cliente en el formato discount y qué potencial poseen los tradicionales programas de fidelización de puntos-recompensas? La hipótesis inicial sostiene que estos programas no son compatibles con las tiendas de descuento. En cuanto a la lealtad, concluiremos que se trata mayormente de clientes flux desleales que alternan sus compras con el resto de los formatos debido principalmente a la falta de surtido. Sin embargo, no debemos dejar de lado la inexistencia de un estrecho vínculo entre empresa y cliente. ¿Sería aplicable entonces un programa de puntos recompensas? Se concluye validando la hipótesis, al demostrar que tanto la heterogeneidad de la base de clientes, como la estrategia basada en costos, el bajo margen

de ganancia y unas expectativas de clientes más enfocadas en el producto que en el momento de compra (entre otras variables), hacen inviable dicho tipo de programa de fidelización. Por último, la alternativa de los programas de diferencial de precios, parece constituirse en una alternativa encomiable para afrontar el futuro del negocio.

Anexo II: Factores más valorados

Acciones que la empresa realiza	Tipo de cliente al que va dirigido	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Ofertas	Todos	Panaderías	45	30	66,7
		Panaderías/Pastelerías	44	17	38,6
		Restaurant/Confiterías	21	10	47,6
		Pastelería	14	8	57,1
		Despensa/Almacén	10	2	20,0

Acciones que la empresa realiza	Tipo de cliente al que va dirigido	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Capacitaciones y cursos	Todos	Panaderías	45	12	26,7
		Panaderías/Pastelerías	44	16	35,6
		Restaurant/Confiterías	21	4	8,9
		Pastelería	14	5	11,1
		Despensa/Almacén	10	1	2,2

Acciones que la empresa realiza	Tipo de cliente al que va dirigido	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Demostraciones técnicas	Todos	Panaderías	45	18	40,0
		Panaderías/Pastelerías	44	15	33,3
		Restaurant/Confiterías	21	6	13,3
		Pastelería	14	4	8,9
		Despensa/Almacén	10	0	0,0

Acciones requeridas por los clientes que la empresa no realiza	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Cursos específicos	Panaderías	45	12	26,7
a mi rubro	Panaderías/Pastelerías	44	15	33,3
	Restaurant/Confiterías	21	7	15,6
	Pastelería	14	6	13,3
	Despensa/Almacén	10	0	0,0

Acciones requeridas por los clientes que la empresa no realiza	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Descuentos especiales	Panaderías	45	17	37,8
	Panaderías/Pastelerías	44	12	26,7
	Restaurant/Confiterías	21	6	13,3
	Pastelería	14	2	4,4
	Despensa/Almacén	10	1	2,2

Acciones requeridas por los clientes que la empresa no realiza	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Combos y promociones	Panaderías	45	14	31,1
por la magnitud	Panaderías/Pastelerías	44	14	31,1
de compra	Restaurant/Confiterías	21	3	6,7
	Pastelería	14	2	4,4
	Despensa/Almacén	10	1	2,2

Factores valorados	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Servicio	Panaderías	45	33	73,3
	Panaderías/Pastelerías	44	29	64,4
	Restaurant/Confiterías	21	10	22,2
	Pastelería	14	10	22,2
	Despensa/Almacén	10	9	20,0
Factores valorados	**Tipos de clientes que lo solicitan**	**Cantidad por rubro**	**Cantidad que lo solicitan**	**%**
Precio	Panaderías	45	10	22,2
	Panaderías/Pastelerías	44	17	37,8
	Restaurant/Confiterías	21	8	17,8
	Pastelería	14	4	8,9
	Despensa/Almacén	10	1	2,2

Factores valorados	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Atención al cliente	Panaderías	45	24	53,3
	Panaderías/Pastelerías	44	26	57,8
	Restaurant/Confiterías	21	17	37,8
	Pastelería	14	6	13,3
	Despensa/Almacén	10	3	6,7

Factores valorados	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Variedad de productos	Panaderías	45	21	46,7
	Panaderías/Pastelerías	44	23	51,1
	Restaurant/Confiterías	21	5	11,1
	Pastelería	14	4	8,9
	Despensa/Almacén	10	1	2,2

Factores valorados y que Calsa no los brinda o debería mejorar	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Atención	Panaderías	45	2	4,4
	Panaderías/Pastelerías	44	3	6,7
	Restaurant/Confiterías	21	0	0,0
	Pastelería	14	0	0,0
	Despensa/Almacén	10	1	2,2

Factores valorados y que Calsa no los brinda o debería mejorar	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Servicio	Panaderías	45	3	6,7
	Panaderías/Pastelerías	44	2	4,4
	Restaurant/Confiterías	21	0	0,0
	Pastelería	14	2	4,4
	Despensa/Almacén	10	1	2,2

Factores valorados y que Calsa no los brinda o debería mejorar	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
No le cambiaria	Panaderías	45	13	28,9
ni le agregaría nada	Panaderías/Pastelerías	44	15	33,3
	Restaurant/Confiterías	21	8	17,8
	Pastelería	14	5	11,1
	Despensa/Almacén	10	3	6,7

Factores valorados y que Calsa no los brinda o debería mejorar	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Mejores precios	Panaderías	45	2	4,4
	Panaderías/Pastelerías	44	3	6,7
	Restaurant/Confiterías	21	1	2,2
	Pastelería	14	2	4,4
	Despensa/Almacén	10	3	6,7

Factores valorados y que Calsa no los brinda o debería mejorar	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Mas visitas	Panaderías	45	1	2,2
	Panaderías/Pastelerías	44	0	0,0
	Restaurant/Confiterías	21	0	0,0
	Pastelería	14	0	0,0
	Despensa/Almacén	10	0	0,0

Factores valorados y que Calsa no los brinda o debería mejorar	Tipos de clientes que lo solicitan	Cantidad por rubro	Cantidad que lo solicitan	%
Mejores facilidades	Panaderías	45	1	2,2
de pago	Panaderías/Pastelerías	44	0	0,0
	Restaurant/Confiterías	21	0	0,0
	Pastelería	14	0	0,0
	Despensa/Almacén	10	0	0,0

Anexo III: Intenciones de crecimiento e innovación por segmento

MIMADOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
Reemplazo de utensilios	13	38
Tamaño del mismo	12	35
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	10	29
Apertura de sucursales	9	26
No está interesado en crecer	4	12
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	1	3

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
Incorporar nuevos productos a su cartera	20	59
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	19	56
No está interesado en ninguna de las anteriores	4	12

ARISCOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
No está interesado en crecer	10	100
Tamaño del mismo	0	0
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	0	0
Reemplazo de utensilios	0	0
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	0	0
Apertura de sucursales	0	0

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
No está interesado en ninguna De las anteriores	10	100
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	0	0
Incorporar nuevos productos a su cartera	0	0

VISIONARIOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	4	50
Apertura de sucursales	3	38
Tamaño del mismo	3	38
Reemplazo de utensilios	3	38
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	3	38
No está interesado en crecer	0	0

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	5	63
No está interesado en ninguna de las anteriores	3	38
Incorporar nuevos productos a su cartera	2	25

SATURADOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
No está interesado en crecer	2	100
Tamaño del mismo	0	0
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	0	0
Apertura de sucursales	0	0
Reemplazo de utensilios	0	0
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	0	0

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
Incorporar nuevos productos a su cartera	0	0
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	0	0
No está interesado en ninguna de las anteriores	0	0

PRINCIPIANTES

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
Tamaño del mismo	8	33
No está interesado en crecer	7	29
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	6	25
Apertura de sucursales	5	21
Reemplazo de utensilios	4	17
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	4	17

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
No está interesado en ninguna de las anteriores	12	50
Incorporar nuevos productos a su cartera	10	42
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	7	29

CÓMODOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
No está interesado en crecer	7	100
Tamaño del mismo	0	0
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	0	0
Apertura de sucursales	0	0
Reemplazo de utensilios	0	0
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	0	0

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
Incorporar nuevos productos a su cartera	0	0
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	0	0
No está interesado en ninguna de las anteriores	7	100

VOLUNTARIOSOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
Tamaño del mismo	12	32
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	12	32
Reemplazo de utensilios	10	26
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	9	24
Apertura de sucursales	9	24
No está interesado en crecer	6	16

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
Incorporar nuevos productos a su cartera	17	45
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	16	42
No está interesado en ninguna de las anteriores	14	37

TESTARUDOS

Crecimiento e innovación de su negocio		
	Frecuencia	%
No está interesado en crecer	11	100
Tamaño del mismo	0	0
Incorporación de nuevas tecnologías y maquinarias	0	0
Apertura de sucursales	0	0
Reemplazo de utensilios	0	0
Incorporar nuevas técnicas de venta al público	0	0

Crecimiento e innovación de su cartera de productos		
	Frecuencia	%
Incorporar nuevos productos a su cartera	0	0
Incorporar insumos que le faciliten el proceso de elaboración	0	0
No está interesado en ninguna de las anteriores	11	100