

# Las estrategias de marketing en tiendas virtuales y las ventajas competitivas: un estudio de caso

Vinicius Silva Pereira  
[viniciuss56@gmail.com](mailto:viniciuss56@gmail.com)

Vidigal Fernandes Martins  
[vidigalfgv@gmail.com](mailto:vidigalfgv@gmail.com)

## RESUMEN

*Este artículo tiene como objetivo identificar y analizar el mix de marketing de Submarino.com y las ventajas competitivas conferidas por ésta. Se realizó un estudio de caso de Submarino.com, una compañía líder en ventas en Internet de Brasil, dentro de un enfoque cualitativo. Se observó que la forma en que el Submarino utiliza el mix de marketing está en línea con su visión estratégica declarada. Así que la empresa puede diferenciarse de la competencia y establecer barreras a la entrada de nuevos competidores, obteniendo una ventaja competitiva como: el pionero, una red de relaciones con proveedores y clientes, el surtido de productos, entre otros.*

**Palabras clave:** Estrategia de Marketing, Mix de Marketing, Comercio Electrónico, Ventaja Competitiva

## 1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento del comercio electrónico se debe en gran parte al hecho de que los minoristas de comercio electrónico tienen varias ventajas en comparación a los minoristas tradicionales en Brasil. Entre ellos se destacan, la capacidad de alcanzar y servir efectivamente a un grupo amplio de clientes geográficamente dispersos, un menor coste de gestión y mantenimiento del sitio web, frente a los costes de mantenimiento de las tiendas físicas y el potencial de interacción personalizada de bajo costo con los clientes.

El líder entre los que operan exclusivamente en el comercio minorista electrónico en Brasil es el Submarino, [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br), con el 31% de cuota de mercado en 2010 (SUBMARINO, 2010). La cuestión de este artículo intenta responder es ¿cómo una empresa líder del mercado virtual está ante sus clientes con su *mix* de marketing? ¿Y qué ventajas competitivas este posicionamiento ofrece a la empresa?

Este estudio tiene como objetivo identificar y analizar el *mix* de marketing de la organización y las ventajas competitivas conferida por ésta. Para tanto será necesario analizar la visión estratégica y las acciones de marketing para cada componente del *mix* de marketing (precio, plaza, precio y promoción) de la empresa.

La metodología utilizada para lograr este objetivo, partió de una investigación de la literatura en revistas, libros, artículos y búsqueda en Internet y un documental sobre los documentos de la compañía. Por lo tanto, este artículo, además de la introducción, presenta la visión estratégica de la empresa y analiza su *mix* de marketing y la ventaja competitiva ganada y al final se responde a las preguntas planteadas en esta introducción.

## 2. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

La visión de una empresa guía todas las acciones de la misma. La visión de Submarino es "ser la mejor tienda para los clientes por los servicios diferentes ofrecidos, comodidad, variedad y seguridad, proporcionando la mejor solución de comercio electrónico en el mercado." Esta visión está continuamente acosada por la empresa y las acciones del *mix de marketing* son presentadas a continuación.

## 3. MIX DE MARKETING

### 3.1. PRODUCTO

La compañía ofrece más de 700.000 artículos en 24 categorías de productos, más de 1100 proveedores. También ofrece servicios de *outsourcing* de comercio electrónico para algunas de las compañías líderes en productos de consumo, incluido el programa Natura, Nokia y Motorola. Estos 700 mil artículos son listados en 24 categorías.

Otra de las acciones de mercado que demuestra este hecho es que la empresa constantemente proporciona diversas informaciones sobre sus productos, que permiten al consumidor saber exactamente qué está comprando y comparar con productos similares o sustitutos. Además, puede comprobar lo que otros clientes piensan sobre los productos y también dejar grabado su opinión. Todo esto garantiza una mayor comodidad y seguridad en la compra para el consumidor que aprecia esta distinción. Así, ***mucho más que productos, la compañía vende servicios auxiliares que facilitan la compra de los consumidores.***

### 3.2. PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Submarino ha construido un centro de distribución estratégicamente ubicados en Sao Paulo, en el barrio de Barra Funda. Tiene una superficie de 12.000 m<sup>2</sup>, con capacidad para almacenar más de 600.000 productos en stock y tiene más de 18 kilómetros de estanterías. Con el crecimiento del negocio se está construyendo una nueva nave más moderna y más amplia.

***El proceso de almacenamiento, preparación y envío están informatizadas y el uso de los mejores estándares internacionales, proporcionando la velocidad y la precisión en el cumplimiento de pedidos.***

### 3.3. PRECIO

Para lograr el objetivo de realizar un beneficio, es necesario que los minoristas tienen una política de precios eficiente.

Además el precio es una variable clave para la rentabilidad de la compañía, que también influyen en la formación de la imagen corporativa y es el único elemento del *mix de marketing* que genera ingresos (Parente, 2000).

El Submarino, como se muestra a continuación con ejemplos, adoptan políticas de precios y de fijación de precios con estímulos psicológicos.

#### 3.3.1. PRECIOS PSICOLÓGICOS

En estos casos los precios se fijan como objetivo dar a los consumidores una idea de reducción. Precios de R\$ 34,99 y R\$ 69,90 son utilizados con frecuencia en Submarino.

### **3.3.2. PRECIOS CON INCENTIVOS**

Este precio se puede utilizar en determinados momentos, como en el caso de las aberturas, introducción de nuevos productos, el despliegue de nuevos servicios y así sucesivamente.

En este ejemplo, es evidente que ciertos productos son elegidos por Submarino para ofrecer descuentos. Estos productos pueden atraer al consumidor e llevarlo a comprar otros artículos de la tienda, lo que aumenta el monto promedio de compra del cliente. Por otra parte, el Submarino ofrece en sus clientes registrados boletines de noticias con cupones de descuentos.

### **3.4. PROMOCIÓN**

Según Parente (2000), las promociones pueden ser por diferentes medios. En el caso estudiado la promoción es *online*, por:

- Los motores de búsqueda: Registro del sitio en las páginas principales de los motores de búsqueda Google y el sitio de Yahoo para obtener una buena calificación;
- E-mail Marketing: Utiliza el correo electrónico de forma eficaz con los clientes registrados con el fin de difundir los comunicados de prensa de la tienda;
- Banner pagado por los clics: asociaciones con sitios de contenido complementario ofreciendo un acuerdo para dirigir los visitantes al cambio de una tarifa por visitante.

#### **3.4.1. PUBLICIDAD**

La propaganda tiene como objetivo generar flujos de clientes, vender productos, generar y mantener la buena imagen de la tienda. Esta es una comunicación indirecta a través de diversos medios de comunicación con el patrocinador identificado (BERNARDINO, 2004).

##### **3.4.1.1. PROMOCIÓN DE PUBLICIDAD**

La mayor parte de la propaganda utilizada por el Submarino es del tipo promocional. Utilizan promociones para animar a los clientes, los profesores y las empresas a crear o poner banners en sus sitios del Submarino con sus productos en oferta. También la difusión de sus productos a través de la dirección de correo electrónico del cliente registrado, el envío de boletines periódicos y fechas especiales con productos de promoción y productos que el cliente está interesado de acuerdo con su última compra.

##### **3.4.1.2. PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

El submarino en su propia página describe todos los premios que ganó en la categoría minorista *online* de los institutos especializados y el público en general como IBest, Información, E-Bit, Info Exame, Opina, ConsumidorModerno, etc.

Por otra parte, en todas sus comunicaciones el Submarino procura encontrar una manera de promover-se institucionalmente.

##### **3.4.1.3. LAS COOPERATIVAS DE PUBLICIDAD**

Las cooperativas de publicidad, se producen cuando el Submarino destaca y promueve la difusión de los productos de sus proveedores, que también es una fuente de ingresos para el sitio. Y por otro lado, algunos de sus proveedores revelan la dirección del submarino en sus páginas oficiales.

### 3.4.2 DISPOSICIÓN

*Layout* también es parte del compuesto de promoción y puede ser definido como las piezas o elementos esenciales que ayudan a una tienda alcanzar una máxima productividad. El problema básico es encontrar y usar el espacio para que los clientes, las mercancías y los empleados estén bien combinados (Parente, 2000).

En el caso del Submarino el espacio utilizado por el almacén de su empresa de 12.000 metros cuadrados, donde sus productos son almacenados y el espacio que conecta directamente con el cliente por la página web [www.submarino.com.br](http://www.submarino.com.br) y sirve como escaparate de una tienda convencional.

En cuanto al sitio, cada categoría de productos (libros, CDs, juguetes, etc) se resalta en un menú en la parte superior de la página principal. Y, al hacer clic en una de estas categorías, el cliente es llevado a otra página con el ambiente totalmente personalizado con objetos multimedia (sonidos, animaciones, colores, fotos, enlaces interactivos) de esa categoría para la audiencia específica.

## 4. VENTAJAS COMPETITIVAS OBTENIDOS

A propósito de la compañía se ha posicionado en el mercado a través de su *mix* de marketing, tal como se presenta en la sección 3, el Submarino fue capaz de diferenciarse y crear algunas barreras a la entrada en relación con sus competidores, tales como:

*Pionero.* Las operaciones del Submarino se inició en agosto de 1999 y la compañía fue una de las primeras empresas de comercio electrónico en Brasil.

*Alto nivel de surtido de productos.* Submarino ofrece la más amplia selección de productos de los minoristas líderes en Brasil, que consta de más de 700.000 artículos en 24 categorías de productos.

*Alta calidad de los servicios.* Se le anima a recibir sugerencias de los clientes para mejorar continuamente los servicios. Aproximadamente el 94% de los pedidos se envían en el plazo de 24 horas de la recepción y el 52% de los pedidos se entregan a los clientes en el día hábil siguiente, gracias a su nivel de servicio alcanzado por las inversiones en la plaza (distribución).

*La creación de redes.* En la mayoría de las categorías de productos, no hay grandes distribuidores, por lo que la empresa tiene que comprar los productos directamente de los fabricantes y los mantienen en sus almacenes. Desarrollaron una relación directa de compra con más de 1100 proveedores. A pesar de mantener la *stock* alrededor del 92% de los productos requeridos por los clientes, la compañía es capaz de rotar sus *stocks* alrededor de 10,2 veces.

*Bajo costo de operación.* La compañía ha sido capaz de reducir significativamente sus gastos de operación como porcentaje de los ingresos, ya que opera desde un solo lugar y utiliza la tecnología, tan intenso, para gestionar sus operaciones. Emplea la tecnología de bajo costo para reducir al mínimo los costes operativos con las ventas, por ejemplo, el chat y el correo electrónico, utilizados para responder a preguntas de los clientes (y no hay llamadas de teléfono). También establece significativas ventajas económicas estructurales en relación con los minoristas tradicionales, por no necesitar de un punto físico de venta, y pueden tener menos artículos en stock para cumplir con el mismo número de clientes de una cadena de tiendas físicas.

*Logística.* Submarino ha construido un centro de distribución estratégicamente ubicados en Sao Paulo. El proceso de almacenamiento, preparación y envío están informatizados y el uso de los mejores estándares internacionales, proporcionando la velocidad y la precisión en el cumplimiento de pedidos. La operación en turnos de día y noche, siete días a la semana, garantizando la agilidad en el procesamiento. Estas cantidades representan los obstáculos a la inversión de entrada a la competencia.

## 5. FINAL

La tienda en términos de disponibilidad ofrece productos y una gran cantidad de artículos y categorías a sus clientes, añadiendo servicios de valor. Esta estrategia, al mismo tiempo que aumenta el margen de beneficio de la empresa, genera diferenciación de sus productos en relación con otras tiendas virtuales y no virtuales.

Se puede inferir que el Submarino, como líder del mercado en el comercio minorista virtual, sigue la visión estratégica anunciada, ajustando su estrategia de marketing, que fue analizada en este trabajo a través de las acciones del mix de marketing asociadas con su visión.

En cuanto a la distribución se hizo evidente que las inversiones actuales en infraestructura física y tecnológica de almacenamiento y distribución, además de la ubicación estratégica en Sao Paulo, permite a la compañía alcanzar niveles óptimos de servicio y la satisfacción de sus clientes.

***Se observa que los precios de los productos se adaptan a los objetivos de la organización (crecimiento, beneficios y cuota de mercado), el público objetivo (clase media y alta), y la competencia.***

Con respecto al compuesto de promoción, el Submarino consigue abarcar todo ello de manera muy eficiente, con énfasis en las promociones de ventas combinado con el *layout* del sitio y la publicidad institucional y no institucional. Incluso se puede realizar promociones personalizadas para los clientes registrados, lo cual es muy positivo.

Entonces, la manera como el Submarino utiliza el *mix* de marketing está en línea con su visión estratégica declarada. Así que ***la empresa puede diferenciarse de la competencia y establecer barreras a la entrada de nuevos competidores y la obtener ventajas competitivas como: un espíritu pionero, el alto nivel de surtido de productos, calidad de servicio, red de relaciones con proveedores y clientes, la eficiencia operativa y los recursos de la logística modernos y bien dimensionados.***

## 6. REFERENCIAS

BERNARDINO, Eliane. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

SUBMARINO. **Quem somos**. Disponível em:

<[http://www.submarino.com.br/home\\_quemsomos.asp](http://www.submarino.com.br/home_quemsomos.asp)>. Acesso em 29 de março de 2010.