

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

✓ CSH

*MERCADOTECNIA DE SERVICIOS:
COMERCIAL MEXICANA/WAL-MART
UNA ESTRATEGIA ORIENTADA AL CLIENTE*

*SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
✓ LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTAN:*

✓
**AGUILAR TRILLA ROSA LILIA
ARELLANO CORTÉS NORMA ANGÉLICA
ZAMORA CORDERO JULIETA ANGÉLICA**

1995

ASESOR: FERNANDO OLVERA HERNÁNDEZ

III.- Modelos Teóricos

3.1 Ventajas competitivas de las naciones y sus empresas	117
3.1.1 Marco Conceptual	120
3.2 Estudios de dirección de Mercadotecnia México-Estados Unidos	139

IV.- Los Supermercados en México

4.1 Historia y evolución de los supermercados	142
4.2 Evolución de Wal-Mart	151
4.3 Estrategia de servicio de Wal-Mart	157
4.4 Evolución de Comercial Mexicana	161
4.5 Estrategia de servicio de Comercial Mexicana	164
4.6 Nivel de Servicio en los supermercados	169
4.6.1 Nivel de servicio en Wal-Mart	171
4.6.2 Nivel de servicio de Comercial Mexicana	186
4.7 Comparación del servicio de las tiendas	201

CONCLUSIÓN

ANEXOS

Determinación de la Muestra

Cuestionario aplicado

Marco Conceptual

BIBLIOGRAFÍA

I N D I C E

Hoja

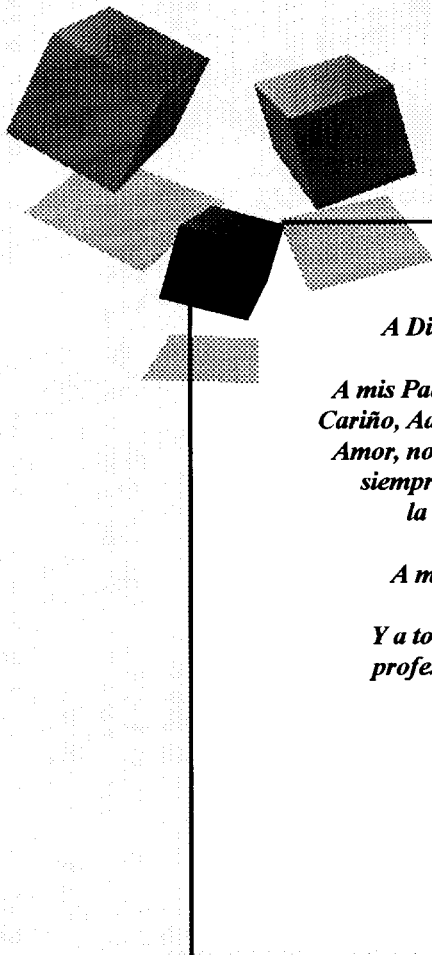
INTRODUCCIÓN

I.- Principios Generales de Mercadotecnia

1.1 Evolución de la Mercadotecnia	1
1.2 Concepto y principios básicos	6
1.3 Ambientes de Mercadotecnia	11
1.3.1 Ambiente interno	11
1.3.2 Ambiente Externo	15
1.4 Mezcla de Mercadotecnia	19
1.5 Comportamiento del consumidor y la Mercadotecnia	40

II.- Mercadotecnia de Servicios

2.1 Concepto de Servicio	52
2.2 Naturaleza e importancia del servicio	55
2.3 La diferencia básica simultaneidad producción-consumo	60
2.4 Planeación y desarrollo de servicios	66
2.4.1 Decisiones sobre servicio al cliente	67
2.4.2 Decisiones sobre servicio elementos de servicio	68
2.4.3 Decisiones sobre el nivel de servicio	69
2.4.4 Departamento de servicio al cliente	70
2.5 Los tres factores clave del servicio	73
2.6 Los siete principios del servicio al cliente	78
2.7 Cómo iniciar una estrategia de servicio	92
2.8 En busca de la estrategia de servicio	99
2.9 Estrategia de apoyo a los servicios	111



A Dios que me ha permitido vivir mis sueños y no sólo soñar mi vida.

A mis Padres a quienes dedico este pequeño triunfo como muestra de mi gran Cariño, Admiración y Respeto. Porque sin su Apoyo, Comprensión, Sacrificios y Amor, no hubiera sido posible la obtención de este Título y con quienes estaré siempre en deuda, pues me han dado lo más valioso: La vida, así como la mejor herramienta para enfrentarme a ella: La Preparación.

A mi hermana quien siempre me apoyó y espero lo siga haciendo.

Y a todos aquellos que han formado parte importante en mi formación profesional y personal: Familiares, Amigos, Compañeros y Profesores.

A todos ellos MUCHAS GRACIAS.

Rosa Lilia

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La mundialización de la economía, de los mercados y de los negocios en general, ha propiciado fuerte competencia entre países y entre empresas. **Competir, competitividad y competencia** son términos que se repiten en los diferentes ámbitos económicos, financieros y de negocios, porque en la toma de decisiones y formulación de estrategias siempre se tomará en cuenta el efecto competitivo.

El nuevo orden mundial indudablemente ha tenido un profundo impacto en la mayoría de las empresas mexicanas; es posible que hayan sido tomadas fuera de balance, cuando en su propio territorio estuvieron al acecho de competidores extranjeros.

La nueva competencia obliga a que una empresa vaya al campo de batalla con fuerza, para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. Este concepto de ventaja competitiva está en la mente de los hombres de la alta gerencia y para su logro participan enfoques y decisiones de mercadotecnia, producción y finanzas. La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creando y proporcionando por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia.

El servicio está estrechamente vinculado al valor agregado, por lo que para la creación y aportación de éste al cliente, debemos asimilar que dicho proceso, depende de:

- La percepción que el cliente tenga de los atributos y funciones de lo que es y hace el producto o servicio.
- Del beneficio y el valor que el cliente reciba del producto.
- De que el cliente vea diferente el producto en relación a los demás de la competencia.
- De la calidad del servicio con la que es proporcionado.

Así que de aquí se deriva la base para formular estrategias que cristalicen en el cliente y, como consecuencia lógica, se traduce en un servicio diferente que lleva a obtener ventajas competitivas.

Es definitivo que en la competencia mundial, las empresas deberán buscar constantes ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos. En esta búsqueda, la Mercadotecnia de Servicios adquiere un papel relevante para cristalizar esos propósitos.

En el caso de nuestro país, podemos afirmar que en general el servicio es terrible, y todos, o casi todos, hemos tenido amargas experiencias de un mal servicio; prueba de ello es el alto volumen de quejas en la Procuraduría Federal del Consumidor. Es evidente que la gran mayoría de esas quejas fueron promovidas como consecuencia del mal servicio. Estos indicadores no pueden ni deben ser

ignorados ante las nuevas perspectivas que tenemos enfrente, particularmente con el Tratado de Libre Comercio y en general con la apertura comercial.

De esta manera, la siguiente investigación representa un esfuerzo por dar a conocer los aspectos más sobresalientes de la Mercadotecnia orientada al cliente.

Como punto de partida se muestra un marco teórico general sobre la Mercadotecnia, tomada como un gran conjunto de elementos que interactúan entre sí para dar vida a productos o servicios en beneficio del comprador. Este proceso incluye diversas etapas y momentos, que van desde actividades tales como: selección del mercado meta hasta los servicios post-venta, cuyo objetivo es crear clientes satisfechos.

Todos estos elementos teóricos , de manera conjunta, se exponen en el primer apartado de la investigación.

Una vez descrito el panorama general que conforma la mercadotecnia, y de haber distinguido sus principales variables, se analizará de manera general, pero no por ello menos importante, la Mercadotecnia de Servicios: su importancia, naturaleza, características, principios básicos, entre otros puntos; debido a la importancia cada vez mayor de los servicios en la economía. No hay que olvidar que en México la proporción de las personas involucradas en el servicios estima que es de alrededor del 74% de la fuerza laboral en las zonas urbanas. También habrá que agregar el efecto de la economía subterránea que casi en su totalidad

corresponde a actividades dentro del rubro de servicios, y cuyo volumen de operaciones se estima en aproximadamente 35% de la economía formal.

Y más aún, entre aquellos que se encuentran en el sector tradicional, una parte importante desempeña actividades relacionadas con investigación y desarrollo, diseño, logística, mantenimiento, programación, lo que da una proporción mayor de la fuente de trabajo perteneciente a servicios.

Estas actividades son las que inician la creación del valor para el cliente -al menos así lo percibe él- y, en consecuencia, son las que ahora en día también permiten alcanzar ventajas competitivas, a diferencia de antes, cuando contar con facilidades físicas era prioritario para superar la competencia.

Una vez expuesto los aspectos relevantes de la Mercadotecnia de Servicios en el tercer apartado, se planteará el modelo de Michael Porter acerca de las causas generadoras de ventajas competitivas en las naciones y las empresas. Es decir, muestra una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

Asimismo, en el caso de nuestro país citaremos los elementos que los encargados de la dirección de Mercadotecnia toman con mayor referencia para el

desempeño de sus actividades, y su contraparte norteamericana, debido a la gran importancia de las relaciones comerciales entre ambos países.

Por último, abordaremos el tema de los supermercados como introducción al análisis del nivel de servicio proporcionado por las tiendas COMERCIAL MEXICANA y WAL-MART con base a la investigación de campo practicada a consumidores de tales tiendas.

Con la información obtenida se analizó:

1. Nivel de servicio de cada tienda
2. Comparación de la calidad del servicio, y
3. Elaboración de propuestas a la tienda Comercial Mexicana para mejora de su servicio.

Así, la investigación realizada pretende mostrar la importancia del cliente y su satisfacción como el objetivo primordial de toda empresa, haciendo que todas sus acciones cubran este objetivo y, en este sentido, se vea reflejado en las ganancias que obtenga.

CAPITULO I



**PRINCIPIOS GENERALES DE
MERCADOTECNIA**

PRINCIPIOS GENERALES DE MERCADOTECNIA

1.1 LA EVOLUCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

Los inicios de la Mercadotecnia se encuentran íntimamente ligados con la evolución de la actividad comercial, es por ello que para determinar las etapas por las cuales ha atravesado, es necesario presentar la evolución que ha tenido éste desde su surgimiento.

El comercio se encuentra presente desde la aparición del hombre en la tierra¹, así en el año 2100 A.C., las personas se especializaban en diferentes comercios. Eventualmente los pueblos crearon y desarrollaron los mercados, lugares donde se intercambiaban utensilios. Los artesanos constituyeron talleres en los que practicaban sus especialidades y desarrollaban una mayor producción. En la edad media se creó una mayor demanda de artículos, por lo que la necesidad de una mano de obra especializada se agudizó.

Para el año de 1750, con la revolución industrial, se desarrolla la especialización de la mano de obra y las técnicas de producción en masa, generando una mayor productividad y más artículos a un menor precio.

¹ Textos para el estudio de la Mercadotecnia. Comp. Fernando Olvera Hernández, UAM-I, División CSH. Depto. de Economía, México. s.a.. p. 2 pass.

Sin embargo, la evolución de la Mercadotecnia como tal, podemos describirla a partir de 3 grandes momentos históricos aunque existen algunas subetapas entre estos:

- **La era de la producción:** Comienza a principios del siglo XIX, caracterizándose por la producción en masa, el establecimiento de plantas textiles, fábricas de tabaco y armamento. Así se multiplican los mayoristas, que abastecían a los detallistas, quienes después vendían los productos terminados a los consumidores.

Con la llegada de los ferrocarriles, los artículos se pudieron transportar con mayor rapidez y a distancias cada vez más lejanas. La gente poseía más dinero para adquirir artículos que no eran básicos, esto dió lugar a la comercialización de artículos a discreción, productos que se elegían más por deseo que por necesidad.

En esta etapa, los fabricantes sólo se habían interesado por satisfacer las necesidades básicas, produciendo sólo lo que se vendía.

Etapa de la Distribución Masiva: Entre 1900 y 1920 la mayoría de las industrias tuvieron una situación de exceso en cuanto a aprovisionamiento, por lo tanto, surgió la necesidad crítica de crear un sistema de distribución masiva.

- **Etapa de las ventas agresivas:** Para 1920 se crearon organizaciones que eran capaces de sostener una distribución masiva, pero subsistía el problema de las mercancías que se acumulaban en fábricas y tiendas detallistas. Los ejecutivos de negocios que se dieron cuenta de que el proporcionar este tipo de distribución no resolvía el problema de fondo, pues las mercancías aunque se trasladaban más allá de su origen seguían sin venderse, se orientó entonces hacia una visión agresiva de ventas y publicidad. Sin embargo, esto no fue suficiente ya que algunos de los negocios no vendían, por lo que se tenía que evitar producir mercancías que no redituaran en ventas. Es entonces cuando surge la Era de la Mercadotecnia.

- **La era de las ventas:** En la década de 1930, Estados Unidos pasa de una economía de producción a la de ventas. Se incrementa la competencia entre industrias por buscar una mejor calidad y variedad de productos, de esta forma, la competencia de mercado favorecía ligeramente a los consumidores.

No obstante, las compañías seguían dando poca atención a la satisfacción de los deseos de los consumidores, ya que pocos esfuerzos se dedicaban a descubrir lo que deseaban los consumidores.

- **Era de la Mercadotecnia:** Los productos son diseñados especialmente para satisfacer las necesidades particulares del consumidor. Los productos tenían que ponerse a la disposición en aquellas tiendas donde los clientes quieran adquirirlos.

Estos tenían que ser promovidos en tal forma que se ganara a los consumidores, fijándose precios razonables a las mercancías.

Esta era se caracteriza por una orientación al consumidor, lo que constituye el elemento esencial de la Mercadotecnia.

Con la planeación de mercadotecnia orientada a satisfacer al consumidor, podemos observar un ejemplo concreto de la filosofía de esta nueva visión: Para la década de los treinta comienza a aumentar la popularidad del automóvil, por ello los fabricantes que alcanzaron el éxito fueron los que diseñaron automóviles que satisfacían los requisitos de los compradores potenciales. Por ello se variaron detalles como motores más eficientes, ventanas automáticas, etc. Se seguía el lema "Usted lo pidió y ahora lo tiene".

A partir de los años 50 y 60 la Mercadotecnia se orienta hacia el cliente; ello lo analizaremos a partir del siguiente texto: "El objetivo primario de la empresa es aumentar el nivel de ganancias ... reconocer que el propósito primario de nuestro negocio es llevar a cabo un servicio económico necesario por medio de crear, estimular y satisfacer a los clientes. Se debe ser una compañía orientada a la Mercadotecnia. dedicada al principio que para proveer el producto o servicio adecuado en el momento justo y en la forma correcta, necesitamos primero definir qué quiere el cliente, dónde, cuándo, cómo y a qué precio.

De esta manera se determinan las necesidades del cliente y finaliza en la satisfacción de las mismas.² Así la Mercadotecnia se origina con el reconocimiento de que existe una necesidad y termina con la satisfacción de ésta por medio de la entrega de un producto o servicio que se pueda utilizar en el momento adecuado, en el lugar justo y a un precio aceptable. Así Charles Reuson, el empresario que fundó Revlon, dijo de esta manera: "En mi fábrica hacemos cosméticos, pero en las tiendas vendemos esperanza".

Los clientes compran beneficios y el fabricante hace los atractivo; el beneficio para el cliente es la característica del producto que se proyecta desde el interior. La orientación hacia la Mercadotecnia requiere que un cliente busque un producto, mientras la orientación hacia las ventas requiere que el producto busque un cliente. Es cuestión de percepción y dirección.³

De esta manera observamos que la Mercadotecnia orientada al cliente es la respuesta al éxito de la empresa, pero esta idea se fue desarrollando a lo largo de varias décadas.

² Statement of Corporate Objectives, Ralston Purina Company, St. Louis, Missouri, 1970, apud BELLI, Martin L... Mercadotecnia, conceptos y estrategias, tr. del inglés por Alfonso Garza, CECOSA, México, 1985, p. 22 ss.

³ Dorff, Ralph, "Mercadotecnia"; para las Empresas Medianas y pequeñas, tr. del inglés por Guadalupe Becerra, Trillas, México, 1988, p. 6

1.2 CONCEPTO Y PRINCIPIOS BÁSICOS

CONCEPTO

Una vez expuesto y distinguido las diversas etapas de la Mercadotecnia, se hace necesario conceptualizar los elementos que intervienen en la actividad mercadológica. A continuación citaremos algunos de las definiciones más utilizadas por diversos autores: Para **Bell** la Mercadotecnia es el desarrollo de las actividades del negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario. Son las actividades integradas de un negocio dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, en un tiempo, lugar, y con un margen de utilidad.⁴

Según **McCarthy** "La mercadotecnia es el desempeño de actividades mercantiles que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, para satisfacer a los mismos consumidores y cumplir los objetivos de la empresa" ⁵

Para **Stanton** la Mercadotecnia es "un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales".⁶

⁴ Bell, op. cit. p. 28.

⁵ Bartels, Robert. Desarrollo del Pensamiento en Mercadotecnia, CECSA. México, 1970, pp. 225-227

⁶ Stanton, William J. y Charles Futrell. Fundamentos de Mercadotecnia, tr. del inglés por Elena Rosas Sánchez, 4a ed., Mc Graw Hill, México, 1991. pp. 5,6.

Es considerado como un sistema total de actividades en los negocios que se orienta al mercado o al consumidor con la finalidad de reconocer y satisfacer los deseos del consumidor. Así, la Mercadotecnia es un proceso dinámico de negocios, un proceso total e integrado y no una variedad fragmentada de instituciones y funciones. La Mercadotecnia no es una actividad particular ni la suma de varias de éstas, sino el resultado de la interacción de muchas actividades que comienza con el origen de una idea para un producto o servicio y no termina sino hasta que los deseos del cliente están completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de efectuada la venta.

Aunque la Mercadotecnia es tan sólo una de las funciones básicas de una empresa, se trata de una actividad que entra en el primer y último lugar del sistema de satisfacción al cliente.

PRINCIPIOS

La mercadotecnia cuenta con diversos principios clasificables como:

Principios operativos. Algunos de los principios que se refieren a la conducta mercantil y que han sido aceptados como leyes o normas a emplearse en la operación de la institución mercadotécnica, algunos de ellos son:

* La conveniencia de todos los afectados es la principal consideración en la representación de una tienda.

* La política de fijación de precios de una tienda no puede basarse sobre el margen bruto de utilidad de cualquier artículo. Cuando se manejan varios, la política general deberá ser mixta, reflejando la naturaleza de la demanda de esos artículos, su disponibilidad para el vendedor, la competencia, el costo y su facilidad de manejo.

Principios que implican relaciones institucionales. Incluidos en los principios que se refieren a la combinación e instituciones dentro de los canales mercadotécnicos, y relaciones de competencia entre establecimientos, están los siguientes:

Al manifestarse los comerciantes independientes en posibilidad de mejorar su eficiencia y alcanzar las tiendas en cadena en forma más equilibrada, las ventajas comparativas de éstas podrán disminuir, hasta que las cargas fiscales sean factores importantes de limitación a posteriores ampliaciones de las propias cadenas.

* Cuando las condiciones exigen que se modifique la estructura mercadotécnica existente, el cambio se hará ya sea por modificación de las normas vigentes, o desarrollando nuevas instituciones.

Principios relacionados con la tarea mercadotécnica. Los principios que se derivan de las relaciones de la mercadotecnia con fenómenos sociales y económicos más generales, son en parte, los siguientes:

- * Al aumentar el ingreso familiar, el porcentaje de ese ingreso gastado en alimentos y vivienda baja, y el gastado en compra de ropa y artículos diversos, aumenta.

- * La demanda de artículos de lujo tiende a aumentar al concentrarse la riqueza en una minoría de la población.

Principios supuestos. Entre los principios que, al partir de bases estadísticas y de la observación, proyectan generalizaciones en situaciones hipotéticas desde bases supuestas, están los siguientes:

- * Mientras que los consumidores exijan y esperen obtener los productos inmediatamente después que han resuelto comprarlos, o descubren su necesidad, el costo de las previsiones y riesgos tendrá que ser incurrido por los comerciantes y se tendrá que incluir también en los costos totales de distribución.

Afirmaciones. Algunos principios cuya veracidad es tan evidente que resulta obvia, y cuya manifestación sin embargo se justifica porque llama la atención hacia su propia evidencia, son:

- * El intermediario existe porque hay demanda por su servicio.
- * El crecimiento de cualquier estructura mercadotécnica es de evolución y no de revolución.
- * Aunque las instituciones de mercadotecnia puedan eliminarse y sus funciones pasar a otras, las funciones mercadotécnicas básicas no pueden ser eliminadas.
- * La demanda por ciertas calidades en materias primas, lleva al desarrollo de normas en las mismas.⁷

⁷ Bartels, Robert. op. cit., p. 254.

1.3 AMBIENTES DE MERCADOTECNIA

La existencia de fuerzas ambientales bajo las cuales la organización existe, determinan sus propias características. Algunas de ellas son externas, y por ello, poco controlables para la organización. Otras son las fuerzas internas que suelen ser controlables para la gerencia.

El ambiente de Mercadotecnia de una empresa se compone de los factores y fuerzas que se hayan fuera de ella y que influyen en la capacidad de la gerencia para realizar y conservar transacciones adecuadas con sus clientes meta. El ambiente de mercadotecnia repercute profundamente en la compañía por ser cambiante, limitante e incierto. En vez de cambiar en forma lenta y predecible es capaz de ocasionar sorpresas extraordinarias.

Este ambiente de mercadotecnia está constituido por un ambiente interno y uno externo.

1.3.1 AMBIENTE INTERNO.

Consta de fuerzas cercanas a la compañía que afectan a su capacidad de servir a la clientela; es decir, lo integran los proveedores, intermediarios, clientes, competencia y públicos.

Los gerentes de Mercadotecnia deben concentrarse en las necesidades del mercado meta y además conocer todas las fuerzas presentes en el microambiente donde opera la compañía.

Proveedores: Son firmas de negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios para que tanto la compañía como sus competidores produzcan sus bienes y servicios.

Los cambios y acontecimientos del ambiente de los proveedores afectan seriamente la Mercadotecnia. Los gerentes deben de vigilar los precios de sus proveedores, puesto que si aumentan los costos se elevarán también los precios de los artículos. La escasez , las huelgas y otros fenómenos merma el suministro del material y el cumplimiento de las entregas a los clientes. Y esto a su vez aminorará a corto plazo las ventas y a la larga se deteriorará la preferencia de los clientes.

Intermediarios: Son empresas de negocios que ayudan a una compañía a encontrar clientes o cerrar la venta con ellos. Los intermediarios crean utilidad de plaza almacenando los artículos en los sitios donde se hayan los clientes. Crean utilidad de tiempo al exhibir y entregar los artículos en donde los consumidores quieren comprarlas. Crean utilidad de posesión al vender y transferir títulos de propiedad a los compradores.

El fabricante debe escoger entre organizaciones enormes y crecientes el tipo de intermediario a utilizar, tomando en cuenta los canales de distribución como principal variable.

Cientes: La compañía habrá de hacer un estudio muy completo de sus clientes. Puede operar con cinco tipos de mercados, los cuales se describen a continuación.

1. Mercados de consumidores. Comprenden a los individuos y familias que adquieren bienes y servicios destinados al consumo personal.

2. Mercados de productores. Son las organizaciones que compran bienes y servicios para sus procesos de producción.

3. Mercados de distribuidores (revendedores). Son las organizaciones que compran bienes y servicios para venderlos de nuevo y al hacerlo obtener utilidades.

4. Mercados de gobierno. A esta categoría pertenecen organismos del Estado que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o bien para distribuirlos entre las personas que lo necesiten.

5. Mercados internacionales. Los integran los públicos y consumidores del extranjero, a saber: consumidores, distribuidores y gobiernos.

Competidores: Toda empresa tiene una amplia gama de competidores; estos pueden ser genéricos, por forma de producto, de deseos o de marca. Es de vital importancia que el gerente de mercadotecnia identifique plenamente cuál es el tipo de competidores a los que se enfrenta, para que con base en ello elabore las mejores estrategias de actuación.

Intermediarios financieros: A esta categoría pertenecen los bancos, compañías de crédito, de seguros y de otro tipo, que ayudan a realizar las transacciones financieras o aseguran el riesgo que entraña comprar y vender mercancías. Casi todas las empresas recurren a este financiamiento para realizar sus actividades.

Firmas dedicadas a la distribución física: Son aquellas que colaboran con la compañía en el almacenamiento y envío de sus artículos de su origen a su destino. Los almacenes de depósito son compañías que guardan y protegen los artículos antes de llevarlos a su destino. Una compañía debe elegir el medio más económico de embarque, fijándose en el precio, entrega, rapidez y seguridad.

Las decisiones de Mercadeo son actividades fuertemente influenciadas por factores ambientales fuera de control del productor o el consumidor aisladamente.

Alrededor del borde de la figura hay varios factores que afectan claramente las decisiones y estrategias, pero que la gerencia de mercadeo no puede controlar directamente. Por tanto, la administración al tomar decisiones y al poner en marcha las funciones controlables, necesariamente tiene que tomar en cuenta estos factores ambientales incontrolables. Uno de ellos - la disponibilidad de recursos (financieros, físicos y humanos) limitan obviamente la amplitud y variedad de decisiones que pueden hacer los gerentes de mercado, como ocurre si la alta administración al efectuar la asignación de recursos, concede más altas prioridades a otras actividades.

1.3.2 AMBIENTE EXTERNO.

Las decisiones de mercadeo son actividades fuertemente influenciadas por factores ambientales fuera de control del productor o del consumidor aisladamente. Alrededor de toda organización existen factores que afectan diariamente las decisiones y estrategias, pero que la gerencia de mercado no pueden controlar diariamente. Por tanto, la administración al tomar decisiones y al poner en marcha las funciones controlables, necesariamente tiene que tomar en cuenta estos factores ambientales incontrolables.

Uno de ellos - la disponibilidad de recursos (financieros, físicos y humanos) - limitan obviamente la amplitud y variedad de las decisiones que puede hacer la gerencia de mercado, como ocurre si la alta administración, al efectuar la asignación de recursos, concede más altas prioridades a otras actividades.

Tres tipos de factores externos - **los de competencia, las políticas y legales, y la ciencia y tecnología** - restringen directamente la libertad de la gerencia para tomar decisiones importantes de mercadeo sin prestar atención a la competencia, pues es preciso tener en cuenta que siempre cabe la posibilidad de que los competidores reaccionan en formas quizá perjudiciales para la compañía; de igual modo la administración de cada compañía tiene que estar preparada para evaluar y posiblemente para contrarrestar los actos de mercadeo de los competidores. En forma análoga, tanto la legislación (y su interpretación), como el clima político limitar la libertad de toma de decisiones de la administración; por ejemplo aún cuando no existen muchas leyes que prohíban la contaminación ambiental por medio de empaques el clima de la opinión pública es tal que la administración tiene que examinar cuidadosamente todas las propuestas de modificación del mercado para determinar si pueden producir efectos ecológicos adversos.

De igual modo el estado actual de la ciencia y la técnica limita la amplitud de las posibles decisiones de mercadeo; por ejemplo, todavía no hemos progresado

hasta el punto que sea posible la fábrica una lavadora de platos automática que se encargue sola y que también levante los platos de mesa.

Hay otros cuatro tipos de factores externos - **psicológicos, sociológicos, culturales y económicos**- que limitan indirectamente la libertad de la gerencia del mercadeo, por la influencia que ejercen en el comportamiento del comprador. Las fuerzas psicológicas internas del individuo, como las necesidades fisiológicas y las necesidades de estimación propia y estimación de los demás, influyen en toda la conducta humana, incluyendo la del comprador. Los factores culturales explican el porque de la conducta de compra de los consumidores de acuerdo a sus costumbres⁸. Los factores sociológicos, tales como la preferencia afectan grandemente el comportamiento de compra. Diversas fuerzas económicas como la magnitud actual del ingreso de un consumidor y su expectativa de ingresos futuros, gobiernan básicamente su decisión de comprar o no comprar muchos productos.

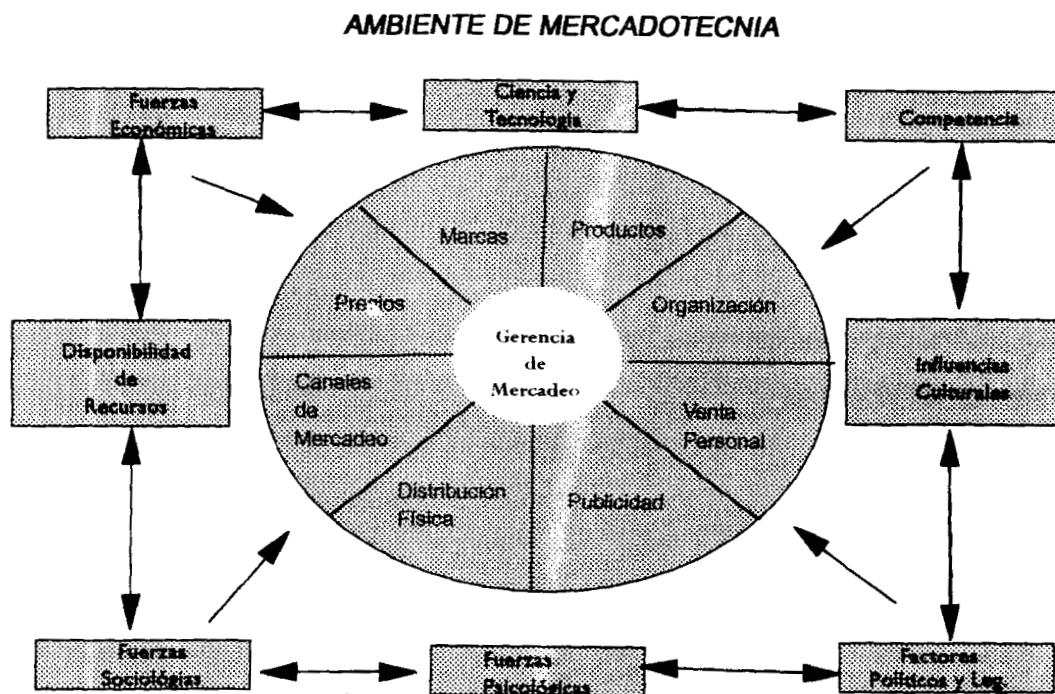
Factores externos de estos cuatro tipos, al influir en el comportamiento del comprador potencial, limitan las facultades del administrador para tomar las decisiones adecuadas de mercadeo (adecuadas en el sentido de que una posible decisión produzca los resultados esperados).⁹

⁸ vid., intra, p. 37 ss.

⁹ Cundiff, Edward W. y otros. Mercadotecnia, curso básico, Herrero Hermanos, México, 1968, pp. 7-8.

Es por ello que el gerente de mercadotecnia al elaborar cualquier plan, estrategia y táctica de actuación debe de tomar en cuenta , analizar detenidamente todos y cada uno de los factores que intervienen en su decisión. se deben hacer estimaciones de sucesos y hechos. ver ventajas y desventajas de los planes a seguir. a fin de ubicar en un contexto correcto los posibles resultados que podamos obtener.

Asimismo para comprender el entorno en que se desenvuelve la mercadotecnia, primero debe de conocer al sujeto. las necesidades y capacidades de la empresa, ya que una vez identificadas éstas, el siguiente paso es formular planes que nos permitan enfrentar al medio ambiente externo tan cambiante y que. día a día, la empresa se ve obligada a afrontar para así, seguir en el mercado.



1.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

Es el conjunto de variables controlables de la mercadotecnia que la empresa combina para responder a las necesidades del mercado meta. La mezcla de mercadotecnia se compone de todo aquello que una empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las cuatro variables que la integran son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Ésta permite a la compañía satisfacer las necesidades de su mercado meta y lograr los objetivos de mercadotecnia. Si bien la mezcla de mercadotecnia es controlable en gran medida por la gerencia de la compañía, se encuentra limitada por los factores ambientales externos, así también los recursos internos no pertenecientes al departamento de mercadotecnia también influyen en ella y la apoyan.

Los cuatro elementos de la mezcla están interrelacionados, las decisiones que se adoptan en un área repercuten en las acciones de otra.

A continuación se describen, a grandes rasgos, en qué consisten cada uno de estos elementos:

A) Producto. Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles del bien, servicio, persona, lugar o idea que se está vendiendo.

Indica la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Debe ser diseñado con el fin de que satisfaga o iguale las necesidades y

deseos de los clientes. Mientras más exacta sea la compaginación entre producto y comprador tanto mayor será la satisfacción.

Los productos, ya sean bienes o servicios, representan un conjunto de satisfactores que ofrecen beneficios tanto objetivos, como subjetivos, claro que estos satisfactores se presentan de diferentes maneras, entre productos entre sí, o entre producto y servicio. Por ello es primordial diferenciar las características de los productos y servicios para actuar con base a esas diferencias.

Los artículos tienden a ser tangibles, no perecederos, estandarizados y con poca participación del comprador. En tanto que en los servicios se tiende a ser justamente lo opuesto, son intangibles, perecederos, no estandarizados y con un alto grado de participación del comprador. Los servicios generalmente se basan en la acción directa, al proporcionar satisfacción a los clientes; en tanto que en los productos el satisfactor se logra con un bien material.

a) Tangibilidad.- Se refiere al grado al que proporciona satisfacción partiendo de características que es factible percibir físicamente por medio de la vista, oído, tacto, gusto u olfato; es decir, se percibe fácilmente por medio de los sentidos. En tanto que los servicios de un doctor, plomero, etc; no se perciben examinando el mismo tipo de indicios físicos. Así pues los servicios generalmente son intangibles.

b) Naturaleza perecedera.- Nos referimos el grado al que se puede almacenar o no un producto. La satisfacción derivada de un servicio, como por ejemplo un juego de béisbol, o una habitación en Holliday Inn, descansa en una acción asociada con el tiempo entre el comprador y el vendedor; es decir, la satisfacción suministrada por el servicio no se puede almacenar. En tanto que la satisfacción derivada de un artículo tiende a depender menos del tiempo, así los jabones, desodorantes, etc, se pueden almacenar por bastante tiempo.

c) Estandarización.- Un artículo, por ejemplo una hoja de rasurar o un libro de texto, se produce con una calidad muy uniforme en una línea de ensamblaje o montaje; pero los servicios no se producen en la forma de línea de ensamblaje, como es el caso de los artículos, de donde en un día determinado la calidad del servicio de un abogado, un mecánico o un equipo deportivo, tiende a sufrir alteraciones.

d) Participación del comprador.- Dentro de la creación de productos parece haber un vacío entre la producción, la mercadotecnia y el consumo de los bienes, en tanto que en los servicios tienden a ocurrir dentro de un solo marco de tiempo. Por consiguiente, el comprador de un servicio participa a menudo en la formulación y ejecución del mismo; pero un artículo se produce en una fábrica y luego se distribuye a los compradores para su consumo en tiempos y lugares distintos. En

contraste, los servicios se producen, distribuyen y consumen con menos separación en lo que respecta a tiempo y lugar.

Sin embargo a pesar de estas características distintivas entre el producto y el servicio, el mercadólogo debe tomar en cuenta que en ocasiones se presentan confusiones entre si se esta creando un producto o un servicio, o se están manejando ambos. El punto importante es que, cuando un producto tiene más características de servicio que de artículo, puede afectar la forma en que los consumidores lo perciben y lo juzgan. Por ello los especialistas en mercadotecnia deben estar preparados para manejar estas características y utilizarlas para crear un conjunto singular de beneficios que satisfaga las necesidades del mercado.

Los productos se clasifican en productos de consumo e industriales. Los primeros son utilizados directamente por los consumidores finales, refiriéndose al consumo familiar, personal. Ahora, no todos los productos de consumo son iguales, se pueden subdividir de acuerdo al comportamiento del consumidor en :

- Productos de conveniencia: Son aquellos que los consumidores desean adquirir con el menor trabajo de compra posible. Es una compra rutinaria.

- Productos de comparación: Los consumidores visitan varias tiendas para comparar precios y calidades antes de adquirir los productos de compra. En este

tipo de compra el consumidor generalmente pide información por medio de referencias a conocidos o publicaciones.

- Productos de especialidad: Son artículos para los que no existen substitutos aceptables en la mente de los consumidores. Estos están dispuestos a efectuar búsquedas prolongadas y difíciles hasta encontrarlos.

- Productos no buscados: Son artículos que los consumidores no conocen aunque los necesitan o desean. la mayoría de los productos nuevos se clasifican dentro de esta categoría hasta que los especialistas en mercadotecnia den a conocer sus beneficios y las necesidades que satisfacen.

Dentro de este aspecto, al crear un producto o servicio es de suma importancia vigilar la correcta mezcla de mercadotecnia, tomando en cuenta los factores tales como:

- Marca.- Es un nombre, término, símbolo o diseño, o cualquier combinación de estos, que tiene por objeto identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los servicios o bienes de la competencia.

El nombre de la marca debe sugerir algo sobre los beneficios o el uso del producto, sus características, su calidad, función o acción. Su nombre debe ser fácil

de pronunciar, deletrear y recordar, debe de ser distinguido y versátil. Debe de ser adaptable a cualquier medio de publicidad, sobre todo en anuncios exteriores y la televisión.¹⁰

- Etiqueta.- La etiqueta proporciona información sobre el producto o su vendedor. Debe poseer las características del producto, sus ingredientes, fecha de caducidad, etc. Existen tres clases básicas de etiqueta: **la de grado**, que se requiere en carnes y otros comestibles, **la de información**, que aconseja al consumidor del uso y cuidado al producto; y **la descriptiva**, que explica las características importantes o beneficios de los productos.

- Empaque.- Incluye todas las actividades de la planeación del producto relacionadas con el diseño y la producción del recipiente o la envoltura para el producto. Tiene propósitos funcionales para contener el producto y como cubierta para protegerlo, así mismo sirve para identificar determinados artículos.

- Garantía.- Es una promesa del fabricante de que se producto funcionará de acuerdo a los fines propuestos. Esto confiere también una satisfacción psicológica del conjunto de beneficios. Existen dos tipos de garantías, las implícitas y las explícitas, que casi siempre toman la forma escrita.

¹⁰ Bell, Martín I. op. cit. p. 231 ss.

En el caso de los productos industriales, son bienes o servicios utilizados en la producción de otros artículos, clasificándose en:

a) Materias primas.- Son bienes industriales que se convertirán en parte de otro producto físico, y no han sido procesados de ninguna manera, salvo como necesarios para la economía o protección durante el manejo físico.

Entre las materias primas se encuentran: los bienes en su estado natural (minerales) y productos agrícolas.

b) Materiales y partes de fabricación.- Son bienes industriales que se transforman en parte del producto terminado, estos ya han sido procesados hasta cierto grado.

c) Instalaciones.- Son productos industriales manufacturados, se caracterizan porque afectan directamente a la escala de operación de una empresa.

d) Equipo accesorio.- Se emplea en las operaciones de producción de una compañía industrial, y generalmente no se transforman en parte del producto terminado.

e) Suministros de operación.- Son productos de corta duración y bajo precio, contribuyen a la realización de las operaciones pero no se convierten en parte de los productos terminados.

B) Precios. Denota la cantidad de dinero que el comprador pagará para obtener el producto. El precio debe corresponder al valor percibido de la oferta, ya que de lo contrario el consumidor adquirirá los productos de la competencia. Los precios deben fijarse en un punto en el que se obtenga una utilidad y el mismo tiempo. se justifique ante los ojos del consumidor y sea competitivo con los productos que ofrecen los competidores.

En las decisiones sobre fijación de precios influyen muchos factores, tanto internos de la compañía como ambientales. Entre los internos se encuentran los objetivos de la compañía y la imagen pública que desea formarse, los demás componentes estratégicos de la estrategia global y los costos. Entre los factores ambientales, la mayor parte de ellos incontrolables, se incluyen la competencia, la psicología y comportamiento del comprador, el clima económico, la legislación y presiones gubernamentales. Estos factores se afectan recíprocamente en formas complejas e influyen en la fijación de objetivos de precios, en la determinación de las políticas y la formulación de las estrategias.

Los objetivos de la fijación de precios a largo plazo deben derivarse directamente de los objetivos de la compañía y deben servir de guía para determinar las políticas, formular las estrategias y fijar los precios efectivos.

El marco general dentro del cual la administración toma decisiones sobre fijación de precios lo forman las políticas de precios. Que sirven de guía para formular y ejecutar la estrategia de precios. Se pueden fijar políticas de precios iguales a la competencia, sobre los precios de la competencia, bajo los precios de la competencia, precios al costo completo, precios al costo de contribución o seguir políticas de precios de acuerdo a descuentos por cantidad, descuentos comerciales, descuentos promocionales, descuentos por estación, política de precios sobre valoración del precio, políticas de penetración, fijación de precios por la situación geográfica o alguna combinación de éstas.¹¹

C) Distribución. Son todos los elementos que van desde los aspectos físicos de hacer llegar el producto al cliente, hasta la selección de los canales; suelen incluir mayoristas , distribuidores y detallistas, si el productor tiene por finalidad llegar al consumidor en general. Cuando se trata de un producto industrial, suelen requerirse vendedores que concurren directamente a las fabricas, representantes de fabricantes o distribuidores en ubicaciones regionales.

¹¹ Cfr. Shewe, *op. cit.*, pp. 384 ss. ó Stanton *op. cit.*, p. 294

La distribución es uno de los elementos claves que proporcionan satisfacción en los mercados. La distribución no es una simple cuestión de transferir los productos hasta las manos de los consumidores, sino que entraña el movimiento de los mismos a través de todas las etapas del desarrollo - desde el abastecimiento de recursos, pasando por la fabricación hasta la venta final.

La distribución es un aspecto clave de agregar un valor determinado a las materias primas, desarrollar un conjunto de beneficios apropiado y transferir los productos al mercado.

Las actividades de distribución le confieren a un producto el **Beneficio de lugar** o sitio de satisfacción. Si el producto se localiza cerca de los consumidores, su satisfacción total aumenta de un modo notable gracias a este hecho...la clave para proporcionar el beneficio de lugar es asegurarse de que el producto se coloque en el sitio apropiado. Dicho de otra manera, el situar el producto correcto en el sitio adecuado estimulará las compras.

El aspecto geográfico no es la única dimensión de distribución que los especialistas en mercadotecnia deben tomar en cuenta, porque existe también el elemento del tiempo... Algunos clientes le dan la máxima importancia al ahorro del tiempo. de modo que la distribución incrementa obviamente el **Beneficio del tiempo**. Sin embargo. este no se deriva solo de acortar las distancias, porque los bienes y los servicios deben estar a la disposición del cliente en el momento

adecuado. Las necesidades de los consumidores - y sobre todo sus deseos- son a menudo fugaces y lo que pueden desear en este momento, no lo buscarán el año próximo, o el siguiente mes, o incluso después de que transcurran unos cuantos minutos. Por consiguiente, una de las claves que proporcionan mayor satisfacción en el mercado es lograr que los productos estén a la disposición del cliente en el momento en que lo desean.¹²

Los principales medios de distribución, son a través de los **intermediarios**, este termino se utiliza para designar empresas de negocios de propiedad independiente que se encargan de transferir los artículos desde los productores hasta los consumidores finales.

Hay muchas clases de intermediarios, y una de las maneras más generales de clasificarlos es dividiéndolos en dos grupos, dependiendo de si adquieren o no el título de los productos (es decir, dependiendo de si compran, o no, los productos). Los intermediarios comerciantes adquieren el título de propiedad, en tanto que los agentes no lo hacen. Los agentes se limitan a ayudar a los compradores y a los vendedores a encontrarse en algún punto, facilitan el intercambio a la compra sin entrar en posesión real de los artículos propiamente dichos.

¹² Schewe. Charles D. y Reuben M. Smiht. Mercadotecnia conceptos y aplicaciones, tr. del inglés por Hortensia Corona, México, 1991, pp. 420 ss.

En el caso de los intermediarios comerciantes existen de dos clases: **los Mayoristas y los Minoristas**. Los minoristas, son intermediarios que venden los productos principalmente a los consumidores finales; pero también pueden adquirir los de otros intermediarios dentro del canal de distribución. Los mayoristas son intermediarios que distribuyen los productos principalmente a usuarios profesionales, minoristas, fabricantes, al gobierno y a instituciones importantes que hacen sus compras en grandes volúmenes, como, por ejemplo, universidades y hospitales. Los mayoristas funcionan también como eslabones dentro de la cadena de distribución, en cuyo caso compran y venden productos entre sí mismos.

La participación de intermediarios ayuda de un modo definitivo a que los productos se movilicen con más eficiencia por el sistema de distribución que si esta función la desempeñaran los productores. Los intermediarios son especialistas en la distribución. En el mundo complejo de hoy en día , sería casi imposible tener el mismo grado de eficacia tanto en la producción como en la distribución, de manera que los intermediarios se especializan en la tarea vital de transferir los productos eficazmente hasta los consumidores.

Una de las clasificaciones más utilizadas para distinguir a los diversos minoristas esta basada en los siguientes 4 elementos:

- 1.- La magnitud del esfuerzo de compras que deben realizar los consumidores.
- 2.- La propiedad de la operación al detalle.

3.- La amplitud y los tipos de línea de productos manejados

4.- Las diferentes funciones realizadas.

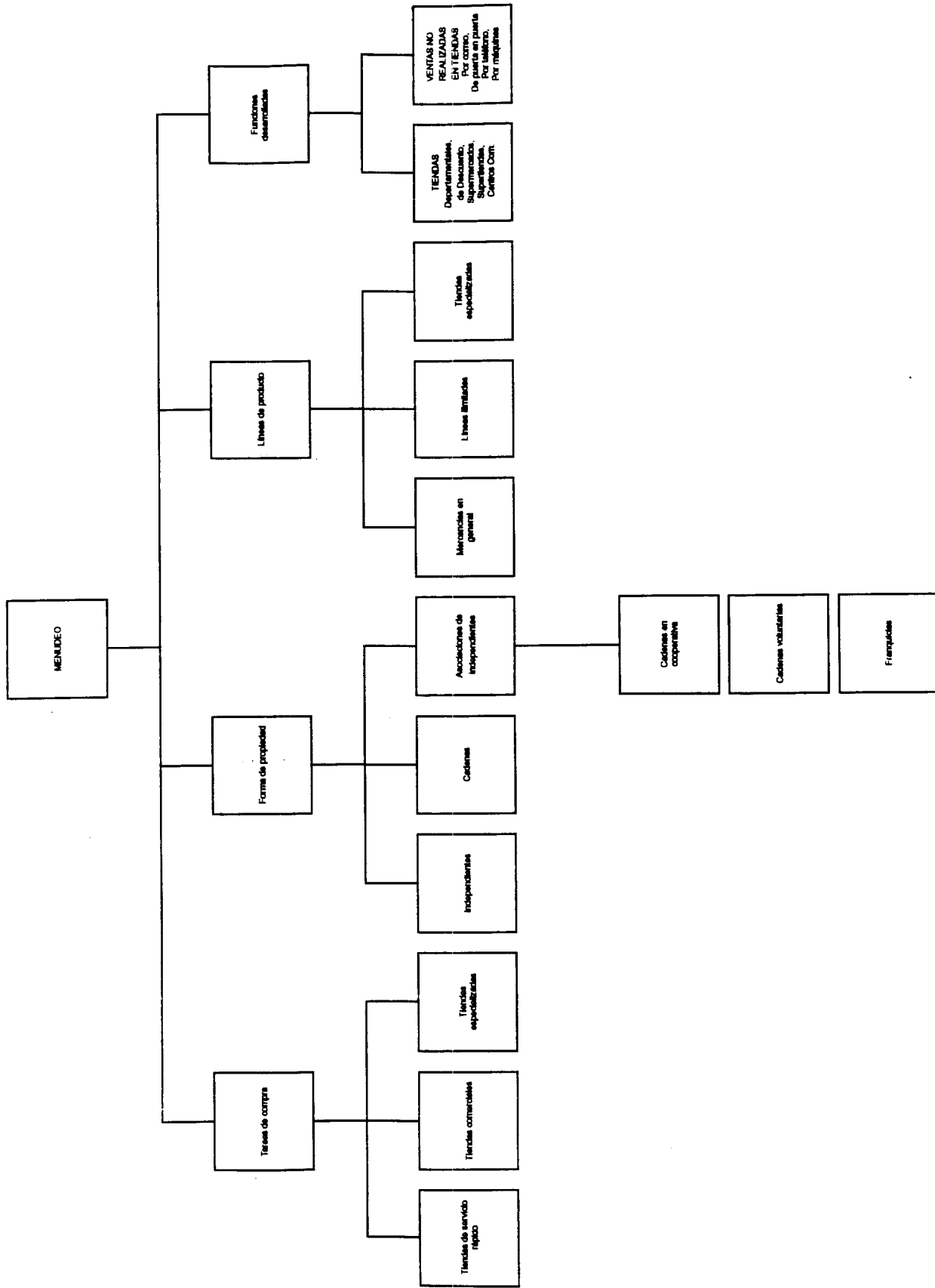
Esta clasificación se muestra en la tabla de la página siguiente.¹³

D) Promoción. Se refiere a las diversas actividades emprendidas por la empresa para dar a conocer las cualidades de su producto y persuadir al mercado meta para que lo compre. El hablar de promoción implica un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí a través de una mezcla de mercadotecnia que emplea la organización y que persiguen un fin en común, el dar a conocer al público consumidor las características o cualidades de ciertos productos o servicios. Se incluye publicidad, promoción de ventas directas e indirectas. Sean cuales fueran los métodos utilizados, es muy importante que se combinen con sumo cuidado para producir un esfuerzo unificado.

La estrategia promocional se refiere a los esfuerzos del empresario para ver que el producto realmente fluya por los canales de mercadeo hasta el mercado objetivo. Así pues, en la promoción se incluyen las actividades del empresario en su comunicación con los miembros del mercado que se busca y con los intermediarios, a fin de aumentar las probabilidades de que la secuencia proyectada de ventas ocurra suave y eficientemente.

¹³ Ibid., p. 433 ss.

CLASIFICACIÓN DE MINORISTAS



La venta personal y la publicidad son las dos formas mejor conocidas de promoción. También son las más importantes en cuanto a costo e impacto en el mercado. La venta personal casi siempre es una parte importante de los programas promocionales, y por lo general se apoya con publicidad. Otras formas de promoción, tales como la exhibición en el punto de compra, aunque menos conocida, ofrecen a veces una contribución importante al buen éxito de los programas promocionales.

Venta personal. La función personal de la venta personal es poner un producto específico en contacto con un determinado cliente para asegurar la transferencia de la propiedad. Tiene que comunicar las características del producto y los beneficios que puede reportar al comprador, para persuadirlo de que adquiera la cantidad y calidad adecuadas del producto. La venta personal es potencialmente la forma más efectiva, y también la más costosa, de la promoción. En la comunicación interpersonal hay máxima oportunidad de retroalimentación. Cuando el cliente tiene alguna duda, puede pedir aclaración, y el vendedor tiene la oportunidad de adaptar su mensaje para satisfacerlo. Es evidente, que esta relación personal implica un alto costo por mensaje recibido.

Publicidad. Es una forma impersonal de promoción, y consiste en transmitir un mensaje uniforme a un gran número de personas. Al anunciador se le ofrecen una gran variedad de medios: los puramente visuales, como los periódicos y

revistas; los puramente auditivos, como la radio; y una combinación de audiovisual, como la televisión.

Exhibición en el punto de compra, es el vendedor mudo que llama la atención del comprador potencial hacia un artículo, con la esperanza de decidirlo a que compre. La exhibición desempeña un papel análogo cuando se trata de otros artículos grandes, complejos y de precio elevado, como los aparatos electrodomésticos, los muebles o instrumentos musicales.

La exhibición, como forma de promoción, no se limita a las tiendas minoristas, niquiera de bienes de consumo. En los pabellones de ferias de mercancías, hay puestos donde los fabricantes o distribuidores pueden mostrar sus líneas a los detallistas que visitan los pabellones para comprar. También las exhibiciones es parte importante de la promoción en ferias y exposiciones industriales, donde los compradores tienen la oportunidad de examinar y ensayar productos demasiado grandes para que los vendedores los puedan demostrar en el local del cliente, antes de que éste tome su decisión de compra.

Aún en las tiendas de autoservicio, la capacidad de un producto para venderse sólo, con la ayuda de exhibición en el punto de compra, depende del reconocimiento de la marca, que se va logrando lentamente en una larga campaña de publicidad.

Se necesita la publicidad para interesar al comprador lo suficiente para que visite la sala y, lo que es más importante, se necesita un buen vendedor para cerrar

la venta. La exhibición sirve para recordar que el producto existe y para impulsar a comprar; pero para máxima efectividad debe combinarse con la venta personal y la publicidad.¹⁴

Promoción de ventas. Aunque la venta personal es el instrumento promocional más importante que utilizan los especialistas en Mercadotecnia, las empresas dedican también presupuestos substanciales a la promoción de ventas.

La promoción de ventas incluye todas aquellas actividades que la gente llama típicamente publicidad, pero que no utilizan los medios masivos de comunicación. El valor principal de la promoción de ventas se observa en el punto de compra, porque respalda la publicidad y la venta personal, pero raramente se utiliza sólo como instrumento promocional fundamental.

Las técnicas de promoción de ventas están diseñadas para agregar algo adicional a la promoción que genere la compra. Se utilizan para atraer clientes nuevos, generar ventas repetidas y promover artículos fuera de temporada.

Los especialistas en Mercadotecnia empleen muchos métodos para promover las ventas, entre las técnicas más comunes se encuentran:¹⁵

a) **Muestras gratuitas.** Consiste en regalar un producto a los consumidores. Generalmente se utiliza este método para introducir un producto nuevo o informar

¹⁴ Cundiff. op. cit., pp. 292 pass.

¹⁵ Shewe. op. cit., pp. 576 pass.

al público en general sobre las características del artículo que no se puede comunicar adecuadamente por medio de la publicidad. Sin embargo, el uso de las muestras es muy costoso y muchas de ellas se reparten entre consumidores que no forman parte del mercado que se busca.

b) Cupones: El cupón es un certificado que los consumidores llevan a las tiendas minoristas y reciben a cambio el ahorro indicado, o bien, la devolución en efectivo de dicha cantidad. Sirven para alentar la prueba del producto, llegar a un gran número de clientes en perspectiva utilizando un medio más económico que las muestras, lograr que los usuarios actuales utilicen tamaños más grandes del producto y conservarlos evitando que pasen a utilizar artículos de la competencia. Los cupones producen mejores resultados cuando el mercado buscado consiste en consumidores de mayor edad, casados, mejor educación, ingresos superiores, mujeres, etc.

c) Obsequio. Es una recompensa que se ofrece para generar una compra. Se trata de un producto que se ofrece gratuitamente o a menor precio que el ordinario, para inducir al cliente a comprar otro producto. Los premios inducen al consumidor a cambiar de marca, comprar tamaños mayores del mismo producto y adquirir artículos fuera de temporada; también son muy eficaces para contrarrestar los precios de la competencia.

d) Reducción de precios. Es la disminución que se usa para contrarrestar los esfuerzos de la competencia e inducir la prueba de productos nuevos, renovados o de nueva emisión. Este esfuerzo promocional está encausado a los clientes que buscan ahorros, pero éste, sólo es temporal.

e) Concursos y loterías. El concurso ofrece premios a los consumidores como recompensa para hacer alguna tarea, por ejemplo, expresar una opinión favorable del producto.

Las loterías, están incrementando su popularidad, porque animan a los consumidores a comprar un producto como parte del procedimiento de entrada, aunque no se pueda estimular la compra.

Tanto los concursos como las loterías comerciales complementan y refuerzan la publicidad de punto de compra. También alientan a los minoristas a darle al producto un mayor espacio en la tienda y explotar el programa promocional del vendedor.

f) Estampillas con premio. Este medio promocional se usa con mucha frecuencia ante minoristas, en tanto que los métodos que se acaban de mencionar se usan más entre productoras. Las estampillas con premio pertenecen a la compañía propietaria y se venden en forma selectiva a minoristas.

Como se observa los medios de promoción y publicidad son variados y cada uno posee fines y medios distintos, enfocado a un objetivo en particular; dirigido

a la venta del producto final, y la elección de cada posible método depende de las características propias de la empresa.

Todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia deben tomarse en consideración cuando se está elaborando el plan correspondiente de mercadotecnia, no obstante, dependiendo de la organización, objetivos, ambiente en el que se desenvuelve será la importancia, situación y preferencia que se presente.¹⁶

¹⁶ Holtje, Herbert F., Teoría y problemas de mercadotecnia, tr. del inglés por Hortensia Corona, Mc Graw Hill, México, 1982, p. 163.

1.5 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y LA MERCADOTECNIA

En el comportamiento de compra del consumidor influyen diversos factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

a) Factores Culturales. Son las características que ejercen la influencia, más amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor. Este factor se encuentra determinado por:

- **Cultura.** Es la suma de "diseños creados históricamente para vivir, explícitos e implícitos, racionales e irracionales y no racionales, que existen en cualquier tiempo dado como guías potenciales del hombre".¹⁷

- **Subcultura.** Son grupos pequeños dentro de la cultura, que ofrecen a sus miembros mayor identificación y socialización específica. Esa subcultura determinará las preferencias hacia ciertos artículos y deseos.

- **Clase social.** Son grupos estables dentro de una sociedad que se encuentran jerárquicamente ordenadas y cuyos miembros comparten valores, intereses

¹⁷ Clyde Kluckhohn y William Kelby. *The concept of Culture*, apud, *Mercadotecnia: un análisis contemporáneo*, s.a., tr. del inglés por Jesús Soto Olivares, Compañía Editorial Continental, México, 1985, pp. 195 ss.

actitudes semejantes. Estas determinarán el tipo de productos que cada clase prefiere o puede consumir.

b) Factores sociales. En el comportamiento del consumidor repercuten factores sociales como:

- **Grupos de referencia.** Un grupo de referencia es un agregado de personas que interactúa con un individuo, en forma directa o indirecta, para influir su comportamiento en cierta manera¹⁸. Son los grupos a los que pertenece y con los cuales interactúa, estos grupos generalmente suelen ser informales.

Los mercadólogos y empresas tratan de identificar los grupos de referencia del mercado al que desean vender su producto, ya que estos inciden significativamente en el individuo de tres maneras: lo ponen en contacto con nuevos comportamientos y estilos de vida, infieren en sus actitudes y concepto de sí mismo porque generalmente desea adaptarse a ellos; y presionan para que el individuo se conforme a sus normas y actitudes, con lo cual afectan a la elección de productos y marcas.

- **Familia.** Es la organización más importante en el comportamiento de compra¹⁹.

En todas las sociedades, casi toda persona pasa su vida en una red de interacciones,

¹⁸ ibid., p. 180.

¹⁹ Usaremos el término familia en el sentido de núcleo familiar, el grupo inmediato de padre, madre y niños viviendo juntos en el mismo hogar.

derechos y obligaciones familiares. Aparte de la religión, la familia es la más persuasiva y más formalmente desarrollada de todas las instituciones sociales.

Es posible, por otra parte, caracterizar a las familias por sus modelos generales de toma de decisión. Tales clasificaciones podrían incluir:

(1) autonómicas (igual número de decisiones tomadas por cada conyuge),
(2) dominación del esposo, (3) dominación de la esposa, o (4) sincréticas o conciliatorias (la mayoría de las decisiones son tomadas por ambos esposos). Sin embargo, esta clasificación general resultaría totalmente engañosa en el caso de decisiones de compra específica, donde la evidencia sugiere que la influencia de los miembros de la familia varía ampliamente de un producto a otro.

Si existe una lección que debe aprenderse, es que la familia es una entidad social compleja y que resulta peligroso generalizar acerca de ella. Cada situación de Mercadotecnia -el producto y sus mercados potenciales- debe examinarse separada y cuidadosamente para determinar los modelos específicos de la influencia de la familia.

- **Papeles y Clase social.** En toda sociedad existe cierta base para que se combinen los amigos, familias y otros grupos pequeños en divisiones más grandes dentro de un sistema social. Los grupos similares en su naturaleza tienden a interactuar y asociarse uno con otro, formando de esta manera diferentes estratos comunmente llamados "clases sociales".

A menudo el público selecciona productos que indiquen su clase social. Así por ejemplo los presidentes de empresas conducen automóviles de lujo y portan trajes elegantes.

c) Factores Personales. En las decisiones de un comprador influyen además la edad, ciclo de vida del comprador, ocupación, su estado económico, estilo de vida del comprador, personalidad y concepto de sí mismo.

- **Edad y ciclo de vida.** La gente muestra un cambio en los bienes y servicios que adquiere. En la infancia adquiere lactantes, en la etapa de madurez la dieta varía constantemente. El consumo depende así mismo de la etapa del ciclo de vida de la familia o empresa.

- **Ocupación.** Influye en los bienes y servicios que compran, ya que el factor determinante es el salario.

- **Estado económico.** Lo constituye el ingreso del individuo, sus ahorros y activo, capacidad de crédito y actitud ante el hecho de gastar o ahorrar.

- **Estilo de vida.** Se refiere a su patrón de vida en el mundo, expresado en sus actividades, intereses y opiniones.

Al preparar una estrategia de mercadotecnia para un producto, el mercadólogo investigará las relaciones de la marca o producto con cierto estilo de vida.

- **Personalidad y concepto de sí mismo.** Cada individuo está dotado de una personalidad propia que influirá en su comportamiento de compra. Debemos entender por personalidad, las características psicológicas distintivas del sujeto, que dan respuestas coherentes y duradera ante el medio. La personalidad del individuo suele describirse a partir de rasgos como seguridad, dominio, autonomía, cambio, ascendencia, sociabilidad, defensa, afiliación, agresividad, logro, orden, adaptabilidad, estabilidad emocional, etc.

La personalidad ayuda a analizar el comportamiento, si hay relación entre ciertos tipos de personalidad y la preferencia por un producto o marca. Por ejemplo, una compañía cervecera descubrirá que muchos de los bebedores son agresivos y sociables, ello sugiere el convenio de crear una imagen adecuada para la marca de la cerveza y la clase de personas que deben aparecer en los anuncios.

Así las empresas deben desarrollar la imagen de marca que corresponda a la autoimagen de los que integran el mercado meta.

Motivación. El motivo es cualquier condición interna relativamente estable de un organismo, que de como resultado cierto comportamiento dirigido hacia una meta. Un motivo de compra es un estado interno que finaliza en comportamiento de compra. La motivación se cimienta en el cruce del comportamiento del consumidor, por lo que es esencial el entendimiento de este.

Percepción. Un segundo elemento del estado físico de los consumidores es su capacidad para percibir. Un motivo solamente crea una disposición para actuar, por tanto, necesita ser impulsado por un punto sensorial para producir el comportamiento.

La percepción es un proceso por medio del cual la gente detecta y clasifica los puntos sensoriales.

Generalmente el consumidor no es capaz de manejar todos los puntos sensoriales a los que está expuesto. En primer lugar, el campo de atención promedio es pequeño. Se estima que una persona típica puede forzar su pensamiento para abarcar cerca de 8 diferentes cosas al mismo tiempo. La habilidad para captar la vasta cantidad de estímulos publicitarios a la cual estamos expuestos se complica aún más por el hecho de que normalmente los consumidores no tienen mucho tiempo para dedicarlo a pensar en los problemas de compra, ya que otras actividades de la vida demandan atención inmediata.

Creencias y actitudes. La experiencia y aprendizaje ayudan al hombre a adquirir sus actitudes y creencias. Unas y otras influyen a su vez en el comportamiento de compra. Las creencias es un pensamiento descriptivo relacionado con alguna cosa. Aquí los empresarios tienen especial interés en las creencias del público relativa a determinados productos y servicios, pues son las que forman la imagen de la marca y del producto.

Una actitud la constituye las evaluaciones congoscitivas duraderas, de tipo positivo o negativa, los sentimientos y tendencias a la acción respecto a un objeto, idea o persona.

Las actitudes crean en el hombre una inclinación a sentir atracción o aversión por las cosas, a acercarse a ellos o rehuirlas. Las actitudes hacen que observemos una conducta bastante congruente frente a objetos similares; así pues una empresa tiene que hacer que sus productos encajen en actitudes ya existentes.

Una vez que se conocen los aspectos que intervienen en el comportamiento del comprador, se puede identificar que segmento de mercado puede estar más interesado en cualquier producto y desarrollarlo él mismo.²⁰

²⁰ Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. ED. Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 1986. pp. 49 ss.

En su mayoría los consumidores, no pueden dar satisfacción a cada capricho o deseo que puedan albergar. El limitado poder de compra y el deseo de evitar gastos superfluos niegan la satisfacción a muchos deseos. Los puntos sensoriales y las motivaciones que producen estos deseos deben hacerse a un lado. La percepción es el proceso por el cual los consumidores reciben, interpretan y responden a los estímulos de su medio, limitando así, el número de estímulos a los que pueden responder.

La mercadotecnia debe de ser capaz de influir en el comportamiento del consumidor, a través de varias etapas:

- Atención: La atención enfoca la percepción. Abarca el reconocimiento de un estímulo y la decisión de interpretarlo y clasificarlo. Un estímulo que no atrae la atención no es percibido.

Los mercadotecnistas entienden esto y emplean varias formas para atraer la atención hacia sus productos y publicidad. Por medio del empleo de color, tamaño, forma, exhibición, posición y movimiento, intentan llevar sus productos hacia la conciencia de los consumidores.

- Percepción selectiva: Si un estímulo tiene éxito al traspasar la barrera de la atención, no hay seguridad de que éste afectará al comportamiento. Todavía debe

pasar por una pantalla perceptiva. La percepción selectiva es el resultado de atraer el estímulo.

Los dos factores más importantes que llevan a cabo el papel de atracción son los estímulos y las actitudes.

Si el estímulo ha pasado la barrera de la atención, puede ser aceptada y admitida sin distorsión a través del mecanismo de filtración. La filtración puede dar como resultado una interpretación distorsionada de la señal, o ser rechazada completamente por medio de un proceso de defensa perceptiva.

Las señales sensoriales pueden ser rechazadas, si las ideas expuestas no están de acuerdo a su sistema de valores.

- Percepción subliminal: Se refiere a la posibilidad de que los estímulos que se encuentran bajo el umbral de la conciencia son percibidos realmente, y por tanto, si afectan al comportamiento.

Dentro del comportamiento de compra del consumidor el aprendizaje, cualquier cambio en respuesta resultante de la experiencia, juega un papel determinante; ya que los puntos sensoriales percibidos, identificados y clasificados, causan un comportamiento; es decir los consumidores se comportan porque aprenden y aprenden como resultado de las experiencias de comportamiento. Qué aprenden,

cómo aprenden, y la forma en que este aprendizaje afecta la acción posterior son aspectos importantes para entender el estado psíquico de los consumidores.

a) Qué se aprende: Depende de las clases de experiencias que tengan los consumidores, la gente, productos, mensajes publicitarios y eventos mercadotécnicos se convierten en el tema del aprendizaje del consumidor.

La experiencia es la muestra, y el aprendizaje de las necesidades es el resultado. Además se cambian otros elementos subjetivos de comportamiento, como actitudes y preferencias por marcas, a través del aprendizaje y experiencias.

b) Cómo aprenden los consumidores: Dos de las influencias más importantes sobre el aprendizaje en cuanto a su afición sobre el comportamiento del consumidor; aprender adquiriendo información y formando asociaciones. La exposición a la información puede ser a través de la publicidad, comunicación informal o experiencias de compra.

Se reconocen dos tipos de formación de asociaciones, llamadas condicionales. La primera es la condicional clásica, a través de la repetición, los consumidores aprenden a negociar un estímulo en particular con un tipo de respuesta en particular. Por ejemplo, un comprador condicionado a ventas con

descuentos, puede comprar cualquier artículo por el hecho de que le ofrezcan una reducción en el precio.

La segunda es la memoria o habilidad para retener y recordar consecuencias de experiencias. La memoria determina que tan bien los consumidores recuerdan el nombre de una marca y qué tan regularmente la compran; también afecta al qué tan bien se retiene la publicidad de la compañía.

Otra área de la memoria que deben de tener presente los mercadotecnicistas tiene que ver con la retención de las comunicaciones. Un método de evaluar la publicidad comprende la medición del número de personas que recuerdan anuncios específicos. Si el mensaje es recordado claramente, está entonces disponible para que el consumidor haga uso de él cuando busca una solución hacia cierto problema de compra. Si el mensaje se pierde o se olvida, la publicidad puede no tener influencia alguna sobre el resultado de compra.

Dentro del mercado se da un condicionamiento de lealtad hacia la marca, que se da cuando los consumidores alcanzan alguna meta u objetivo. Por ejemplo, si un producto satisface las necesidades y deseos del consumidor este sigue comprando el producto con esa marca.

La lealtad hacia la marca es el resultado de un mercadeo particularmente efectivo de parte del vendedor de la marca y un fenómeno del estado psíquico del

consumidor. Ello debido a que el producto representa más que un satisfactor físico para los consumidores. Posee un carácter o personalidad que los consumidores perciben como imagen. Los consumidores se sienten más agusto con la imagen de una marca que con la imagen de otra y son leales a la marca cuya imagen les es más aceptable.²¹

MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR



²¹ Bell, Martín I. Op cit. pp. 76 ss.

MERCADOTECNIA DE SERVICIOS

2.1 CONCEPTO DE SERVICIO

Se define como servicio, aquella actividad que tiene valor para el comprador. El servicio no es una cosa física, sino más bien un gasto de energía. No puede almacenarse, y un servicio que no se compra en el momento en que esté disponible, perece. Además, un servicio tiende a ser más variable en calidad que un producto físico, puesto que a menudo es inseparable de la persona que lo ofrece.²²

Asimismo, la palabra "servicio" puede referirse a los servicios al consumidor, a las organizaciones usuarias o a los canales de distribución. Incluye: garantías, mantenimiento, reparaciones, entrega, términos de crédito, asistencia técnica y entrenamiento; su significado puede ser ampliado para incluir estudios de mercado, asistencia en la planificación y desarrollo de productos, consejos sobre manejo y manipulación y asesoría en el diseño y planificación de la producción. En consecuencia, el concepto de servicio se relaciona en esencia con todas las actividades de apoyo que ofrece una empresa a sus clientes para mantener su fidelidad o para asegurar su venta. Sobre esta base, toda empresa que realiza operaciones de venta también realiza un determinado nivel de servicio.

²² Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia"; análisis, planeación y control, 4a ed., Diana, México, 1992, pp. 452-453.

Algunas empresas simplemente convierten el servicio en una "responsabilidad de los distribuidores" o limitan su cobertura a los acuerdos que aparecen en las garantías. A pesar de que siempre existe, por ley, una garantía implícita (basada en la premisa de que el producto debe trabajar tal y como se ha prometido) y existe la garantía comercial que otorgan todas las empresas que operan en el mismo sector, las garantías y servicios adicionales pueden constituir un diferencial competitivo de importancia cuando el consumidor se muestra inseguro debido al nivel de riesgo implícito en la compra. En estos casos, los servicios pueden convertirse en el factor clave para asegurar la primera venta y la fidelidad del cliente. Una empresa con este enfoque puede superar la competencia (incluso al líder del sector) manteniendo un nivel de servicio superior a los que se ofrecen normalmente en el sector. Un sistema desarrollado para rendir un servicio eficiente no puede ser copiado de la noche a la mañana y es posible que nunca sea igualado.

Todo cliente espera que las empresas mantengan sus promesas de servicios. Las quejas acerca de deficiencias en los servicios deben ser llevadas a conocimiento de todos aquellos que sean responsables de reforzar la decisión de mantener y responder a las promesas ofrecidas. Cualquier miembro del personal que tenga contacto con un cliente forma parte del "sistema de servicios" de la empresa. Las comunicaciones verbales, en todos los aspectos de un proceso de servicio, pueden

constituir el factor decisivo para la obtención de una orden, y las experiencias que tiene el consumidor en ese sentido constituyen la base para decidir si se convierte en un cliente habitual o en una fuente de publicidad negativa para la empresa.

Así, encontramos que en una empresa "orientada al cliente", el área de marketing se muestra más receptiva y preocupada por la implantación de las distintas formas y métodos que puedan ser importantes en la función servicio.²³

²³ O'Shaughnessy, John. Marketing competitivo; un enfoque estratégico, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1991, pp. 301-303.

2.2 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

Dentro de las organizaciones de servicios, se dan generalmente diferentes tipos de servicios, que se clasifican de acuerdo al grado de contacto con el cliente, de esta manera, tenemos en primer término a organizaciones de **servicio puro**, por ejemplo, centros de salud, hoteles, etc; cuya principal característica es un alto contacto e interrelación entre el cliente y la organización; en segundo lugar tenemos a los **servicios mixtos**, como bancos, bienes raíces, que mantienen un grado relativamente alto de contacto al público; les sigue la **Quasi de fabricación** en cuyas organizaciones el contacto directo con el cliente es menor.

En organizaciones con un alto grado de contacto el personal de servicios debe poseer características específicas capaces de dar un buen servicio al cliente, satisfacer sus necesidades y mantener la imagen organizacional.

CARACTERÍSTICAS

Los servicios de una manera genérica se pueden diferenciar de acuerdo a cuatro características en específico²⁴:

²⁴ Stanton, William. Fundamentos de Marketing, tr. del inglés por Alberto Barrial, España, 1970, p. 592 ss.

1.- Intangibilidad.

Los servicios son esencialmente intangibles, por lo cual a los clientes les resulta imposible obtener una muestra (probar, sentir, ver, oír, oler) de los servicios antes de comprarlos. Esta característica impone ciertas restricciones a un organización de mercadotecnia; Por ejemplo, la carga recae sobre el programa promocional de la compañía, la fuerza de ventas y departamento de publicidad necesitan concentrarse en las ventajas que se obtendrán del servicio, y no en el servicio propiamente dicho; Es el caso de las compañías de teléfonos explican como pueden los usuarios eliminar los costos de ventas e inventarios mediante las llamadas de larga distancia.

2.- Heterogeneidad.

Es imposible que una industria o servicio, e incluso que un vendedor de servicios, estandarice la producción total. Cada unidad del servicio es de algún modo diferente a otras unidades de él. Por ejemplo, una aerolínea no da la misma calidad de servicio en todos sus viajes. Una complicación más es el hecho de que frecuentemente resulta difícil juzgar la calidad de un servicio. Es difícil en extremo predecir la calidad antes de comprar un servicio.

En consecuencia, en este factor, las empresas de servicios han de prestar atención a la etapa de planeación del producto en sus programas de mercadotecnia. Desde el principio la gerencia tiene la obligación de hacer lo

posible para asegurar la continuidad de la calidad y mantener niveles altos de control de calidad.

3.- Indivisibilidad.

Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, en ocasiones no pueden ser separados del proveedor, sea éste una persona o una máquina.

4.- Caducidad y fluctuación de la demanda.

Los servicios muestran gran caducidad y no es posible almacenarlos o usarlos posteriormente. Además, el mercado de los servicios oscila mucho por temporadas, por días de la semana y horas del día.

La generalización anterior admite excepciones, como en los seguros de vida y de gastos médicos, el servicio se compra pero es retenido por la compañía hasta que lo necesite el comprador (es como una clase de almacenamiento).

La combinación de caducidad y fluctuación de la demanda plantea dificultades de promoción, fijación de precios y planeación del producto a los ejecutivos de la compañía de servicios, por lo que :

- Se buscan nuevas aplicaciones para la capacidad ociosa de la planta fuera de la temporada.

- La publicidad y las tarifas reducidas se utilizan para estimular la demanda en períodos en que ésta es baja.

En la mercadotecnia de servicios hay que tomar en cuenta, además de las cuatro características antes mencionadas y el tipo de servicio, otros factores importantes para aplicar la mezcla de mercadotecnia:²⁵

- Diferenciación competitiva.
- Calidad del servicio.
- Productividad.

Diferenciación Competitiva.

Se entiende como el enfoque muy propio de cada organización o individuo para distinguir su servicio de otros similares, ya sea agregándole características o combinándolas con cierta frecuencia.

Calidad del Servicio.

Este factor puede llegar a ser el más determinante para el consumidor del servicio, ya que en razón como sienta el servicio volverá a usarlo o no.

En la búsqueda de la calidad se deben de tomar en cuenta a la exactitud, rapidez, interés y oportunidad al ofrecer un servicio.

²⁵ Katz, Bernard. Como gerenciar el servicio al cliente, LEGIS, Colombia, 1990, p. 87 ss.

Productividad.

Con una adecuada aplicación de mezcla de mercadotecnia se pueden incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que se ofrecen. Ésta influye directamente en los costos de producción del mismo servicio y en ocasiones entra un poco en conflicto con la calidad del servicio.

La organización puede controlar el nivel de productividad al prestar un servicio, pero debe tomar en cuenta, no forzar a los otros factores, con tal de obtener una alta productividad, porque se podría estar limitando al servicio en sí.

Así, como se tiene tendencia a mejorar el servicio y sus características, también debe pensarse en el recurso humano que lo proporciona. Éste debe ser capacitado, adiestrado, y motivado para alcanzar un incremento en la calidad del servicio.

2.3 LA DIFERENCIA BÁSICA: SIMULTANEIDAD PRODUCCIÓN-CONSUMO

El primer factor que está provocando la aparición de claras diferencias operativas entre la mercadotecnia de productos tangibles y la mercadotecnia de servicios radica en que ésta última área, el producto-servicio se elabora en el mismo momento del consumo. Esto es lo que llamamos simultaneidad producción-consumo. Así, para pasar de la concepción hasta el consumo de los productos tangibles, atraviesan por cuatro etapas fundamentales:

a) **Diseño.** Se realizan a nivel laboratorio y es donde se definen las características técnicas, físicas y los beneficios que le habrá de proveer el producto al consumidor.

b) **Elaboración.** Se lleva a cabo en las instalaciones industriales y de manufactura. Aquí es donde se elabora físicamente el producto.

c) **Comercialización.** Incluye todos los esfuerzos de distribución, venta personal, publicidad, promoción, etc.

d) **Consumo.** Fase en que el consumidor recibe los beneficios que había puesto en el bien adquirido.

Todo esto implica que las posibilidades de modificación de producto por parte del área de marketing y de venta personal son mínimas, y supone además, por el contrario, que las responsabilidades del área de Mercadotecnia y de venta personal respecto al producto físico, después de elaborado, también son mínimas.

En contra parte, en el caso de los servicios:

a) La etapa de diseño del producto es muy similar a la de los bienes tangibles, es decir, se produce una especie de laboratorio (oficinas técnicas de la empresa); en ella intervienen esencialmente aquellas tareas relacionadas con el aspecto físico del servicio a comercializar.

b) Comercialización, se refiere esencialmente a la venta del concepto del servicio, pero no al producto físico que está detrás del servicio. Finalmente, c) la etapa de elaboración y consumo se confunde en un sólo acto. Aquí el producto se elabora después de realizada la venta, e incluso después de pagado.

La simultaneidad producción - consumo constituye un hecho ampliamente conocido en el área de servicio desde hace décadas, pero, en realidad, hasta fechas recientes no se han estudiado y tomado en consideración las implicaciones y repercusiones del mismo en el manejo y control del marketing de servicios.

PROBLEMAS QUE PLANTEA LA SIMULTANEIDAD

Al comparar el desarrollo y gestión de la Mercadotecnia de Servicios en relación al de productos tangibles, la simultaneidad producción-consumo plantea una serie de problemas o desventajas para el área de servicios, entre las principales podemos señalar las siguientes:

- Requiere de una muy estrecha coordinación e integración entre los factores humanos y los factores técnicos de la empresa. En el área de servicios, la elaboración final del producto depende en gran medida de la capacidad y destreza que haya desarrollado la empresa para adecuar con precisión y exactitud los factores humanos y los factores técnicos que intervienen en el proceso de elaboración.

* El proceso producción-consumo requiere un tiempo relativamente largo en el que se mantiene la vinculación directa empresa - cliente.

* El producto mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación. Debido a la alta intervención del factor humano interno de la empresa y al prolongado tiempo que transcurre en el proceso venta - producción - consumo, no importan los esfuerzos de diseño que haya realizado la empresa para estructurar un servicio que satisfaga real y efectivamente las expectativas del consumidor o usuario, éste puede fracasar en el momento de "servirlo" al mercado.

* El cliente interviene en la elaboración del producto. Aquí el cliente cuenta con una actitud en el momento en que le "sirven" por lo que estará en sus manos el buen servicio o el mal servicio.

* En el sector servicios, no hay "marcha atrás". En el área de bienes tangibles se pueden realizar cambios de productos defectuosos, lo que en área de servicios es irrevocable. Un mal servicio se limita a la búsqueda de excusas creíbles.

* Alta intervención de factores emocionales. La simultaneidad producción-consumo, la gran intervención del factor humano interno de la empresa, lo prolongado del período venta-consumo, la participación del cliente, etc., van creando una serie de condiciones que propician el surgimiento de una muy fuerte carga emocional en la relación empresa-cliente, situación que no se produce con la misma intensidad en el sector de los bienes tangibles.

VENTAJAS DE LA SIMULTANEIDAD

No solo implica desventajas para el sector servicio, también crea sus ventajas esta simultaneidad producción-consumo; entre las cuales podemos nombrar las siguientes:

- El producto puede ser modificado al infinito. Esto implica que la complejidad de los servicios, los hagan más flexibles en sus procesos de elaboración.

- El producto puede ser personalizado. En el sector servicios, por la escasez de intermediarios, la relación empresa-cliente es muy estrecha, lo que permite que pueda llegar a tenerse un conocimiento a fondo del cliente como ente individual. Además por la flexibilidad de los servicios éstos pueden ajustarse fácilmente a los requerimientos específicos de cada cliente.

- El producto puede ser mejorado sin necesidad de ser rediseñado, principalmente la flexibilidad, la complejidad y los matices emocionales puestos en el servicio, hacen que éste pueda mejorarse en el momento de la producción-consumo.

- Mayor "carga emocional" en las operaciones. Al producirse esta alta "carga emocional" en las operaciones, al involucrarse al cliente de forma personal con todas sus creencias, emociones, actividades, prejuicios, etc. si se logra un nivel adecuado de satisfacción, se logran más altos niveles de lealtad de la clientela hacia las empresas.

OTRAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS

Además de las ventajas y desventajas existentes, podemos encontrar otras características que distinguen a la simultaneidad producción-consumo de mercadotecnia de bienes tangibles:

- Ausencia de intermediarios. Esto sucede en el sector servicios debido a que éstos se ofrecen directamente a través del llamado canal corto de distribución, es decir, Empresa-consumidor.

- Alto nivel de fragmentación de muchos mercados. En el sector servicios una gran cantidad de empresas oferentes se reparten mercados mas o menos grandes.

- Complejidad del servicio. Cada servicio es en realidad un conjunto de subservicios que se integran armónicamente para lograr la presentación final procurada por el consumidor o usuario.

2.4 PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIO

La planeación y desarrollo de un producto tiene su equivalente o correlación en el programa de mercadotecnia de una industria de servicios.

Los gerentes han de seleccionar las estrategias adecuadas en la mezcla de servicios y lo que debe hacer en lo tocante a los atributos de los servicios como la marca y la garantía.

La elevada caducidad, la fluctuación de la demanda y la imposibilidad de almacenar los servicios hacen extremadamente importante la planeación del producto para los comercializadores de un servicio.

Una industria de servicios puede ampliar o reducir su "mezcla de productos", esto es cambiar los servicios existentes y efectuar una comercialización ascendente o descendente de los mismos.

La estandarización de la calidad en un servicio es una meta sumamente importante, por difícil que resulte. Es indispensable que una organización diseñe y maneje la calidad de sus servicios para que los clientes queden satisfechos.

2.4.1 DECISIONES SOBRE SERVICIO AL CLIENTE

La oferta de una compañía al mercado por lo regular involucra algún componente de servicio, que puede ayudar a constituir una porción menor o mayor de la oferta total. De hecho, esta oferta, podría ser desde únicamente un artículo, por un lado, hasta un mero servicio por el otro.

A continuación distinguiremos cuatro categorías de oferta:

1. Sólo artículos. Aquí la oferta consiste primordialmente en un producto tangible. Ningún servicio explícito acompaña al producto.

2. Un artículo medular con servicios conexos. Aquí la oferta consiste en un artículo medular, junto con uno o más servicios adjuntos que amplían su utilidad, tales como garantías, servicios, instrucciones de mantenimiento, etc.

3. Un servicio medular con bienes o servicios adjuntos. Aquí la oferta consiste en un servicio medular junto con algunos servicios adicionales y/o artículos que lo respalden, por ejemplo, los pasajeros de una aerolínea compran el servicio de transporte, pero llegan a su destino sin nada que mostrar por su desembolso; sin embargo el viaje incluye algunas cosas tangibles, como alimentos y bebidas.

4. Sólo servicio. Aquí la oferta consiste en un servicio medular y posiblemente algunos servicios conexos. Así pues, el producto medular de una compañía puede ser un artículo o servicio y podría incluir servicios adicionales.

Dentro de cualquiera de estos tipos de oferta, el vendedor se enfrenta a tres decisiones con respecto al servicio que ofrecerá a su cliente: 1) qué elementos de servicio al cliente deben incluirse en la mezcla de servicio; 2) qué nivel de servicio debe ofrecerse; 3) en qué forma se proporcionarán los servicios.

2.4.2 DECISIÓN SOBRE ELEMENTOS DE SERVICIO

La primera tarea es identificar los principales elementos de servicio en la industria y su relativa importancia para los clientes. Al efecto puede preguntarse a los clientes qué elementos de servicio consideran importantes. Una vez que se haya determinado una lista, se puede pedir a los clientes que cataloguen o califiquen la importancia de estos elementos.

Estas catalogaciones de importancia sugieren que la compañía debería por lo menos igualar a la competencia en los elementos que los consumidores han considerado más importantes.

Mas el problema de qué elementos de servicio enfatizar, es más sutil que esto. Un elemento de servicio al cliente puede ser sumamente importante y, a pesar de ello, no una determinante de preferencia del cliente, si todos los proveedores se consideran iguales en este atributo.

2.4.3 DECISIÓN SOBRE EL NIVEL DE SERVICIO.

Los clientes no sólo esperan que en la forma del producto se incluyan importantes elementos de servicio, en la calidad y cantidad adecuados. Normalmente, niveles superiores de servicio al cliente producen mayor satisfacción de éste y, por tanto, mayor número de repetición de compras.

Las compañías deben mantener una verificación constante sobre sus propios niveles de servicio y de los competidores, en relación con lo que los clientes esperan.

La compañía puede vigilar deficiencias en el servicio valiéndose de un número de artificios: compras de comparación, encuestas periódicas entre los clientes, buzones para sugerencias y sistemas de manejo de quejas. La tarea no es que el número de quejas sea mínimo, sino que, de hecho, maximizar esta facilidad de tal modo que la compañía pueda en realidad saber cómo lo está haciendo y los clientes desilusionados reciban satisfacción.

Un útil artificio es interrogar periódicamente a una muestra de clientes para descubrir qué piensan respecto a cada elemento de servicio en términos de su importancia y desempeño.

2.4.4 DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Dada la importancia del servicio al cliente como arma competitiva, las compañías harían bien si consideran la creación de un vigoroso departamento de servicio al cliente, que rindiera cuentas al vicepresidente de Mercadotecnia. En muchas compañías se encuentran departamentos de servicio al cliente, aun cuando su alcance y autoridad varían considerablemente. Lo ideal sería que estos departamentos se integraran y fueran responsables por un número de servicios, los más importantes que son:

- 1. Quejas y ajustes.** La compañía debe establecer procedimientos para manejar y resolver las quejas. Si mantiene estadísticas sobre los tipos de quejas, el departamento de servicio al cliente puede darse cuenta de cuáles son los problemas y ejercer entonces presión para que se introduzcan cambios en el diseño del producto, control de calidad, venta de alta presión y así sucesivamente. Resulta mucho menos costoso preservar la buena voluntad de los clientes existentes, que atraer nuevos y hacer que regresen los perdidos.

2. Servicio de crédito. La compañía debe ofrecer a los clientes un número de opciones para financiar su compra, incluyendo contratos para pago en abonos, crédito de cuenta abierta, préstamos y opciones de arrendamiento.

3. Servicio de mantenimiento. La compañía debe tomar provisiones para suministrar a los clientes un sistema de partes y servicio que sea efectivo, rápido y de costo razonable.

4. Servicio técnico. La compañía debe proporcionar a aquellos clientes que compran equipo y materiales complejos, diversos servicios técnicos, como de trabajo de diseño a la orden, instalación, adiestramiento al cliente, investigación de aplicaciones y forma de mejorar procesos.

5. Servicio de información. La compañía debería considerar establecer una caseta de información cuya responsabilidad sea dar respuesta a consultas del cliente y diseminar información sobre nuevos productos, aspectos, procesos, cambios de precio que se esperen, situación de órdenes rezagadas y nuevas políticas de la compañía. La información puede difundirse a través de boletines de la compañía y colectivamente a clientes específicos.

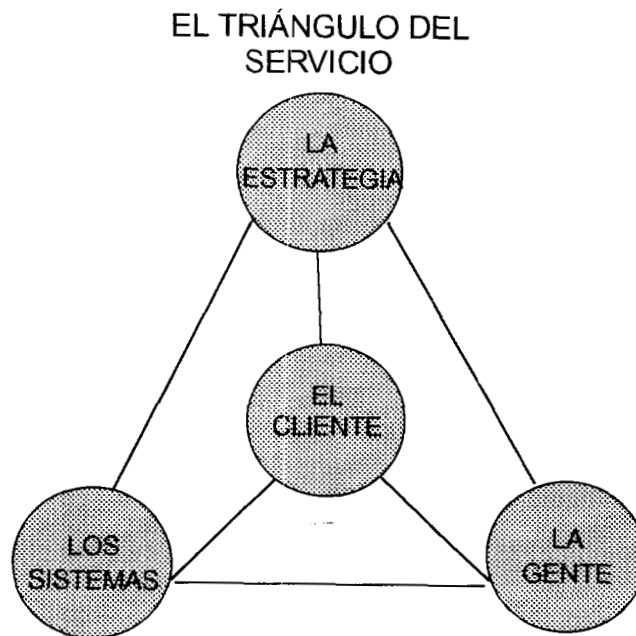
Todos los servicios precedentes deberían coordinarse y a usarse como instrumentos para crear satisfacción y lealtad del cliente.

2.5 LOS TRES FACTORES CLAVE EN LOS SERVICIOS

Dentro del sistema de servicio que puede emplear una organización, existen ciertos elementos de vital importancia que deben ser considerados para la aplicación de cualquier programa de mejoramiento del servicio y estos son:

- 1.- Una visión o estrategia para el producto o servicio.
- 2.- El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
- 3.- Los sistemas amables para el cliente.²⁶

Estos tres factores se pueden visualizar en un triángulo denominado el triángulo de los servicios: es una forma de diagramar la interacción de estos tres elementos definitivos, que deben actuar conjuntamente para mantener un alto nivel de calidad del servicio.



²⁶ Albertch, Karl. "La Revolución del servicio"; el toque personal que conserva y cautiva a los clientes, LEGIS, Colombia, 1990, p. 155 ss.

Los tres elementos que integran este triángulo podemos describirlos de esta forma:

Una estrategia de servicio bien concebida se refiere a la orientación hacia la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Este concepto-guía encuentra el camino hacia todo lo que hace la gente. Se convierte en un grito de alerta, una especie de evangelio, y en el meollo del mensaje que se va a transmitir al cliente.

Personal que tiene contacto con el público. A través de algunos medios, los directivos de las organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención "alejado del mundo".

enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a su nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar, que impacta la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarle a otros volver por más.

Sistemas amables para el cliente. El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: "Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades".

Estos tres factores -una clara estrategia del servicio, personal atento al cliente y sistemas amables para el cliente- son todos relativamente simples en su concepto y bastante fáciles de entender. Sin embargo, convertirlos en realidad es casi siempre una tarea monumental, especialmente en empresas grandes.

La técnica más fácil para ayudar a la gente a cambiar sus puntos de vista es pedirle que piense en su producto en términos de ciclos del servicio. Un ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio.

Uno puede estar condicionado a pensar en la operación del servicio desde el punto de vista de departamentos organizacionales y especialidades que deben participar en la prestación del servicio.

Pero el cliente rara vez piensa en términos de departamentos o especialidades. Generalmente piensa sólo desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla. Si el cliente tiene un problema complicado o una necesidad no rutinaria para la cual el negocio no posee un sistema, parece especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna.

El concepto del ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. Considerando un ciclo del servicio corriente, veamos algunas cosas que se le presentarían a uno como cliente (paciente):

- 1 Llamar al centro para pedir cita.
- 2 Ir al centro a la hora fijada.
- 3 Buscar un estacionamiento y dejar el auto.
- 4 Entrar el edificio y tratar de orientarse solo.
- 5 Leer los avisos para saber a donde ir.
- 6 Preguntar direcciones.
- 7 Tomar el ascensor y atravesar varios corredores.
- 8 Ir a la oficina de admón. del departamento para el examen.
- 9 Mostrar la tarjeta del seguro, llenar formas, etc.
- 10 Sentarse en la sala de espera hasta que llegue el turno.
- 11 Ir con el auxiliar al sitio del examen.
- 12 Dejarse tomar los signos vitales (pulso, presión, temperatura).
- 13 Analizar las condiciones físicas en una entrevista.
- 14 Pasar por una serie de pruebas y evaluaciones.
- 15 Tener una entrevista final con un médico.
- 16 Pedir y pagar la cuenta.
- 17 Buscar la salida del centro y regresar al auto.
- 18 Salir del estacionamiento.
- 19 Esperar los resultados del examen.
- 20 Recibir los resultados, leerlos y reaccionar ante ellos.
- 21 Llamar al centro para algún tratamiento posterior, en su caso.

Obsérvese que cada una de las actividades antes mencionadas es un momento de verdad para el cliente²⁷. Cada una es un episodio en el cual éste se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio. Los diferentes momentos de verdad forman una cadena de acontecimientos continua para el cliente, Aun cuando se pueda tratar con 10 ó 15 departamentos distintos, para nosotros es un sólo proceso completo.

²⁷ **Momento de verdad;** es el evento preciso en el que el cliente se pone en relación con la empresa particularmente con su personal.

Lo mismo que el concepto de momento de verdad, el ciclo del servicio es una idea poderosa para ayudar a la gente encargada del servicio a cambiar su punto de vista y ver las cosas como las ven los clientes. Analizar y mejorar los ciclos del servicio es una parte fundamental del proceso de "ingeniería" de la gerencia del servicio.

2.6 LOS SIETE PRINCIPIOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Ya no basta con centrar la actividad en el mercado debido a que se ha desarrollado la competencia global, volviéndose más recia que nunca. Por ello se citan a continuación los 7 principios del servicio al cliente, que le sirven a cualquier empresa que desea obtener una "ventaja competitiva" en relación al resto de las compañías dedicadas al mismo ramo.²⁸

Los 7 principios del servicio al cliente son; de manera general:

1.- Integración. Debe ser total en el servicio al cliente incluyendo pisos, departamentos y facetas de la organización.

2.- Misión. Por parte de los gerentes de forjar un compromiso global hacia las relaciones con los clientes.

3.- Feedback. Es la información obtenida de lo que se realizó y lo que se había planeado realizar, dicha información se obtiene a través de los clientes, la competencia y el mismo personal; implica mantenerse al día en cuanto a la evolución del mercado y saber escuchar.

²⁸ Mc Cann, Ron. "El placer de servir; Como triunfar en la nueva economía, tr. del inglés por Gabriela Ramírez, PAX, México, 1992, p. 45.

4.- Entrevistas. Escoger a las personas indicadas son factores esenciales para brindar un buen servicio a los clientes. Por ello, se debe tomar en consideración antes de contratar a una persona que ésta tenga las aptitudes y actitudes necesarias para atender a los clientes, en caso contrario, el nivel de servicio puede no ser el adecuado.

5.- Premios. Dirigido al personal de la empresa, ya sea económicamente o accesibilidad de horario de entrada, como forma de presión para mejorar la relación con clientes y al mismo tiempo como elemento de motivación.

6.- Apoyo. Libertad y responsabilidad del personal para decidir y responder a quejas del cliente.

7.- Capacitación. Desarrollar destrezas.

Con dichos elementos, la empresa podrá obtener los siguientes beneficios:

Mayores utilidades/mayor reconocimiento

Más clientes

Menos cambios de personal

Mayor productividad

Adaptabilidad a las condiciones cambiantes del mercado

Mejor comunicación y cooperación a nivel interno

Sin embargo, para abordar el tema se requiere mencionar qué significado tiene el cliente para las empresas.

¿ Quién es el cliente?

Es una persona que impulsada por un interés personal tiene la opción de recurrir a la compañía en busca de un producto o servicio, o de ir a otra parte.

La decisión del cliente cada día depende más del paquete de valores que se ofrece junto con el producto, de aquí proviene que la empresa debe preocuparse por ofrecer no sólo productos de calidad, sino un trato amable que le permita a la compañía obtener su preferencia.

La mayoría de los clientes saben que no siempre pueden obtener exactamente lo que desean, sin embargo esperan un comportamiento y actitud por parte de los empleados que expresen interés, conocimiento y flexibilidad. Esperan una respuesta que les indique que existe voluntad para solucionar problemas. Por ello, la meta de toda empresa debe ser: El cliente debe sentirse a gusto haciendo negocios con la compañía.

Con el objetivo de una mayor comprensión de estos principios, a continuación se exponen en qué consiste cada uno de ellos.

Misión. Se requiere de seguir 5 pasos para administrar una misión:

1. Tomar conciencia de que sólo una organización sana puede proporcionar un buen servicio al cliente.

2. Analizar el ambiente competitivo y fijar las metas de conformidad con dicho ambiente.

3. Sondear a los empleados, formarse una idea de cómo ven ellos el futuro.

4. Determinar quién controla la empresa: las reglas o el gerente general.

Esto es, los empleados se relacionarán con los clientes de la misma forma como se relacionen el gerente y su personal.

El personal estará transmitiendo constantemente las ideas, políticas y productos de la empresa, si no conoce la misión y no está a gusto consigo mismo, con la empresa y el producto, tampoco lo estarán los clientes.

Por ello se recomienda decirle al personal qué es lo que se espera de ellos, creando las condiciones para que cumplan con su trabajo y acepten responsabilidades.

Los empleados deben sentirse "la empresa". Se trata de trabajo conjunto gerente-personal. Se debe explicar que cada uno de los cargos es parte de una reacción en cadena e influye sobre el desempeño de los demás y finalmente sobre los clientes.

Se debe incluir a todas las personas que no tienen contacto con el cliente, en programas diseñados para reforzar la importancia de hacer sentir bien al cliente.

Asimismo, explicar las responsabilidades del cargo de cada empleado desde el punto de vista del efecto que tiene sobre la vida del cliente.

Además, la compañía no debe olvidar que se desarrolla dentro de una sociedad, por lo que debe considerar la existencia de un ambiente externo²⁹ constituido por: cambios tecnológicos, ambiente político (subsidios, inestabilidad), ambiente social (los adolescentes han adquirido poder de compra), ambiente económico (inflación, alta o baja de tasa de interés).

Feedback. Es la información que indica las discrepancias entre el funcionamiento esperado y el obtenido.

De esta forma, las ventajas del feedback son:

Ayuda a descubrir los planes presentes y futuros de los clientes y ajustar la forma de operar para satisfacer esas necesidades. Ofreciendo a los clientes un sistema de servicios interdependientes.

La empresa debe funcionar como si ella misma fuera el cliente.

Sirve para ajustar los niveles de servicio y obtener máxima satisfacción a un costo mínimo.

Debe preguntársele al cliente para saber como le está yendo a la empresa ¿qué le parece el servicio?

²⁹ Vid, *Supra*, p.11

Con ello, permite conocer lo que la competencia hace y ayuda a ser siempre un formidable contendor³⁰. Siendo útil la información para evitar los niveles de servicio que impliquen un alza excesiva de precios, eliminar los servicios que los clientes no consideren importantes y contrarrestar los ataques de la competencia. Sin olvidar que la falta de quejas significa apatía.

¿Qué medios utilizar para obtener información?

- Quejas del cliente
- Contacto directo con el cliente
- Encuestas formales para los clientes
- Sesiones especiales con los empleados
- Participación en la comunidad

Las formas de proceder más convenientes ante un cliente disgustado son:

1. Responder inmediatamente
2. Mantener informado al cliente sobre lo que ha hecho
3. Hablar de lo que se puede hacer, no de lo que no puede hacer.
4. No contradecir al cliente y hablar en 1ª persona o en forma neutral.
5. No tratar de ganar la discusión.
6. Buscar un punto sobre el cual puedan llegar a un acuerdo.

³⁰ sic.

7. Justificar las normas de la empresa haciéndolas aparecer como un beneficio para el cliente.

Entrevista y Selección de Personal. Las empresas deben contratar a personas con capacidad para construir sólidas relaciones con los clientes, por ello debe seguir los siguientes pasos:

- Analizar el cargo: Responsabilidades, objetivos, relación con servicio al cliente.
- Usar el proceso de reclutamiento que se requiera: Redactar los anuncios de forma que vayan dirigidos a personas muy específicas y describa el cargo en términos humanos.
- Entrevistas: Con preguntas directas, insinuantes, abiertas, para saber sobre la persona que se entrevista y cómo encajaría en la empresa (ambiente).

De esto depende la calidad del servicio que se ofrecerá al cliente, puesto que con el personal adecuado se obtendrá el "mejor servicio".

Premios e incentivos. El incentivo proporciona la fuerza para impulsar el desempeño, por consiguiente los premios elevan el nivel de desempeño aceptable.

A continuación se citan los 9 componentes de un Sistema de Premios, para el objetivo antes descrito:

1. Establecimiento de objetivos claros

2. Adaptación el premio al ganador
3. Reforzar el efecto
4. Celebrar el día en que la empresa llegue al 1er lugar
5. Dar el premio, hasta donde sea posible, un toque personal
6. Usar los premios para reforzar los valores empresariales
7. Incluir a todo el mundo
8. Elogiar el buen desempeño
9. Generar presión de grupo

Es conveniente que participen todos los integrantes de la cadena de mando para determinar quién ganará el premio, especificándose las cualidades que se deben buscar en los posibles merecedores del reconocimiento, los cuales pueden ser o no económicos. De esta forma, obtener un sistema global de incentivos y premios para ejercer constante presión, mejorar la calidad del trabajo y al mismo tiempo aumentará la lealtad.

Apoyo. El apoyo significa ofrecer respeto, responsabilidad, respaldo psicológico, administrativo, técnico y profesional y no económico (posibilidad de alcanzarlo con su desempeño).

Los empleados de una empresa no podrán reaccionar frente a los clientes como se espera de ellos, a menos que establezca un sistema de apoyo, para ello se pueden establecer las siguientes categorías de apoyo:

1. Normas y políticas razonables, diseñadas para beneficiar al cliente. La cultura de la empresa y no las normas, es lo que determina y mantiene la actitud de servicio al cliente.

2. Respeto y equidad para promover la responsabilidad y la confiabilidad de los empleados. Para ello se deben establecer estándares en la forma de vestir, entrega de tarjetas de identificación, creándose una esfera de profesionalismo y pulcritud ante los empleados y cliente.

3. Apoyo psicológico y emocional, sin olvidar la diversión. Se debe fomentar en los empleados seguridad y confianza en sí mismos.

4. Apoyo de la gerencia: asignar recursos humanos y materiales necesarios. Se debe definir claramente la autoridad, respaldar las decisiones de los empleados.

5. Apoyo técnico: Proporcionar equipo para generar empleos.

6. Apoyo físico: Seguridad y salud a los empleados: vigilancia, iluminación, extintores, pólizas de seguro, médico, etc.

7. Apoyo profesional: Realización

8. Apoyo económico: Crear oportunidades para alcanzar seguridad financiera.

Capacitación y Desarrollo. Se debe proporcionar a cada empleado las destrezas necesarias para conseguir resultados positivos con los clientes, para ello se deben preparar programas simples y básicos con materiales tangibles que ayuden a reforzar lo aprendido, ajustando la capacitación a las necesidades de la compañía y llevarlo a cabo en todos los departamentos de la empresa, para crear un ambiente agradable que refuerce lo aprendido, esto es, si todos toman los cursos de capacitación entonces, todo el personal sabrá qué debe hacer individual y en grupo.³¹

De esta forma lo que la empresa buscará es proporcionar un servicio, no considerando a los clientes como personas con dinero sino como un amigo al que puede ayudar.³²

³¹ Silverman, Goldzimer Linda. "¡Primero estoy yo!"; El mensaje que sus clientes le transmiten a usted, tr. del inglés por Adriana Hasson, NORMA, Colombia, 1990, p 8 pass.

³² Mc Cann, Ron y Joe Vitale, op. cit., p. 32.

Es por ello que las empresas cuyos programas de mejoramiento de servicio han tenido éxito, consideran los siguientes elementos³³:

Saben al dedillo los factores básicos. Saben que un producto de calidad entregado por un precio justo y producido a un costo aceptable, es el punto de partida para el éxito de un servicio. Comprenden el hecho de que ninguna cantidad de toques extras especiales o empaques de fantasía van a superar las limitaciones de un producto mediocre. Empiezan con los factores básicos y nunca dejan que su imaginación se aleje de estos. Crean la excelencia del servicio sobre unos cimientos sólidos de aprobación del cliente de la calidad primordial que entregan.

Crean que la calidad da utilidades. Empiezan con la calidad, no con el costo, al evaluar la efectividad de sus operaciones.

Conocen a sus clientes. Virtualmente están obsesionados con entender la interfase cliente en la organización y estar seguros de que están a tono con las necesidades, actitudes, percepciones, valores y motivaciones de compra de los clientes. Continuamente hacen investigaciones sobre las percepciones de los clientes y se aseguran de que su gente clave entienda impresiones de sus clientes al definir el producto del servicio y mantenerlo actualizado.

³³ Karl, Albrecht. op. cit., p. 29 ss.

Tienen un foco de "momentos de verdad" para sus operaciones. Piensan en función de impacto sobre el cliente más bien que en función de puestos, tareas, reglas, departamentos y procedimientos.

Los campeones del servicio tratan de estar orientados hacia el servicio más bien que orientados hacia el instrumento y la tarea.

Su actitud es de "valga lo que valga". Se concentran en resolver el problema del cliente y el satisfacer sus necesidades y no sólo en hacer el trabajo del día; están dispuestos a hacer lo insólito cuando está garantizado; están dispuestos a quebrantar las reglas de vez en cuando y ceder ante el cliente de vez en cuando si así lo exige la situación. Consideran una solicitud inusual del cliente como una oportunidad de agregar valor al producto de su servicio, no como una perturbación a sus rutinas diarias. Están dispuestos a caminar un kilómetro más por el cliente, sabiendo que una pequeña inversión ocasional de tiempo y costo pueden dar grandes dividendos a largo plazo.

Se recuperan hábilmente de inevitables desaciertos. En los negocios de servicio excelente, cada persona se siente responsable de contribuir al éxito con el cliente. No se desaira al cliente o le hacen falsas promesas y cuando sale mal, lo arreglan en lugar de echarle la culpa al otro.

El servicio se ofrece dentro y fuera de la compañía. Los departamentos que tal vez nunca ven a sus clientes, aceptan sus responsabilidades de contribuir a los momentos definitivos de verdad que hacen el producto.

Green en un concepto de servicio total, lo cual significa que todo el mundo en la compañía tiene que trabajar conjuntamente como un equipo de servicio, cada departamento debe ayudar al otro y en esa forma, el producto total satisface las necesidades del cliente.

Consideran la gerencia como un ayudante o defensor. Por encima de la responsabilidad de establecer la dirección, fijar prioridades y tomar decisiones, los gerentes de las compañías de servicio excelente se consideran como encargados de la misión de facilitar a la gente de la línea de enlace la atención efectiva de sus clientes.

Se preocupan por sus empleados y por sus clientes. Esto no significa necesariamente mejor paga que para el resto de la industria o programas de beneficios excesivamente costosos u otras formas de retribuciones materiales. Lo que sí significa es un liderazgo atento y cuidadoso, que trata al empleado como una persona y no como un número o una parte intercambiable en un proceso de producción. Las grandes compañías de servicios tratan de tener políticas de relaciones del staff que reflejan políticas de relaciones con los clientes.

Están siempre descontentos con su rendimiento. Constantemente están buscando formas de mejorar o refinar el producto del servicio. Miden y evalúan su calidad permanentemente y buscan áreas que puedan requerir más atención. Por efectivos que pueden ser, nunca están dispuestos a aceptar el status quo.

2.7 COMO INICIAR UNA ESTRATEGIA DE SERVICIOS

Varias veces los ejecutivos y gerentes alucinados con las perspectivas de adoptar la calidad del servicio como una arma competitiva el modelo de gerencia del servicio siempre capta su atención y realmente enciende su imaginación. Sin embargo, en muchas ocasiones, los errores más comunes que los ejecutivos pueden cometer al lanzar programas de calidad del servicio, y que pueden evitarse son de tipo estructural. Veamos algunos de los factores que pueden impedir la puesta en marcha o el buen desempeño de un programa de mejora en el servicio.

PROBLEMAS DE CULTURA Y DE CLIMA

Una iniciativa de servicio necesita toda la ayuda que se pueda obtener para echar raíces y prosperar en una organización...necesita una atmósfera propicia. Ciertos valores claves tienen que estar en su sitio. Es necesario que haya una clara sensación de optimismo; También tiene que haber un nivel razonable de trabajo en equipo y cooperación. La falta de una de visión filosófica común, puede hacer que las relaciones entre diferentes sectores de la organización se degeneren hacia una orientación de "yo primero".

El molino de los rumores también puede contribuir a una atmósfera cultural tóxica.

Esta es la razón por la cual se hace definitivamente importante que los ejecutivos entiendan su cultura organizacional antes de tratar de lanzar un programa de servicio. Ellos necesitan saber qué tan lista está la gente para emprender una aventura y cómo podría reaccionar ante ella. Si el suelo es demasiado ácido, el árbol probablemente no crece.³⁴

Si los ejecutivos no se preocupan por prestar atención a la calidad de la vida de trabajo o nunca han aprendido a pensar en esos términos, probablemente van a tener momentos difíciles tratando de lograr dedicación y el entusiasmo de los trabajadores. Lo cierto es que: La forma en que los empleados piensan es la forma como los clientes van a pensar.

Pero con frecuencia la organización simplemente no está lista para emprender la aventura. Naturalmente ninguna situación organizacional será perfecta. Siempre se presentarán problemas prácticos y factores que se puedan interponer. Pero haciendo una honesta evaluación del estado de cosas desde el principio, se puede determinar si en las manos se tienen las cartas ganadoras. De lo contrario, y si creemos que una posición de servicio es válida e importante, debe tratarse ante todo la cuestión del estado de preparación. Hay que eliminar los principales obstáculos antes de tratar de lanzar una iniciativa de servicio.

³⁴ Albertch, Karl. "Gerencia del servicio"; la dirección de empresas en una economía en donde las relaciones son más importantes que los productos. LEGIS, Colombia, 1991, (Empresarial), pp. 145-160.

Para ello se debe ser: Realistas en tiempo atención y recursos. Desear la excelencia no basta para que así ocurra.

La fórmula para una transformación del servicio tiene tres ingredientes básicos:

- 1.- Tiempo, energía y esfuerzo de parte de los ejecutivos y gerentes.
- 2.- Paciencia y perseverancia de todo el mundo.
- 3.- Dinero.

Los dos primeros ingredientes requieren sólo la voluntad de la alta gerencia de trabajar duramente; el tercero generalmente es otra cosa. La gente de arriba tiene que decidir si está dispuesta a poner el capital para que funcione. Este es realmente el factor de preocupación número uno de la mayoría de las empresas... Numerosas organizaciones tienen necesidad de controlar costos y utilizar los recursos más cuidadosamente, aún en las mejores épocas. Pero es importante reconocer la diferencia en estrategia y táctica. La idea de hacer mejor con menos sugiere que la reducción de costos no es una estrategia sino una táctica. Un enfoque en el servicio es la estrategia. Si los recursos son estrechos se tienen que tomar algunas decisiones más difíciles en transacciones, pero la situación no es cualitativamente diferente debido a eso. La excelencia del servicio sigue siendo una meta a largo plazo.

Costo y calidad no son particularmente los mejores amigos, pero tampoco son necesariamente enemigos mortales. En el lanzamiento de un programa de servicio

es importante dar a la gente de la organización una idea clara de lo que está ocurriendo y ayudarla a ver los cambios venideros que ocurren a la sombra del concepto general de la calidad del servicio. A veces esto puede poner en tela de juicio las habilidades de comunicación y de liderazgo de la alta gerencia. En tales situaciones, es importante utilizar los principios de un buen manejo del cambio para asegurar que el programa se desarrolle en una forma razonablemente constructiva.

Hacer cualquier cambio en las organizaciones es uno de los aspectos menos comprendidos de la gerencia para dedicarse al servicio y hacer de éste un modo de vida.

Para ello se exponen algunas ideas y sugerencias acerca del cambio y del manejo de éste.

A la gente, en su mayor parte, no le gusta ni le disgusta el cambio de por sí. A los individuos les gustan o no les gustan las consecuencias que sufren al sentirse asociados con el cambio. Cuando fracasan los esfuerzos para el manejo del cambio, generalmente eso se debe a que un grupo pequeño de personas decide tratar de cambiar los patrones de conducta de otro grupo, generalmente más grande, sin considerar adecuadamente la necesidad de dar una premisa de beneficio para la nueva manera de comportarse.

Sin embargo, al aplicar una estrategia de servicio se debemos considerar que ésta se define como:

Una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.³⁵

Una estrategia efectiva del servicio cumple con los siguientes criterios:

1.- No ser trivial: que tenga peso. Tiene que ser más que una simple declaración o lema de "maternidad"; tiene que ser razonablemente concreto y orientado a la acción.

2.- Debe incluir un concepto o una misión que la gente de la organización pueda entender, referirse a ella y en alguna forma ponerla en funcionamiento.

3.- Debe ofrecer o tener relación con alguna premisa decisiva de beneficio que sea importante para el cliente. Debe enfocar algo por lo cual el cliente desee pagar.

4.- Debe diferenciar a la organización, en alguna forma significativa, de sus competidores ante el cliente.

5.- En lo posible, debe ser simple, unitaria, fácil de expresar y fácil de explicar al cliente.

³⁵ Karl, Albretch, op. cit., p. 166.

En los términos más sencillos posibles, la estrategia de servicio responde a la pregunta: ¿ Por qué el cliente debe escoger a la empresa ?

Dentro de la aplicación de una estrategia de servicio se debe considerar que los consumidores tendrán ciertas expectativas en relación a los servicios que se están ofreciendo y por ello es importante considerarlas dentro de la estrategia.

Cuando se recurre a una compañía por primera vez, las expectativas pueden ser altas³⁶. Al no tener ninguna experiencia adversa, teóricamente no hay razón para que las expectativas de respuesta sean otras que las de profesionalismo y competencia.³⁷

Pero las grandes compañías y organizaciones que ofrecen servicios al público no operan en un vacío. Aunque un individuo no haya tenido antes contacto personal con la compañía, a menudo está enterado de la experiencia de otros.

La respuesta que una compañía da al público o a un cliente se evalúa a diferentes niveles: Eficiencia, Confianza, Servicialidad, Interés personal y Confiabilidad.

Todos estos factores son considerados como de tipo intrínseco: Estos influyen la respuesta del empleado de la compañía al cliente y al público. Los factores

³⁶ Definiremos a las expectativas como las actitudes que el cliente asume con respecto a una compañía.

³⁷ Katz, Bernard. op. cit., p. 20 ss.

intrínsecos son susceptibles de entrenamiento. Pueden mejorarse mediante el entrenamiento cuando el desempeño no alcance los estándares establecidos.

Adicionalmente, existen factores externos, los cuales son ajenos a la respuesta dada por el empleado, por ejemplo:

Influencia de los medios de comunicación: El soporte de la compañía y sus productos a través de los medios ejerce una influencia positiva en las expectativas.

Fama: La experiencia de otros contribuye a las expectativas del cliente. Las experiencias adversas se transmiten de una persona a otra mucho más frecuentemente que las positivas.

De esta forma, el tratar de implementar una estrategia implica la consideración de diversos factores para el buen inicio de la estrategia, no sólo económicos sino de diversas índoles y que, conjuntamente, intervienen para lograr un mayor nivel de servicio.

2.8 EN BUSCA DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIOS.

Debido a las características de los servicios, la labor para desarrollar un programa completo de mercadotecnia en una industria de servicios es difícil. Sin embargo, al igual que en la mercadotecnia de productos, la gerencia debe definir en primer término sus metas de mercadotecnia y seleccionar sus mercados meta. En seguida, la gerencia debe diseñar y poner en práctica estrategias para la mezcla de mercadotecnia, para llegar a sus mercados y cumplir con las metas fijadas.

ANALISIS DEL MERCADO META

Los factores psicológicos del comportamiento de compra (actitudes, percepciones, personalidad y otros) son tan importantes en la mercadotecnia de servicios como en la de productos. Asimismo, los factores sociológicos de la estructura de las clases sociales y las influencias de grupos pequeños son determinantes en el mercado de servicios. Los aspectos fundamentales de la adopción y de la difusión de la innovación del producto también son importantes en la mercadotecnia de servicios.

Algunas tendencias influyen profundamente en la mercadotecnia de servicios, por ejemplo: los aumentos en el ingreso disponible y en el poder adquisitivo direccional ya que significan un mercado creciente para la atención médica, los

seguros y los servicios de transporte. La disminución de la jornada laboral ha dado por resultado un aumento del tiempo libre. Más tiempo libre y un ingreso más elevado significan mayores mercados para los servicios de recreo y diversión. Los que venden servicios pueden adoptar estrategias de segmentación de mercado.

Para determinar la mejor estrategia de servicios, se debe determinar en cada segmento del mercado, las necesidades reales de los clientes potenciales, determinando sus hábitos de compra, y demás factores que integran la conducta del consumidor.

La gerencia de mercadotecnia de servicios, debe seleccionar las estrategias adecuadas en relación con los servicios que serán ofrecidos, la amplitud y profundidad de la mezcla de servicios ofrecida y lo que es necesario hacer, si tal es el caso en lo que se refiere a los atributos de los servicios, como la marca y la garantía.

La estrategia de servicios requiere de una estandarización de la calidad en un servicio como meta. Es importante para la organización diseñar y manejar la calidad de sus servicios, de manera que los clientes queden satisfechos.

Una vez dado el análisis del mercado meta por parte de la gerencia y haber analizado las oportunidades de mercado dentro del área de los servicios, se procede a la planeación y desarrollo de la mezcla promocional.³⁸

³⁸ Bell, Martin, *op. cit.*, p. 215.

PLANEACIÓN Y DESARROLLO

La tarea de analizar el mercado meta de una empresa, es, esencialmente, la misma sin importar si se vende un producto o un servicio. Los comerciantes de los servicios han de conocer los componentes de la población, su nivel de ingreso y la forma en que afectan el mercado de los servicios.

Los gerentes de los servicios han de seleccionar las estrategias adecuadas en relación con :

- Los servicios que se ofrecen
- La amplitud y profundidad de la mezcla de servicios
- Lo que debe hacerse en lo tocante a los atributos de los servicios, como la marca y la garantía.

Para la planeación de los servicios, los principales factores que se deben de tener presentes son: que éstos son grandemente perecederos y la demanda es fluctuante.

Bajo la premisa la calidad la define el consumidor y no el productor -vendedor del servicio-, la administración debe crear y operar un programa continuo de mejoría en la calidad del servicio que ofrece, y basar su plan mercadotécnico en ella.³⁹

³⁹ Karl, Albretch, La revolución del servicio, op. cit., p. 104.

LA GESTION DE MARKETING.

El marketing no solo se relaciona con actividades prácticas sobre el mercado, sino que debe organizarse a partir de un proceso permanente de planificación estratégica que le permita, de manera eficaz y eficiente alcanzar los objetivos de mercado de la empresa.

Así la gestión en el área de los servicios plantea dos muy serias diferencias respecto al marketing de productos tangibles:

a) El enfoque estratégico básico: El marketing de servicios tiende a ser cada vez más desmasificado, es decir cada vez más personalizado e individualizado. Con esto podemos afirmar que las estrategias generales tienen una aplicación más limitada en el área de los servicios.

Un ejecutivo del área de marketing de servicios debe poner especial atención sobre el hecho de que denominar un servicio como de consumo masivo no quiere decir que se puede manejar con los mismos criterios que los productos tangibles de consumo masivo.

b) El propio proceso de planificación. El otro aspecto que hay que analizar, el proceso de planificación, se plantea diferencias que aparentemente son solo de

índole práctica u operativa pero que en realidad tiene incidencias muy profundas en el enfoque de planificación y en sus resultados.

Todo proceso de marketing tiene que ser previamente planificado, solo a través de este proceso se puede controlar las actividades futuras y lograr que las mismas fluyan hacia un mismo objetivo estratégico básico. A este proceso se le llama Plan de Marketing. Para la elaboración de un plan de Marketing se sigue un proceso compuesto por 8 pasos lógicos, progresivos y secuenciales.

- 1.- Definición de la misión y propósitos de la organización.
- 2.- Elaboración de los datos básicos.
- 3.- Identificación y análisis de problemas y oportunidades.
- 4.- Establecimiento de los supuestos del mercado.
- 5.- Establecimiento de los objetivos.
- 6.- Formulación y desarrollo de las estrategias.
- 7.- Elaboración de las proyecciones en términos de ventas y beneficios.
- 8.- Establecimiento de los mecanismos de control.

El proceso de elaboración de un plan de marketing en el sector de los servicios debe presentar el resultado de un proceso altamente interactivo y participativo entre los niveles ejecutivos altos y niveles operativos de la empresa, dentro de su ejecución el plan debe ejecutarse en un proceso funcional de arriba, abajo y

viceversa, en permanente interacción, participación, consulta, modificación, ajustes, etc., hasta lograr el resultado final.

La gestión de marketing debe responder tanto a los objetivos globales de la empresa como a las características y condiciones específicas de sus distintos mercados.

Posiblemente uno de los aspectos fundamentales del marketing de productos es la masificación de la gestión, con esto nos referimos a lo siguiente: normalmente, en el marketing de productos tangibles, los mercados se conciben como grupos de consumidores que plantean, necesariamente deseos y expectativas similares. Por el contrario, el marketing en el área de servicios tiende a ser cada vez más desmasificado, es decir, cada vez más personalizado e individualizado (trabajar con cada cliente individualmente).

El concepto de marketing mix se entiende como mezcla de marketing, en donde se identifican 4 elementos.

Producto

Precio

Distribución

Comunicación

Producto/Servicio: Son las actividades identificables por separado y esencialmente intangibles que satisfacen las necesidades y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o servicio.

Para producir un servicio, puede requerirse o no el uso de productos tangibles. Sin embargo, cuando se requieren, no hay transferencia de los derechos (propiedad permanente) de esos bienes tangibles.

La mayor parte de los productos se acompañan de servicios y casi todos los servicios necesitan productos de apoyo, es esta mezcla de producto/servicio lo que aumenta su importancia en la economía.

Las características fundamentales del manejo del producto/servicio se pueden resumir en los siguientes conceptos: flexibilidad y personalización.

En el sector de los productos tangibles vienen dados y definidos al momento de iniciar el proceso de comercialización de los mismos, en el sector de servicios los productos pueden ser modificados al infinito, mejorados sin necesidad de ser rediseñados. Pero más aún en el sector servicios se pueden crear productos nuevos en el momento de la comercialización de los mismos.⁴⁰

⁴⁰ Vid, infra, p. 56 ss.

Esto es posible gracias al concepto de paquetes de servicios, que a su vez, constituyen un producto en sí.

Estas amplias posibilidades de flexibilizar y personalizar los productos/servicios tienen incidencia directa sobre la gestión de mercadotecnia, y de manera particular, respecto a las posibilidades de segmentación de los mercados y de crear ofertas que se ajusten más específicamente a los mismos.

Precio

Tradicionalmente, el factor precio ha constituido un elemento de mucha importancia el diseño de estrategias de mercadotecnia en el sector de bienes tangibles, pero para el área de servicios, vemos que el factor precio tiene aún menos importancia en la decisión de compra. Y esto por varias razones:

- Debido a la complejidad y variedad de los productos/servicios que intervienen en el mercado, se hace muy difícil hacer una comparación objetiva entre las distintas ofertas.

- Aún cuando sea posible esta comparación, la alta carga emocional que se produce en el proceso producción-consumo hace que muchas veces los aspectos objetivos incluyendo el precio pierdan importancia en el proceso de decisión.

- Debido a que el producto/servicio puede ser mejorado en el momento de la producción-consumo, los niveles de calidad que percibe el cliente son tan diferentes que hacen muy difícil una verdadera comparación de la relación calidad-precio de las distintas ofertas.

- Y que los consumidores valoran más los elementos que integran el denominado valor añadido.

Sin duda la competencia perfecta no es aplicable en absoluto a la fijación de precios de los servicios. Debido a la heterogeneidad y la dificultad de estandarizar la calidad, la mayor parte de los servicios se distinguen mucho entre sí. También es imposible, prácticamente, tener una información completa del mercado.

La gran inversión de capital que se requiere para la producción de algunos servicios (transportes, comunicaciones, atención médica) limita mucho la libertad de acceso. No obstante, en los últimos años se ha intensificado considerablemente la competencia de precios en muchas áreas de servicios, pasando por tres fases reconocibles:

- En la primera fase, apenas si se menciona el precio en la publicidad de la organización.

- En la segunda fase, el vendedor se sirve de una estrategia de segmentación del mercado para dirigirse a un mercado determinado con un precio específico.
- La tercera fase incluye una evidente competencia de precios al subrayar las compañías los precios competitivos en su publicidad.

No existen en Marketing de servicios una mayor necesidad de creatividad y habilidad administrativa que en el área de la fijación de precios. Antes se observó que los servicios son en extremo perecederos, que por lo general no se pueden almacenar y que la demanda de los mismos con frecuencia fluctúa de modo considerable. Todas estas características tienen implicaciones importantes en la fijación de precios.

Estas consideraciones sugieren que la elasticidad de la demanda de un servicio debe influir sobre el precio que fija el vendedor.

Generalmente, los métodos básicos empleados para determinar los precios de los servicios son los mismos que para los productos.

Canales de Distribución

Tradicionalmente, la mayor parte de los servicios se han vendido en forma directa del productor al consumidor o al usuario de negocios. No se usan intermediarios cuando el servicio no se puede separar del vendedor o cuando éste

se crea y comercializa en forma simultánea. El único otro canal que se utiliza con frecuencia incluye un agente intermediario. Con frecuencia, en el marketing de valores, convenios de viajes, entretenimiento se utiliza algún agente o intermediario.

El vendedor del servicio o el agente del vendedor debe tener una ubicación conveniente para los clientes, debido a que muchos servicios no se pueden distribuir a domicilio. El uso de intermediarios es otra forma de ampliar la distribución. La característica de intangibilidad elimina fundamentalmente los problemas de distribución física para la mayoría de los productores de servicios.

Promoción

El programa promocional de una compañía de servicios debe tener tres metas: la primera es presentar las ventas de los servicios de la manera más atractiva posible; la segunda es distinguir lo que se ofrece de lo que ofrecen los competidores; y la tercera es crear prestigio.

La venta personal, la publicidad y otras formas de promoción se utilizan ampliamente en la mercadotecnia de servicios. No obstante, es muy difícil crear un programa promocional basado en las ventajas intangibles de los servicios.

La publicidad por medios masivos se está haciendo cada vez más conceptual y menos persuasiva.

La función que se está asignando a esta técnica es más que nada la creación de imagen, y muy especialmente la creación de una imagen diferenciada.

La labor de persuasión y de inducción a la compra se está dejando cada vez más en manos de las otras actividades de comunicación (promoción, merchandising, etc.) y muy particularmente a la venta personal.

2.9 ESTRATEGIAS DE APOYO A LOS SERVICIOS

A fin de aumentar al máximo el efecto en la mercadotecnia, es necesario que los administradores tengan una idea precisa de qué esperan los clientes del apoyo a los servicios y de cómo de pueden evaluar estas expectativas. Al crear una estrategia de apoyo, es necesario que los administradores efectúen algunas negociaciones entre la eficacia y el costo.

Se debe de generar un apoyo a los servicios, que comprenda todo aquello que ayuda a elevar al máximo la satisfacción que obtiene el cliente del producto después de la compra y durante la misma.

Se deben de dar tres pasos necesarios para crear estrategias de apoyo eficaces para un producto o servicio determinado:

- 1.- Definición de las expectativas de los clientes con respecto al apoyo del servicio.
- 2.- Comprensión de las negociaciones que implica cada estrategia de apoyo.
- 3.- Identificación de las estrategias que se adaptan mejor a los objetivos de la administración.

Sin embargo, al planear un programa de apoyo, se debe estar consciente de la naturaleza de las expectativas de los clientes, de las limitaciones que presentan las distintas estrategias de apoyo y de las interacciones que existen entre las estrategias.

Uno de los mayores problemas que presentan las empresas al crear estrategias de apoyo al servicio, es generalmente, la definición de dichas expectativas, que pueden llegar a ser tangibles e intangibles. En consecuencia , para definir con exactitud las expectativas de los clientes es necesario descubrir qué costos y qué riesgos tienen mayores posibilidades de preocupar a los clientes y luego, crear técnicas adecuadas para evaluarlos.

Dentro de la mercadotecnia de servicios es primordial no pensar de una manera lineal, ya que las expectativas de los clientes en relación con el apoyo no siguen esta lógica. En lugar de ello, es posible establecer un umbral para cada expectativa.

A menudo resulta imposible, compensar las preferencias de los clientes, ya que estos las ordenan en una escala y no estiman que el exceso en un tipo de apoyo pueda sustituir las deficiencias en otro. Por ejemplo un consumidor al adquirir algún producto desea adquirirlo a un precio bajo y la mejor calidad.

Una vez que se han definido las necesidades de los clientes, la compañía puede dedicarse a diseñar estrategias adecuadas de apoyo. La elección de una alternativa implica una negociación entre la eficacia para satisfacer las necesidades de los clientes y el efecto en los costos. Tales negociaciones son complejas, dado que ni la eficacia, ni los costos se pueden juzgar en términos de una sola variable. Como las estrategias de apoyo satisfacen diversas necesidades de los clientes y afectan los costos del fabricante en distintas áreas, es preciso realizar las negociaciones en diversas dimensiones de la eficacia y los costos.

Existen diversos factores que complican aún más el proceso de selección de una estrategia de apoyo, las limitaciones de cada estrategia y las interacciones que existen entre las diferentes estrategias.

a) Las limitaciones de las estrategias: Para decidir sobre cualquier posible elección de alguna estrategia es primordial tomar en cuenta los factores tecnológicos, los costos y el posible impacto que se pueda tener en el mercado.

b) Interacciones de las estrategias: La combinación de los factores arriba señalados, exigen una combinación de estrategias para satisfacer las necesidades de los clientes.

A fin de sintetizar una estrategia global, el administrador debe conocer la forma en que interactúan las diferentes estrategias con objeto de garantizar que la combinación propuesta alcance los niveles deseados de beneficios de los clientes y manteniendo costos bajos.

La necesidad de emplear diversas medidas de los costos y la eficacia, así como las instalaciones e interacciones de las estrategias individuales, hacen que sea imprescindible contar con un proceso estructurado para elegir la estrategia de apoyo más conveniente. Si se carece de él, es posible que el administrador no se dé cuenta de que las estrategias existentes son más costosas y menos eficaces que algunas alternativas, que se rinda a las presiones ofrecidas por uno u otro departamento o elegir una estrategia que no alcance el nivel óptimo o que no tome las decisiones necesarias para seguir siendo competitivos en el mercado.

Si bien es cierto que las situaciones varían, en general el administrador debe:

- Definir medidas adecuadas de los costos.
- Categorizar todas las alternativas factibles de apoyo.
- Crear técnicas para evaluar el costo y eficacia de las diferentes estrategias.
- Evaluar el costo y la eficacia de cada alternativa. Elegir una medida del costo y otra de eficacia y graficar los resultados.
- Identificar las estrategias clave.
- Repetir el análisis de las estrategias empleando otras medidas.

Con este proceso se pueden reducir las opciones a dos o tres alternativas principales. La decisión definitiva dependerá de factores externos como las preferencias de la administración, la situación de la competencia u otros aspectos relacionados con la mercadotecnia o con el producto.

Las estrategias de apoyo no son estáticas; una estrategia que es eficaz hoy, se tornará ineficaz, si no se le modifica para satisfacer las necesidades futuras de los clientes. En términos generales, la satisfacción de los clientes aumenta hasta cierto punto con las mejoras efectuadas en un área, en cuanto empiezan a aparecer los rendimientos decrecientes para los clientes ya a aumentar los costos del fabricante, las empresas deben cambiar a otra estrategia, que a menudo es radicalmente diferente. Así, cuando los clientes exigen niveles más altos de satisfacción, la empresa debe emplear una nueva estrategia que la satisfaga.

Los administradores deben identificar las distintas etapas que existen para sus productos y servicios. Después de elegir una estrategia de apoyo, deben definir las posiciones relativas de su compañía y de sus competidores, prever cuando las necesidades de los clientes o las presiones de la competencia obligarán a la compañía a pasar a la siguiente etapa y planear los cambios que se deben realizar en la estrategia de apoyo.

Cualquier compañía de servicios y productos que reaccione con lentitud a los cambios en las necesidades de los clientes y/o en el nivel de apoyo brindado por los competidores, se arriesgan a ser eliminadas del mercado. Las mejoras en el nivel de apoyo que ofrecen otras industrias, que elevan las expectativas de los clientes; la presión de los competidores para conservar o aumentar la participación en el mercado; y la introducción de nuevas técnicas de apoyo, podrían indicar la necesidad de un cambio. Los encargados de la mercadotecnia deben también planear dichos cambios para asegurarse que las estrategias de apoyo existentes no los encajonan.⁴¹

⁴¹ Lele, Milind M. y Uday S. Karmarkar. "La atención al cliente, un factor de resultados insospechados" en Estrategias para el mercado de productos industriales y de servicios, Acuario Editores, México, 1988, (Estrategias de Harvard, t. IV), p. 115.

CAPITULO III



ALGUNOS MÓDELOS TEÓRICOS

MODELOS TEORICOS

3.1 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS NACIONES Y SUS EMPRESAS

El Dr. Michael Porter realizó una investigación para analizar los orígenes de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.⁴²

Para enfocar su investigación, el Dr. Porter postuló tres preguntas básicas:

¿ Por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas ?

¿ Qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales ?

¿ Por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares ?

Para ello se consideraron cuatro premisas clave o directrices:

- El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive dentro de los distintos segmentos industriales).

⁴² "Marco Conceptual, Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas" en Ejecutivos de Finanzas, Año XXII, Diciembre, 1993, número especial, Ponencia IMEF: La competitividad de la empresa mexicana en la década de los 90, p. 14 ss.

- Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas a través de la innovación.
- Las empresas que crean ventajas competitivas en una cierta industria son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo, explotando los beneficios que esto genera.
- Las empresas globales y típica e internacionalmente competitivas, realizan parte de sus actividades de la cadena de valor⁴³ fuera de sus países de origen, y capitalizan los beneficios que genera una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, con énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los 80's esta teoría perdió su validez.

La competencia en los mercados no es perfecta y tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente, afectar los flujos comerciales y por lo tanto el nivel de riqueza de una nación, con lo que alteran las condiciones del mercado y la competitividad de sus industrias.

Como consecuencia, surgieron teorías y explicaciones a cerca de la competitividad. Algunos la entienden como un fenómeno macroeconómico; otros argumentan que es cuestión de mano de obra barata y abundante; otra teoría

⁴³ **Cadena de valor:** Son todas aquellas actividades que tienden a incrementar el valor del producto para el consumidor final; estas actividades van desde la producción, distribución, Mercadotecnia, etc.

descansa en la abundancia de los recursos naturales y existen muchas otras explicaciones que , sin embargo, pierden validez al toparse con los casos de países que prosperan aun en contra de estas teorías.

Ante esta realidad surge una pregunta: ¿ Qué es realmente la **Competitividad** y cómo se define ?

La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la **productividad** con que se utilicen los factores (mano de obra y capital) de tal suerte que los recursos de una nación sean maximizados. Esto lo realizan las industrias o empresas de una nación, se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizarse constantemente y buscar siempre superarse. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar perfectamente su cadena de valor, enfocarse a los factores críticos de éxito -desarrollar tecnología de proceso propia, diferenciación de productos reputación de marca, relaciones y **servicios a clientes**. También deben mantener un nivel de inversión creciente, tanto en sus instalaciones físicas como en investigación y desarrollo especializados y mercadotecnia.

También es primordial adoptar un enfoque estratégico y una constante evolución de las ventajas actuales a través de la innovación.

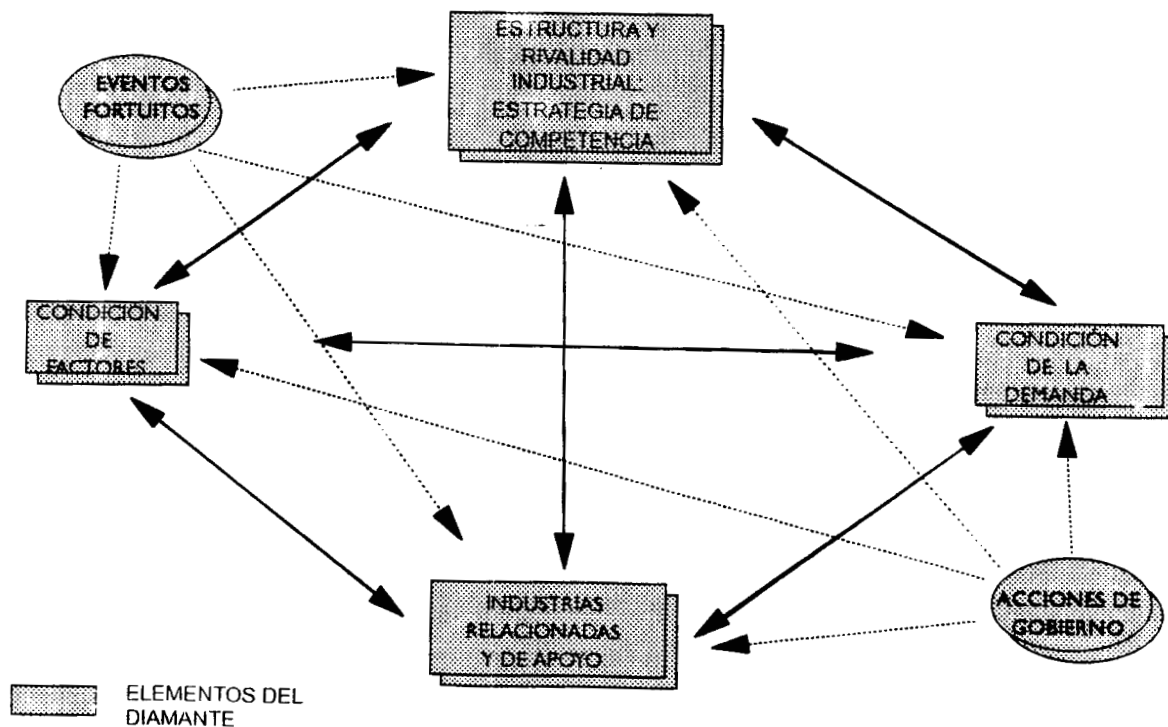
La primera fuerza directriz de evolución es la innovación, ya que permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan bases para competir o encuentran mejores formas para hacerlo y quedan obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter lo señala: " la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aun adversidad. " El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo". La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, aunque tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano y sencillo.

3.1.1 MARCO CONCEPTUAL

Su teoría, respaldada por innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco conceptual en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: **Condición de los factores; Condiciones de Demanda; Empresas relacionadas horizontal o verticalmente; y La estructura y rivalidad de las industrias.**

Todos estos atributos constituye un sistema, al cual Porter denomino como "Diamante". Dos variables importantes, pero auxiliares también, constituyen parte del marco conceptual: **El Gobierno y los eventos fortuitos**.

Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales donde una nación tiene las mejores oportunidades para lograr éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesidades para alcanzar y mantener el éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.



FUENTE: *La ventaja competitiva de las Naciones*, Michael Porter

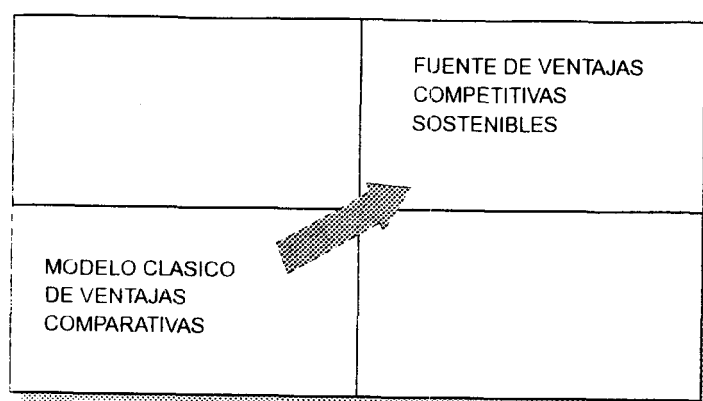
CONDICION DE FACTORES

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por el Dr. Porter. Primero le agregó dinamismo al concepto clásico de factores (mano de obra y capital) y posteriormente considera escasez, en lugar de abundancia, como elemento fundamental para generar ventajas competitivas. Su argumento es el siguiente: "La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria en las que son particularmente creativas e innovadoras".

Los factores pueden separarse en **generales vs. especializados y en básicos vs. avanzados**. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles; mientras que los factores especializados - infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades- son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Los factores básicos no requieren mayor esfuerzo para desarrollarse y son de fácil acceso para la competencia, mientras que los factores avanzados requieren de niveles elevados y constantes de inversión, recursos humanos altamente calificados y una avanzada estructura de comunicaciones y habilidades.

DIFERENCIACIÓN DE FACTORES



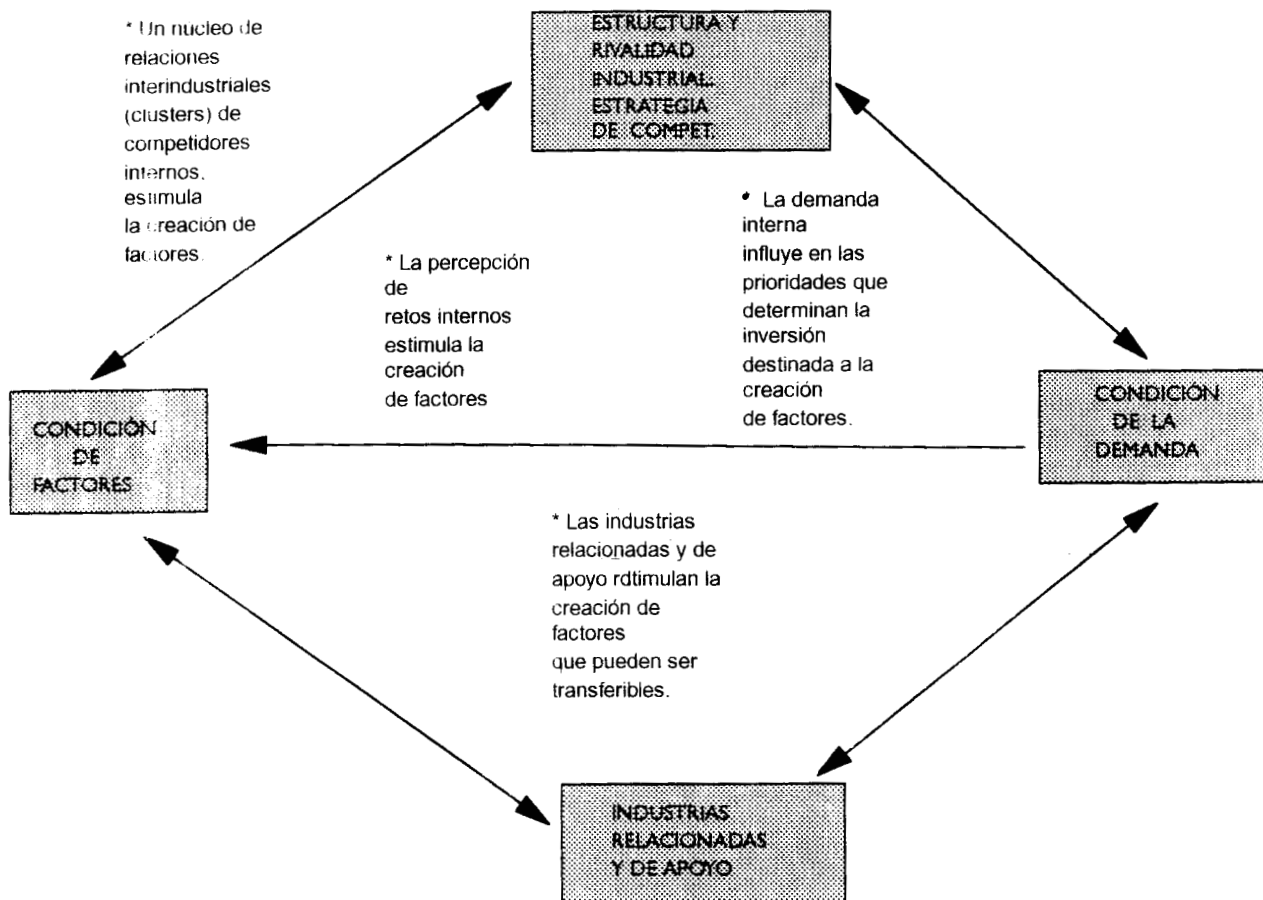
FUENTE: La ventaja competitiva de las Naciones, Michael Porter

Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles -y por lo tanto elevar la competitividad nacional- los factores que se desarrollen deberán ser de vanguardia y altamente especializados para cubrir las necesidades de una industria en particular. Debido a la escasez de estos recursos y la dificultad para obtenerlos, tanto el factor avanzado como el especializado, juegan un papel crítico en el impulso a la innovación.

Finalmente, Porter argumenta que muy pocos factores se heredan, básicamente los que generan ventajas competitivas sostenibles. La mayoría son resultado de inversiones constantes y, por lo tanto, pueden ser creados. Así pues, los gobiernos deben hacer inversiones importantes orientadas a la creación de factores avanzados y especializados para fomentar la innovación, si es que pretende

tener una posición dominante en las industrias avanzadas a nivel mundial. Esto es de particular importancia cuando se pretende sobreponer desventajas en factores.

INFLUENCIA SOBRE LA CREACIÓN DE FACTORES



FUENTE: *La ventaja competitiva de las Naciones*, Michael Porter

CONDICIONES DE DEMANDA

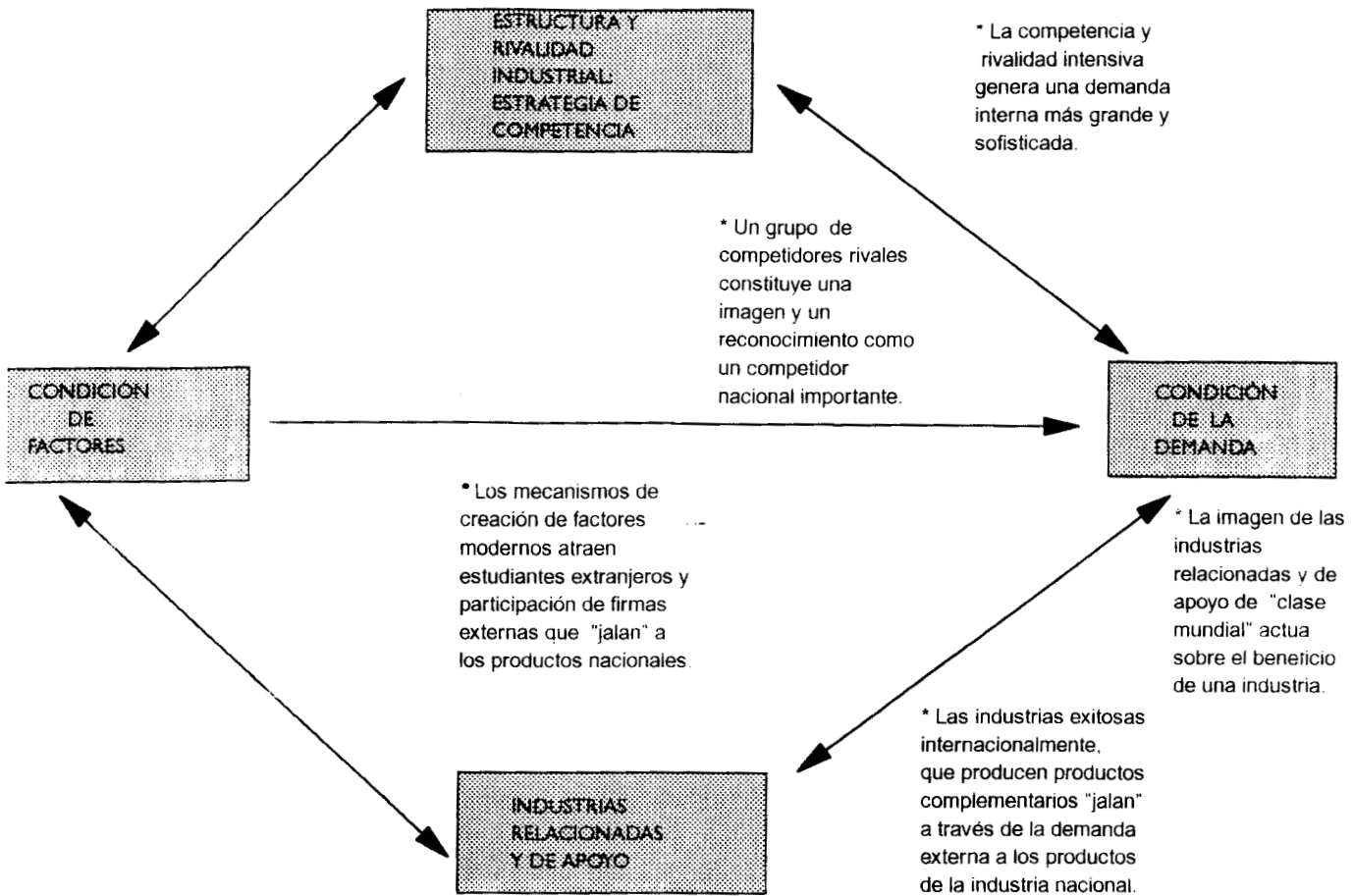
Otro atributo valioso es el contar con una demanda local de productos más elaborados, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto, estimularía a las firmas locales a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez que en mercados donde no se tenga demanda o que sean menos exigentes. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas, si sus necesidades se convierten en una temprana alerta de tendencias en mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos:

- * Naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de requerimientos).
- * El tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno.
- * Los mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La modernidad de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerá de las características de la demanda interna. Normalmente, estos mercados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores y les brinden retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto, mientras que el tamaño puede suplirse con mercados internacionales.

INFLUENCIAS SOBRE LAS CONDICIONES DE DEMANDA INTERNA



FUENTE: La ventaja competitiva de las Naciones, Michael Porter

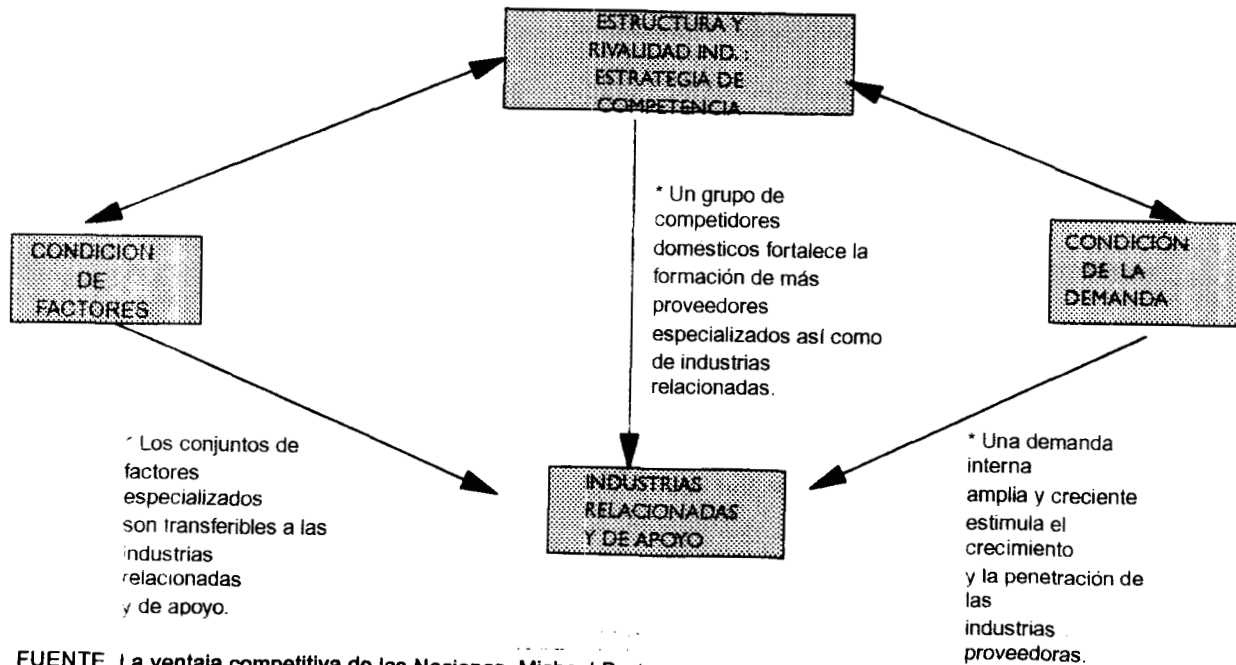
EMPRESAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente que surgen a través de la relación entre las diferentes industrias. Los proveedores nacionales pueden crear ventajas para industrias al final de la cadena a través de un acceso rápido, oportuno, fácil y preferencial a productos de menor costo, y también por medio de innovaciones al producto del proveedor durante sus etapas iniciales. Por otro lado, las industrias

clientes, pueden proporcionar a las industrias proveedoras retroalimentación sobre sus necesidades futuras, para desarrollo de productos.

Las empresas nacionales se benefician más cuando sus proveedores son, ellos mismos, competidores globales. La presencia de empresas horizontales relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas, la cual es directamente proporcional a nivel de interdependencia técnica que tengan. Por ejemplo el éxito internacional de una industria puede "jalar" la demanda de un producto complementario ya que muchas veces las industrias relacionadas comparten actividades en la cadena de valor o fabrican productos complementarios. Por lo tanto, un competidor a escala mundial dará a las empresas relacionadas acceso a productos con menores costos e información valiosa, y creará ventajas para las industrias iniciales y finales de toda la cadena.

INFLUENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO



FUENTE. La ventaja competitiva de las Naciones, Michael Porter

COMPETENCIA INTERNA: ESTRUCTURA Y RIVALIDAD INDUSTRIAL

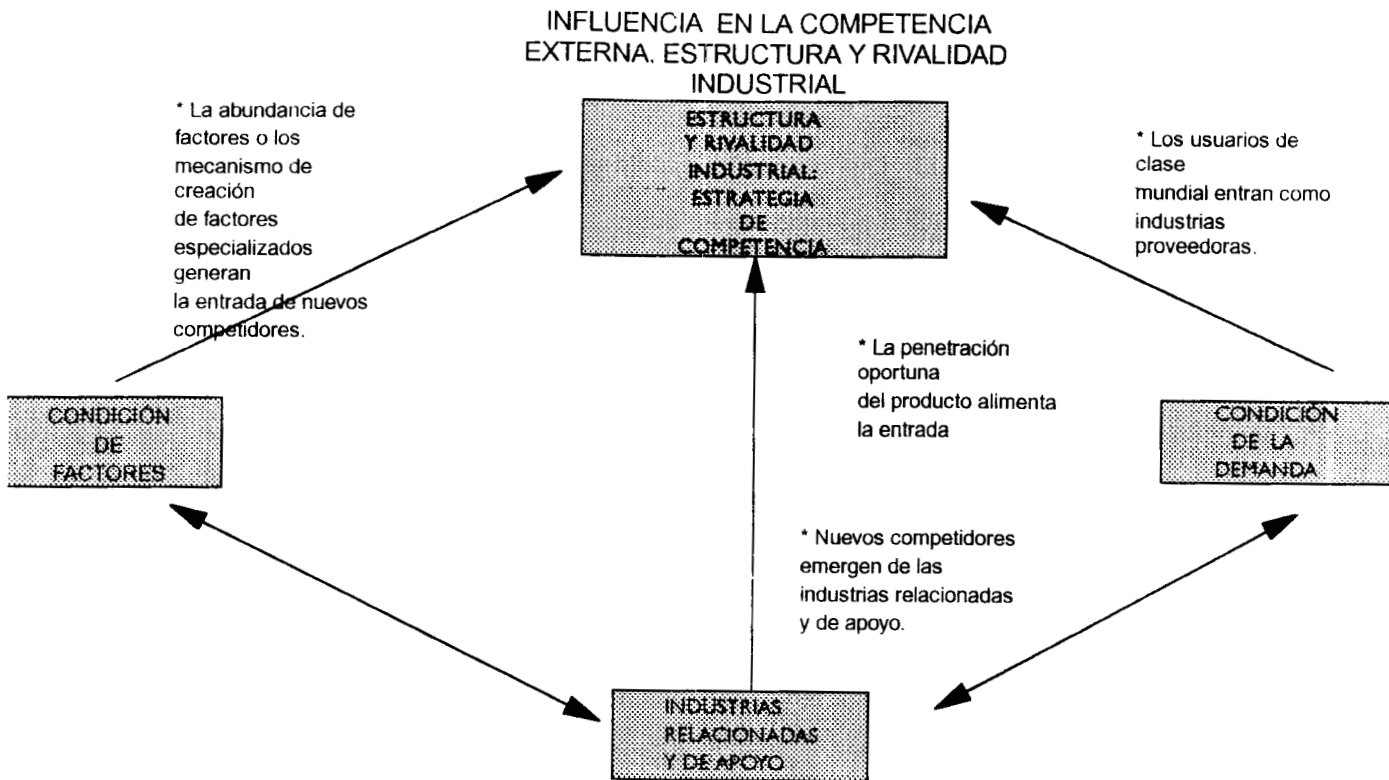
El último pero posiblemente más importante de los cuatro atributos se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a tomar una actitud global.

Las empresas más exitosas a nivel mundial presentan una fuerte correlación con una intensa rivalidad interna, la cual los obliga a competir más agresivamente, a innovar y a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Hay un elemento adicional sobre la rivalidad/competencia que tiene que tomarse en cuenta. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica o de negocios. La rivalidad se convierte en algo personal. Las rivalidades internacionales son a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores para que la competencia se identifique dentro de un país son: **la actitud de la gente y la estructura de capital**. La actitud de la gente -motivación para trabajar y desarrollar habilidades-, por ejemplo, puede influir la disposición

o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración: **metas individuales vs. de conjunto, industrias emergentes vs. maduras.**



FUENTE: *La ventaja competitiva de las Naciones*, Michael Porter

3.2 EL DIAMANTE

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos, son interactivos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de un atributo a menudo depende de la situación de los demás. El sistema se moviliza principalmente por dos elementos:

- La competencia interna que promueve una actitud de mejora constante en el resto de los atributos;

- Y la concentración o proximidad geográfica, la cual magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa mejor.

El Diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación "cluster" de empresas competitivas globalmente. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, se muestra una tendencia a concentrarse geográficamente, se incrementa el nivel de competencia, se agilizan los flujos de información y se acelera la dinámica del sistema.

Hay otros dos elementos que afectan la configuración del Diamante Nacional y el nivel de ventaja competitiva: **la intervención del gobierno y los eventos fortuitos.**

GOBIERNO: ACCION Y POLITICAS

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Muchos ven al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes para crear "campeones nacionales", lo que puede resultar en una erosión permanente de la competitividad del país. Otros aceptan la figura de libre mercado con una política

de laissez faire, pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras sociales críticas que no son económicamente viables -individualmente mas no en conjunto-, que fomentarían la innovación y que de otra manera no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

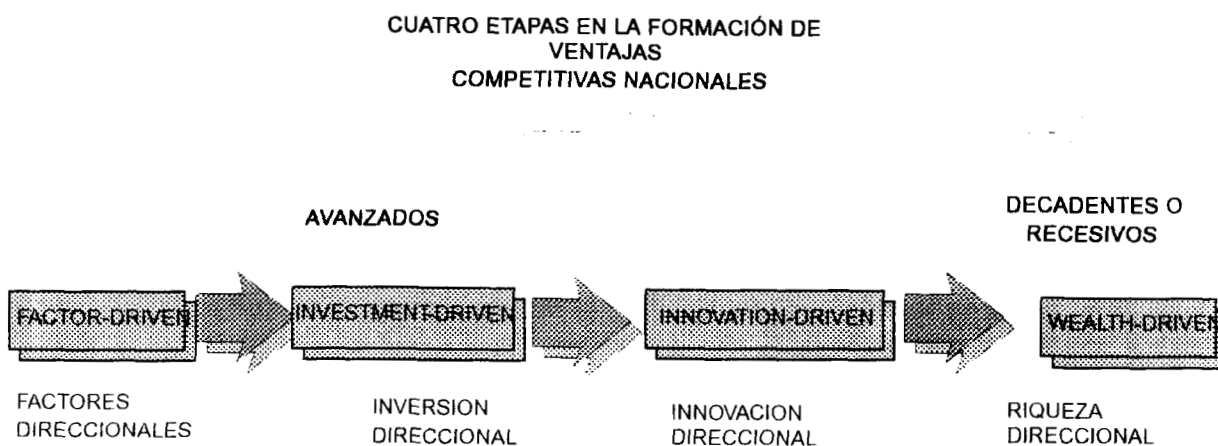
El papel real del gobierno es el de servir como catalizador para la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorarse constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá concentrarse en influir las cuatro determinantes para crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda por medio de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, ya que esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía puede ayudar o lastimar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover metas que conduzcan a una inversión elevada y constante, especialmente especializada en capacitación, innovación y activos físicos, y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas ya que esto garantiza un mercado fértil para empresas ineficientes.

Muchas veces el papel del gobierno ha sido mal interpretado y la razón se encuentra en la falta de entendimiento de las siguientes premisas:

" Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costo a través de la innovación y ésta solamente se dará por medio de presiones del mercado y de la competencia"

Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberían enfocarse a moldear los atributos de la nación de tal forma que se generen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporciona un ambiente fértil para la gestión de industrias competitivas internacionalmente.



EVENTOS FORTUITOS

Por otro lado, los eventos fortuitos no pueden ser controlados, pero proporcionarían un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. La oportunidad crea los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos crean situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos nacionales juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el corazón de la ventaja nacional y su formación inicial es un evento fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país juegan un papel importante para que esto ocurra. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un evento fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

ETAPAS DEL DESARROLLO COMPETITIVO

Mediante la aplicación de este marco conceptual, Porter identificó cuatro etapas en el desarrollo competitivo por los cuales han pasado las diferentes naciones a través de su crecimiento. Estas cuatro etapas son:

Los factores como rectores de la economía. En esta etapa, las industrias nacionales obtienen sus ventajas principalmente de los factores básicos de la producción, tales como mano de obra no entrenada y recursos naturales o el clima, competencia en precio y la venta de productos sencillos o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la **productividad**; sin embargo pocas naciones pasan de esta etapa.

La inversión como directriz de la economía. La nación obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala de instalaciones eficientes y en tecnología extranjera, ya que compite en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas han desarrollado la habilidad de absorber y mejorar la tecnología extranjera y vender sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión en el crecimiento económico a largo plazo, sobre el **consumo actual y la redistribución del ingreso.**

La riqueza como directriz de la economía. Esta es una etapa declinante. Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza, favoreciendo el statu quo. Las metas de los inversionistas son contrarias a los altos niveles de inversión requeridos, innovación y mejoras. El rango de industrias en las cuales las ventajas competitivas son sostenibles se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen. Las firmas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado; y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio del ciclo (Economía en Desarrollo).

En Resumen

El mensaje principal del Dr. Porter se comprende mejor al utilizar una analogía de los deportes, una esfera donde la competencia se define en forma muy clara;

Si quieres ser competitivo, compite en vez de correr de tus competidores. Un equipo siempre puede escoger jugar con bajos estándares de competencia y acumular un récord impresionante, creando únicamente una ilusión. Sin embargo, para convertirse en un verdadero competidor, se debe competir contra los mejores para alcanzar estándares razonables.

La competitividad se genera individualmente (industria o firma) y no en base a agregados, como mucha gente tiende a pensar. Por lo tanto, los esfuerzos en esta dirección deberán tomar como unidad a la industria o empresa y no a la nación.

La competencia se gana o se pierde en industrias específicas y miles de luchas en empresas individuales determinan el estado de la economía de una nación y su habilidad para progresar.

Finalmente, Porter encuentra que el papel del gobierno es similar al de un entrenador; el puede añadir o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede correr la prueba. En vez de eso, su papel es el de forzar a cada jugador para obtener un mejor desempeño, establecer estándares elevados e insistir en un nivel de competencia alto, lo cual repercutirá en un proceso de mejora continua.

El complejo proceso de globalización, los cambios estructurales y macroeconómicos operados durante la pasada década a escala internacional, el impacto de la tercera revolución tecnológica sobre los aparatos productivos, así como la creciente tendencia hacia la integración de mercados, conforma una nueva economía mundial más dinámica cuyas características desbordan el enfoque esencialmente estático de las **Ventajas Comparativas**.

En cambio, el marco conceptual y metodológico del profesor Porter provee un enfoque dinámico bajo cuya óptica las premisas, la trama de interrelaciones y sinergias de una economía particular, así como los determinantes del éxito o del atraso económicos puede identificarse partiendo de una disección basada en supuestos más consistentes con la realidad actual.

Ante este panorama ya no puede sólo pensarse en términos de administración de la riqueza de una nación sino en buscar nuevos paradigmas que constituyan un enfoque alternativo a lo convencional para la aplicación de medidas que permitan incrementar nuestra posición dentro de los mercados nacionales y/o internacionales.

En este sentido, sabemos que la mejor forma de lograrlo es a través de la innovación constante y, ante un panorama tan competitivo, surgido a partir de la apertura comercial, permite que las empresas tengan una fuerte rivalidad, ante la cual, hay que actuar determinadamente.

Asimismo, el sector de las tiendas de autoservicio, es uno de los más competidos, entre los tres grupos principales CIFRA, GIGANTE Y COMERCIAL MEXICANA. Por ello, deben buscarse formas novedosas de atraer y mantener a la clientela para el logro de los objetivos institucionales de cada uno de estos. Se hace necesario, por lo tanto, no sólo buscar nuevos paradigmas sino buscar la aplicación de estos en la vida empresarial actual.

Sin embargo, ello no implica desconocer aspectos culturales que resultan determinantes en la actitud de compra de las personas. En este sentido, se elaboró un estudio comparativo entre diversas empresas de la forma en como manejan la Mercadotecnia; pues no hay que olvidar que el Dr. Porter intenta estimular acciones que le permitan a las empresas obtener posiciones principales en relación a la

competencia, así como obtener el mayor número de consumidores en base a acciones innovadoras.

3.3 ESTUDIOS DE DIRECCIÓN EN MERCADOTECNIA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

Ante la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, los nuevos horizontes para el comercio entre los tres países, resulta de vital importancia. Ejecutivos de diferentes nacionalidades deben relacionarse con su contraparte en otro país para establecer los vínculos que les permitan llevar a cabo la negociación sobre sus productos o servicios.

A pesar de tener relaciones comerciales entre México y Estados Unidos desde hace mucho tiempo, hoy más que nunca se notan las diferencias culturales de cada país que podrían afectar la manera de llevar a cabo los negocio, en particular entre México y Estados Unidos, los socios de mayor intercambio comercial en América.

Ante esta realidad, las conclusiones a las que se han llegado, de acuerdo a un reciente estudio al respecto son:⁴⁴

1.- El estilo de dirección de mercadotecnia está en función no tanto de la nacionalidad del principal ejecutivo, sino de la nacionalidad de la empresa. Las empresas norteamericanas establecidas en México actúan en función de su filosofía gerencial⁴⁵ proviene de la oficina matriz en Estados Unidos.

⁴⁴ Cervantes Aldana, Javier. " Estilos de dirección en mercadotecnia. Estudio comparativo entre ejecutivos norteamericanos y mexicanos ante el Tratado de Libre Comercio" en Emprendedores, FCA-UNAM, No 176, Enero-Marzo 1993, p. 3 ss.

⁴⁵ cfr. Kratz, Eva.. La cultura Gerencial; México-Estados Unidos, México, 1990, Grupo Editorial Iberoamericana, 187 pp.

2.- La empresa mexicana refleja, en mucho, la cultura de nuestro país y de sus prioridades; en cuanto a la estrategia de mercadotecnia, difiere de su contraparte norteamericana. Aspectos como calidad del producto, cumplir con fechas de entrega o servicio al cliente no tienen la misma importancia en ambos casos. Las empresas norteamericanas radicadas en México los destacan más que las mexicanas.

3.- En el "marketmix"⁴⁶ o mezcla de Mercadotecnia existen diferencias importantes en ambos países, aunque en general las empresas entrevistadas dan importancia similar al área de Mercadotecnia en general. Las empresas norteamericanas destacan más la publicidad, la investigación de mercados, la fuerza de ventas, la promoción (además de la calidad del producto) que las empresas mexicanas. Esto se deriva de la importancia que asignan a estas variables en las relaciones comerciales.

4.- Las empresas norteamericanas establecidas en México ven con más optimismo la entrada del TLC a nuestro país que las propias empresas mexicanas. Esto se debe, en parte, a que están mejor preparadas para enfrentar los retos de la apertura económica.

⁴⁶ sic

5.- La asociación con empresas extranjeras en cualquiera de sus formas es considerada por las empresas mexicanas como un medio para enfrentar la competencia en la tres cuartas partes de los entrevistados⁴⁷. Las empresas estadounidenses establecidas en México no lo ven así, pues ya han relizado de alguna manera esta asociación.

6.- El empresario mexicano ve, a corto plazo, la recuperación de la inversión y considera márgenes de utilidad más altos que las empresas norteamericanas, las cuales, a su vez, acostumbran planear a mediano y largo plazo.

Aunque limitado, el estudio puede servir de guía y proporcionar cierta información a los empresarios mexicanos que permita trabajar en aspectos en donde hasta ahora se han desempeñado de manera no muy eficiente. Así como, alertarlos para buscar y desarrollar los factores que le permitan una ventaja competitiva sostenible; a través de procesos y formas innovadoras de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

⁴⁷ El número de la muestra fue pensada inicialmente en 100 empresas, 50 mexicanas y 50 norteamericanas. Sin embargo, sólo fue posible lograr 61 respuestas en total (29 empresas norteamericanas y 32 mexicanas)

CAPITULO IV



**LOS SUPERMERCADOS EN MÉXICO
INVESTIGACIÓN PRÁCTICA**

LOS SUPERMERCADOS EN MÉXICO

4.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS SUPERMERCADOS:

Quizá la institución más distintiva norteamericana es el supermercado. Los supermercados aparecieron en la década de 1930 durante la gran depresión. Se instalaron en bodegas desocupadas, mediante exhibiciones masivas de mercancía y mucha publicidad lograron realizar volúmenes de negocios que entonces eran inmensos.

Los primeros supermercados atraían a los consumidores ofreciendo precios más bajos que sus competidores, las tiendas en cadena. Estos precios más bajos eran posibles por los grandes volúmenes de venta, alta velocidad de rotación de inventarios, márgenes bajos por unidad, arrendamientos bajos y un mínimo de servicios.

Los métodos de operación de los supermercados epitomizan⁴⁸ la "distribución en masa" y han sido adaptados a través del mundo. A pesar de que los métodos del supermercado han sido extensamente discutidos y aplicados, no

⁴⁸ sic.

existe una definición claramente limitada para un supermercado. Para los propósitos actuales, se define como: una gran tienda de departamentos alimenticios sobre la base de autoservicio o como una gran unidad minorista que vende principalmente artículos comestibles, a base de márgenes bajos, alta velocidad de rotación, amplia variedad y surtido, autoservicio y fuerte énfasis en mercancía atractiva. Originalmente los supermercados se idearon para vender comestibles, y hoy siguen haciendo énfasis en la venta masiva de tales géneros; pero a fin de ampliar el atractivo de su mercancía y al mismo tiempo mejorar su potencial de utilidades, han resuelto agregar líneas distintas, tales como utensilios domésticos, ferretería y herramientas de jardín.⁴⁹

Al igual que la antigua tienda general, el supermercado no establece divisiones en las posibles mercancías. Tiene de todo, desde radios hasta chícharos enlatados. En sus pasillos pueden encontrarse aparatos domésticos, accesorios, pasta de dientes, productos manufacturados e incluso ropa; pero la misma diversidad de los productos, al igual que en los antiguos mostradores de las aldeas, proporciona un atractivo. Y cuando estos también atraen a los instintos ahorrativos de los clientes mediante buenos precios, la combinación es irresistible.⁵⁰

⁴⁹ Cundiff, Edward W. y otros, Mercadotecnia, Curso Básico, Herrero Hnos., México, 1968, 609 p.p

⁵⁰ vid. M.M. Zimmerman, apud, Taylor, Weldon J. op. cit., p. 245

Algunos de los métodos clave de los supermercados han sido usados por diferentes tipos de tiendas en el pasado. La combinación de éstos métodos, puede, sin embargo, ser encontrada en un pequeño grupo de innovadores en el negocio detallista de productos alimenticios a principios de la década de 1930. Un hombre, Michael "King" Kullen, se destaca como líder especial en este grupo. En 1930, Kullen era un empleado de la Kroger Company, una de las cadenas de productos alimenticios más grande. El escribió un memorándum al vicepresidente de la compañía, describiendo su idea para un nuevo tipo de tienda de productos alimenticios. La visión de Kullen era una "una gran tienda" - de 6000 pies cuadrados contra un tamaño típico de quizá 800 pies cuadrados para las tiendas convencionales - que vendiera abarrotes sobre la base de autoservicio con pago al contado y transporte por parte del consumidor, con precios considerablemente más bajos que los de los negocios convencionales. El creía que tal tienda alcanzaría un volumen de ventas lo suficientemente alto como para operar con utilidad con un margen bruto de 9 a 10 % sobre las ventas - alrededor de una tienda de productos alimenticios tradicional .

La proposición de Kullen no fue aceptada por la gerencia de la Kroger. Como resultado, dejó la compañía y abrió su propia tienda en Jamaica, Nueva York, en agosto de 1930. Esta fue un éxito inmediato.

Dentro de los siguientes dos años se encontraban en operación alrededor de 300 supermercados, nombre que les fue inmediatamente asignado. Su enfoque hacia bajo costo y bajo precio se adecuaba idealmente a las necesidades de los consumidores en las profundidades de la depresión económica de la década de 1930. Para 1939, casi 5000 supermercados obtenían un volumen de ventas anuales combinadas de 1500 millones de dólares -alrededor del 20% del total de las ventas al menudeo de abarrotes.

Los primeros supermercados eran en su mayoría tiendas independientes. Sin embargo, los negocios que operaban con éxito pronto instalaron sucursales y en esta forma se convirtieron en cadenas. Además, las compañías de cadenas establecidas empezaron a abrir supermercados.

Durante los años siguientes estas unidades suplantaron a las cadenas de tiendas pequeñas más antiguas. Por ejemplo, entre 1931 y 1957, el número de tiendas operadas por Kroger declinó de 5138 a 1450, mientras que las ventas totales de la compañía aumentaron casi 7 veces más, de 244 millones a 1640 millones de dólares. De esta manera, las principales cadenas de tiendas de productos alimenticios se transformaron de operadores de pequeñas tiendas de abarrotes servidas por empleados, a grupos de grandes supermercados de autoservicio.

Los supermercados pioneros contaban con instalaciones sencillas, poco costosas. La mayoría de ellos fueron instalados en garajes convertidos, teatros u otros edificios vacantes, a menudo en localizaciones fuera de los caminos. Tenían muebles burdos y ofrecían un mínimo de servicio a los clientes. El "autoservicio", la marca de fábrica de supermercado, requería que el ama de casa localizara y seleccionara abarrotes y los llevara a una caja de pago. No se proporcionaba servicio de entrega y no existían "fruslerías".

El desarrollo de los supermercados fue interrumpido por la segunda guerra mundial. Después de 1945, se presentó un período de rápida expansión. Entre 1960 y 1969, se abrieron en promedio 2400 nuevos supermercados cada año, a pesar de que el número total de tiendas de productos alimenticios continuaba declinando. Para 1970 se estimaban alrededor de 37000 supermercados en operación y su participación en las ventas totales al menudeo de abarrotes fue alrededor del 75% .

La construcción de supermercados en la década de 1950 y 1960 difería considerablemente de la de los años 1930 quizá el cambio más sobresaliente era el tamaño. El supermercado típicamente abierto a fines de la década de 1960 tenía una área de piso total de alrededor de 21000 pies cuadrados. Este aumento en tamaño fue debido, en gran parte, a la expansión de productos manejados por los supermercados. En 1946, se estimó que una tienda de productos alimenticios

manejaba alrededor de 3000 artículos; para 1967 había aumentado a 7500. Gran parte del desarrollo en las líneas de productos resultó de la aparición de nuevos productos alimenticios - alimentos de conveniencia, alimentos dietéticos y muchos otros.

Los supermercados también expandieron sus líneas de productos no alimenticios durante las décadas de 1950 y 1960. De acuerdo a estimaciones comerciales, los productos no alimenticios, además de productos de papel y productos para lavandería y limpieza, representaban alrededor del 8% total de las ventas de tiendas de productos alimenticios, a fines de 1960. Las líneas importantes de productos no alimenticios incluyen productos para salud, la belleza, artículos domésticos, revistas, libros, juguetes y, en ciertos casos, ropa.

En contraste con los primeros supermercados, las tiendas modernas cuentan con instalaciones costosas y atractivas que ofrecen una gran variedad de servicios a los clientes, tales como: cambio de cheques, salones de descanso y música de fondo. La mayoría de ellos también tienen abierto en las noches y en ciertas áreas los domingos.

Como podría esperarse, la progresiva "alta graduación" de las instalaciones de los supermercados y de los servicios ha llevado a costos de operación y márgenes brutos más altos. En 1966, el típico "margen en la puerta de entrada",

esto es, las utilidades brutas de la compañía menos gastos de almacenamiento, de entrega y administrativos, era del 18.1% para las empresas que reportaron al intercambio de datos anuales del Super Market Institute. Estos márgenes brutos más altos reflejan el costo de las estampillas comerciales, además de los gastos asociados con las instalaciones y servicios de las tiendas. En 1967 alrededor del 55% de los supermercados regalaban a sus clientes estampillas comerciales que podían ser redimidas por premios en mercancías. El costo de estampillas para las tiendas era de aproximadamente el 2% de las ventas. Ha surgido una controversia considerable sobre el efecto neto de las estampillas comerciales en los costos de operación totales de las tiendas. De acuerdo con las compañías de estampillas comerciales, el uso de éstas no necesariamente aumenta los gastos totales y, en la misma forma que los precios de oferta, debido a su atractivo promocional puede generar un suficiente volumen de ventas adicionales que lleven a reducciones de costos. No cabe duda que esto fue cierto para ciertas tiendas individuales que adoptaron las estampillas comerciales antes que sus competidores lo hicieran. Sin embargo, a principios de la década de 1960, en muchas áreas metropolitanas prácticamente todos los operadores de los principales supermercados estaban ofreciendo estampillas. A menos que las estampillas produzcan aumento en las compras totales de productos alimenticios, lo cual parece muy improbable, eventualmente llegarán a representar cierta adición neta a los costos totales de operación. El aumento de los costos en los supermercados y su extensa adopción de estampillas comerciales, contribuyeron a la emergencia, en la década de 1960,

de un tipo modificado de tienda de productos alimenticios, "la tienda de abarrotes de descuento". Estas tiendas son "supermercados que tienen menores precios, que no regalan estampillas comerciales y que a menudo manejan menos artículos, y pueden tener servicios reducidos a los clientes". Un estudio de una muestra de supermercados comparables, de descuento y convencionales, mostró que los gastos de operación de los de descuento eran más bajos en proporción del 2 1/2 al 3 1/2 % sobre las ventas. La mayor fuente de reducción de gastos, en cada caso estudiado, era la eliminación de estampillas comerciales.

Muchas de las tiendas de abarrotes de descuento que abrieron en la década de 1960 estaban conectadas con las tiendas de descuento de mercancías generales.

Para estimular el tráfico en la tienda, el supermercado anuncia sus bajos precios mediante una fuerte publicidad y exhibiciones masivas de mercancías; muchos ofrecen también planes de estampillas de canje y bonificación.

Como los supermercados necesitan realizar gran volumen de ventas para que la operación sea lucrativa, en el piso de ventas exponen a la vista del público grandes existencias de mercancía. Existencias de reserva fácilmente, accesibles, mostradores adecuados para el pago de las compras, la posibilidad de cambiar cheques y un patio de estacionamiento suficiente grande para atender a los volúmenes máximas de negocios, son factores adicionales que contribuyen a altos volúmenes de venta. ¿Qué quiere decir suficiente espacio de estacionamiento? Los primeros operadores de supermercado creían que un metro cuadrado de espacio de

venta era suficiente, pero hoy el cuádruple de esa cantidad se considera un mínimo. Los operadores de supermercados nuevos ofrecen espacio de estacionamiento más que adecuado.

Muchas de las prácticas de compra de los supermercados son de rutina, y casi todos los supermercados venden ciertos bienes básicos y nacionalmente anunciados. La responsabilidad de comprar varía según el tamaño de la compañía y su estructura organizacional. Las grandes cadenas de supermercados tienen compradores especializados cuya función consiste en regatear con los abastecedores y hacer las compras, mientras que los gerentes de las tiendas piden la mayor parte de los artículos de las bodegas.⁵¹

Las tiendas designadas como "supermercados" en otros países, son típicamente más pequeñas que las de los Estados Unidos. En Francia, por ejemplo, los grupos comerciales definen un supermercado como una tienda de productos alimenticios, con autoservicio, con más de 400 m² de área de venta.

Debido a que la propiedad de automóviles es menos común y el número de refrigeradores es menor en otros países, sus supermercados típicamente efectúan menos transacciones y cuentan con menos espacio para estacionamiento de automóviles que los Estados Unidos.⁵²

⁵¹ Cundiff, Edward W. y otros, *op. cit.*, pp. 609.

⁵² Mercadotecnia un análisis contemporáneo, s.a., Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1985, pp. 235 ss.

4.2 EVOLUCIÓN DE WAL- MART.

Surgió como una pequeña compañía, en un área rural de Estados Unidos, sacando ventaja de su aislamiento a través de un completo ecosistema de negocios basado en: precios bajos, gran variedad de marcas, que van desde pantalones de mezclilla hasta podadoras de pasto yardman, su presidente y director general es Sam Walton.

A principios de los 60's Kmart- y Wal-Mart y otras tiendas de descuento reconocieron que las tiendas Five & Dime de la calle principal estaban cediendo paso a las tiendas de artículos; y estas a su vez, se veían amenazadas por las grandes tiendas de descuento. Con tal de comprar una alta variedad de productos a precios bajos y en un solo lugar, los clientes estaban cada vez más dispuestos a acudir en auto hasta los centros comerciales y otros lugares no situados en lugares céntricos, manejando los artículos más baratos entre los gustos suburbanos.

Kmart y Wal- Mart aparecieron en la escena del descuento casi al mismo tiempo. A fines de los 60's, Wal- Mart ya había logrado la estructura básica de su propio ecosistema de negocios: las tiendas Wal- Mart ofrecían una gran variedad de marcas reconocidas, que podían encontrarse en lugares relativamente despoblados. La compañía llegó a pueblos con 5 000 habitantes, y particularmente

a lugares que sólo tenían una tienda; además, sus productos eran hasta 15% más baratos que los de las tiendas de abarrotes.

Aunque las ubicaciones originales de Wal-Mart podían mantener una tienda su población no era suficiente para mantener a dos tiendas rivales. Una vez que Wal-Mart establecía una tienda en un área particular y había derrotado a los comerciantes locales, rara vez se veía amenazada con la competencia de otras cadenas de descuento.

Una vez que su estrategia en el negocio había tenido éxito y estaba funcionando en varias tiendas de descuento en el sur y medio oeste de Estados Unidos, los altos funcionarios de Wal-Mart se concentraron en el desarrollo de habilidades organizacionales que le permitirían lograr el éxito.

De tal manera tres cosas le obsesionaban:

1.- Elaborar un paquete de incentivos que les aseguraran el compromiso de sus empleados de sus tiendas locales, lo que llevó a un complejo sistema de capacitación, vigilancia, bonos y planes de descuento para empleados.

2.- El manejo de comunicación y control en una cadena de tiendas a grandes distancias unas de otras, lo que requería el monitoreo constante de un programa

de medios cuidadosamente diseñado, que se transmitía diariamente a la oficina matriz de Wal- Mart, en Bentonville, Arkansas.

3.- Establecer un sistema de distribución eficiente que permitiera la compra conjunta, instalaciones compartidas, pedidos sistemáticos y distribución, a nivel de tiendas, de grandes cantidades de productos diferentes. De esta inquietud a la larga se creó el sistema de distribución Hub & Spoke, exclusivo de Wal- Mart, que consiste en bodegas que distribuyen a miles de tiendas a una distancia por carretera no mayor a un día.

En 1970, Wal- Mart hizo una oferta pública, con el fin de reunir fondos para su expansión. Ese mismo año la compañía construyó su primer centro de distribución Hub & Spoke, empezando una estrategia en la que escoge una amplia zona, establece un centro de distribución y, posteriormente, llena la zona con cuantas tiendas se pueda. Wal- Mart no solo satisfacía la demanda de sus clientes en ciudades pequeñas, sino que también, ya fuera como distribuidores o propietarios de tiendas locales.

El número de tiendas Wal-Mart aumentó rápidamente, de 32 en 1970, a 195 en 1978 - cuando abrió el primer centro de distribución totalmente automatizado- a 551 en 1983, cuando Wal- Mart lanzó su primer satélite, creando una red de comunicación para mantenerse en contacto diario con su imperio.

Para 1984, la agenda gerencial de Wal- Mart ya había cambiado, lo que en las etapas de nacimiento y expansión era una carrera para desarrollar sistemas y conquistar territorios, ahora se había convertido en un esfuerzo concertado para construir un poder de negociación, como líderes de un ecosistema de negocios de gran éxito. Ahora los ejecutivos de Wal- Mart trabajan en continuar con esa visión acertada que les había dado ventaja sobre los otros miembros de la comunidad, incluyendo a los proveedores, como Procter & Gamble, Rubbermaid y Helene Curtis Industries.

Primero, Wal- Mart resistió la tentación de aumentar sus precios en los mercados y regiones que ya eran de su dominio y, por el contrario, siempre vio a cada uno de sus mercados como un mercado potencial para sus competidores si dejaba de dar el mejor valor a sus clientes. Este liderazgo constante ante el consumidor fortaleció a la marca Wal- Mart, y afianzó su lugar en la mente y hábitos de compra de sus clientes. Su sistema de precios bajos siempre, en el que no hay necesidad de ofertas semanales o promociones especiales, ya se ha convertido en un estándar en las tiendas de autoservicio.

En segundo lugar, Wal-Mart, que ahora es una cadena de tiendas muy poderosa, empezó a presionar fuertemente a sus proveedores para mantener sus precios bajos. Además, los obligó a establecer sistemas de distribución entre compañías para lograr una máxima eficiencia en la fábrica de productos. Por

ejemplo, en 1987 Wal- Mart y Procter & Gamble llegaron al acuerdo de trabajar juntos con base en extensos pedidos e intercambio de información por medio de la electrónica, a cambio Wal- Mart otorga mejores plazos de pago que el resto de la industria de tiendas de autoservicio. Como promedio, Wal- Mart paga a sus proveedores a 29 días, en comparación con los 45 días de K - Mart.

En tercer lugar, Wal- Mart siguió invirtiendo y reforzando sus propias economías fundamentales de escala y alcance de distribución. Para la etapa de liderazgo, la distribución se había convertido en el componente ecológico crucial del ecosistema de Wal- Mart. De hecho el control total de distribución ha permitido que su ecosistema completo triunfe sobre otros. Al tiempo que los proveedores grandes y pequeños, pueden sentirse sofocados bajo la pesada mano de Wal- Mart, también esta clara que la mayoría de ellos necesitan a este líder en particular para sobrevivir.

En 1983, entra en el mercado de membresías con su Sam's club que para 1992 ya tenía 208 clubs que reportaban más de \$ 9 400 millones de dólares de utilidades. En 1990 incorporó otro ecosistema con la adquisición de Mc Lane Company, el distribuidor de tiendas de autoservicio más grande del país. Mc Lane, bajo el control de Wal- Mart da servicio a alrededor de 36 tiendas de menudeo incluyendo 18 000 tiendas de abarrotes. En 1992, adquiere las divisiones de

distribución y procesamiento de alimentos de Southland Corporation, que opera una gran cadena de tiendas de abarro 7- Eleven.

La adquisición aumentó en más de 5 000 tiendas 7- Eleven la base de clientes de la empresa Mc Lane/ Wal- Mart.

Wal Mart tiene ahora 1,938 tiendas, así como 15 centros de Distribución. Son las Wal Mart Discount City las que obtienen 65% de las ventas de la firma; una de sus subsidiarias con mejor crecimiento es Sam's Wholesale Clubs.

Wal-Mart ha mantenido su espectacular crecimiento contra viento, depresión y marea a un ritmo de 162 tiendas por año. Sus incrementos en ventas son mucho más altos que los del resto del comercio estadounidense, al igual que sus ventas por metro cuadrado y su rentabilidad. El aumento en la competencia y demás factores han sido enfrentados por la compañía con el ahorro en costos, gracias a novedosas y efectivas técnicas de administración. Se espera que las ventas de esta firma con 328,000 empleados lleguen a \$55,330 millones de dólares en 1996.

4.3 ESTRATEGIA DE SERVICIO WAL - MART

Dentro de las empresas extranjeras con mayor éxito en el área de supermercados, Wal-Mart ocupa un lugar muy importante, debido a su larga experiencia en el mercado norteamericano. Esa experiencia la ha trasladado a nuestro país a través de una alianza estratégica con el grupo CIFRA incursionando de esta manera en el mercado mexicano exitosamente. Dicho éxito se deriva de la implementación de estrategias innovadoras en nuestro país, así como ciertos elementos que han influido en estos logros, entre las que destacan:

La aceptación de Wal- Mart dentro del mercado mexicano se ha visto impulsado en función de su procedencia, pues es bien conocido que en la sociedad mexicana existe una fuerte preferencia hacia productos extranjeros, principalmente norteamericanos.

De esta forma se afirma que la base del éxito de Wal-Mart está en:

- Ubicación estratégica de las sucursales, pues se encuentran localizadas en avenidas muy transitadas, dentro de plazas comerciales de su mismo grupo asociado (CIFRA).

Por ejemplo, se encuentra a Wal-Mart Plaza Oriente rodeado de otros establecimientos como Suburbia, El Portón, entre otros.

- Cada tienda cuenta con amplias instalaciones hecho que es sumamente atractivo para el cliente. Esto les permite tener una cantidad enorme de artículos, principalmente importados, que resultan novedosos en México y por lo tanto favorecen su consumo.

- Dentro de la gran variedad de artículos, se le presenta al consumidor una gama de posibilidades de compra, que van desde un tornillo hasta una recámara. Todos estos artículos son presentados al público a través de una distribución física eficiente, ya que permite el fácil recorrido del cliente dentro de la tienda.

- Al encontrarse ubicadas las tiendas en centros comerciales, los estacionamientos representan un beneficio adicional, pues permiten una mayor afluencia de clientes a la tienda.

- Con el fin de lograr una mayor atracción de clientes, proporciona carreolas, carritos adaptados con porta bebé, sillas de ruedas y carros eléctricos, que permiten al consumidor realizar sus compras con mayor facilidad. Así en Wal-Mart Tepeyac se ofrece el servicio de guardería para comodidad y seguridad de los padres de familia que consumen en la tienda.

- El personal se encuentra uniformado, de tal manera que puedan ser identificados fácilmente, al mismo tiempo que ofrecen sus servicios por medio del estampado en su camiseta con la leyenda "¿Puedo servirle en algo?". Ello crea en el consumidor la percepción o sensación de atención y por lo tanto de satisfacción, ya que siente que realmente es tomado en cuenta por la empresa.

- Otra técnica de la tienda para lograr la satisfacción del cliente es, que se preocupa por hacer saber al cliente que su salud y el medio ambiente son factores importantes para la empresa; esto se observa al colocar dentro de la tienda carteles que poseen información acerca de ofertas, promociones, señalamientos, etc., y que en la parte inferior de los mismos se especifica que éstos fueron elaborados con material reciclable. Cuenta además con numerosos cestos de basura, así como breves indicaciones sobre la prohibición de fumar, basados en el reglamento correspondiente. Con esta medida el consumidor siente que esto no es una imposición de la tienda y lo percibe como un beneficio a su persona; en el caso de los fumadores resulta una prohibición sutil y no directa.

- Para agilizar el pago de artículos, dispone de un gran número de cajas que reducen al mínimo la espera.

- Las tiendas no conformes con encontrarse rodeados de diversos establecimientos, en su interior se pueden encontrar servicios tales como: envoltura

de paquetes, óptica, fotografía, agencia de viajes, comida, etc., estos elevan el servicio percibido por el cliente, generando un valor agregado a la tienda.

- La publicidad está basada en la idea de que la tienda es económica, pues ofrecen precios bajos, evitando así que el consumidor asocie una gran tienda a grandes precios, esto se refleja en su lema publicitario: " Precios bajos siempre ".

De esta manera podemos afirmar que Wal-Mart es una tienda que tiene como principal estrategia "El cliente es lo primero", y de aquí parten todas las innovaciones que se le ofrecen al cliente en cuanto a calidad, diversidad, precio y servicio.

4.4 EVOLUCIÓN DE COMERCIAL MEXICANA A PARTIR DE SU ALIANZA CON PRICE CLUB

Comercial Mexicana cuenta actualmente con 123 tiendas. A partir de su establecimiento ha logrado ascender un peldaño más en la competencia entre cadenas con la emisión de 10% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores; el 25 de mayo de 1991, anunció la primera gran asociación.

La firma llevaba meses buscando un socio, y el 5 de julio de 1991 anunció la aventura con Price Club. Con una inversión inicial conjunta de \$30 millones de dólares, el primer local se abrió en Ciudad Satélite, el 3 de marzo de 1992.

Comercial Mexicana tuvo buenas razones para escoger a su contraparte estadounidense: creada en San Diego en 1976, Price Club resultó ser la cadena precursora de los clubes de precios. De ella se desprendió este nombre genérico, que define a las tiendas de mayoreo, en donde sólo se puede entrar con una credencial de membresía.

Se trata de enormes locales poco lujosos, con carros de supermercados tamaño familiar, estantes con paquetes y cajas estilo Central de Abastos, y en cuya salida, en lugar de cajas convencionales, se encuentran anchos pasillos con

máquinas lectoras de código de barras que, en un santiamén, proporcionan al cliente facturas en forma.

La tecnología es uno de los factores clave para el buen manejo de este tipo de tiendas. Con mucho menos personal que un supermercado convencional y basados en el volúmen de venta, los clubes de precios requieren saber, minuto a minuto, qué entra y qué sale del local.

La asociación con Price Club es sólo un movimiento en la estrategia de crecimiento de la cadena mexicana. A finales de marzo de 1991, se dieron a conocer los proyectos de inversión de Comercial mexicana para 1992: \$300 000 millones de pesos para la construcción de 17 nuevos establecimientos, la instalación de lectores ópticos y la remodelación de algunas unidades, así como la compra de terrenos.

Esto vino a remediar un cierto retraso en el crecimiento de la cadena que, con 76 tiendas Comercial mexicana, 12 bodegas, 24 Sumesa y 14 Restaurantes California en diciembre de 1991, aún mantiene el liderazgo en autoservicios, pero queda a trás en otros negocios. Al parecer, en 1991, la entrada a bolsa distrajo los esfuerzos de la empresa, pues sólo creció en dos o tres unidades, algo que al ritmo actual puede resultar peligroso.

Sin embargo, la reacción puede ser inmediata: con 400 000 metros cuadrados de reservas territoriales, la cadena tiene mucho para dónde crecer. Asimismo, sus finanzas son saludables para 1991 se contaba: con pasivos totales por \$893, 948 millones de pesos (un incremento de 26.9% con respecto a 1990), conservó un apalancamiento muy confiable, de .53 veces pasivo total a capital contable. Su coeficiente de liquidez fue de 1.14 veces.

Las ventas de Comercial Mexicana, el año de 1993 ascendieron a \$4.35 billones de pesos, tan sólo 1.3% más en terminos reales que las de 1990. Sin embargo, el notable avance pudo verse en su utilidad neta: \$208 112 millones de pesos, 47% más que el año anterior. Una disminución real en el costo de ventas de 1.4% provocó este milagro. Al parecer un mejor manejo de inventarios, así como campañas de descuento menos gresivas que en años anteriores, provocaron un margen de utilidad más aceptable: 4.78% .

4.5 ESTRATEGIA DE SERVICIO COMERCIAL MEXICANA

Ante los constantes cambios económicos, originados por una sociedad en desarrollo, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio y una creciente competencia mundial es necesario dar un giro a las estrategias observadas en las empresas mexicanas. En este sentido se hace necesario nuevas y mejores formas de llegar a los consumidores elevando el valor de los productos o servicios, para la plena satisfacción de los consumidores.

Esta visión mercadológica es reciente en México, ya que hasta hace pocos años el mercado era seguro y cautivo a consecuencia de la política proteccionista adoptada por el país. Sin embargo, bajo las nuevas condiciones de mercado a las cuales nos enfrentamos actualmente, cada uno de los consumidores son el blanco de estudios e investigaciones que permiten proporcionarle los bienes o servicios para satisfacer sus necesidades, mientras que, en años anteriores estos no eran considerados por el productor.

En el caso específico de las tiendas de autoservicio, la competencia entre las empresas Gigante, Grupo Cifra y Comercial Mexicana, se encontraba más o menos equilibrada, la estructura y funcionamiento eran similares; así las estrategias competitivas podían ser identificadas y aplicables para cada empresa competidora. Pero a raíz de la inclusión en México de empresas norteamericanas como Home-

Mart, K-Mart, Correfour, entre otras, han presionado a las empresas mexicanas a adoptar nuevas estrategias enfocadas a retener al consumidor. Además, otro problema que enfrentan las empresas mexicanas son las alianzas estratégicas buscadas por empresas o grupos industriales fuertes, como es el caso del grupo CIFRA Y WAL-MART.

Hablando de ésta última y la compañía Comercial Mexicana, esta alianza ha originado cambios en la estrategia, a diferencia de Wal-Mart quien es el caso típico de un Supermercado al estilo norteamericano. Mientras que Comercial Mexicana ha exaltado el valor de lo hecho en México, así como de las características de amabilidad y cordialidad de los mexicanos; ello para contrarrestar la influencia cada vez mayor de artículos y empresas extranjeras, así como una mejora en sus instalaciones al adoptar el concepto de Mega-Tiendas, que ofrecen mayores espacios, gran variedad de artículos, así como servicios adicionales dentro de las tiendas, como es el caso de instalación de pequeños centros bancarios, permitiendo a los usuarios la realización de diversas actividades dentro de un mismo espacio.

Así para hacer frente a la competencia ha adoptado principalmente como principales estrategias:

- Reestructuración de varias tiendas, en cuanto a su aspecto físico exterior e interior. En algunos casos ha adoptado una actitud patriótica al colocar la

Bandera Nacional afuera de la tienda, para reforzar sus anuncios publicitarios bajo el lema "Una tienda muy nuestra", que tiene como finalidad el fortalecimiento del comportamiento de compra enfocado a productos nacionales en tiendas también nacionales.

- Por lo que respecta a la reestructuración interna, los espacios entre anaqueles se están ampliando para una mejor circulación; así los carritos de supermercado se han modificado, adoptándoles un porta bebé para seguridad y comodidad del usuario al realizar sus compras y también se cuenta, en algunas tiendas, con sillas para minusválidos que poseen una canastilla para portar artículos. De esta manera se toma en cuenta todo posible consumidor de la tienda, para facilitarle las compras.

- Por otro lado, en algunas sucursales se está llevando a cabo un programa de organización y distribución departamental, ya que anteriormente la distribución de la tienda dificultaba un poco la accesibilidad a ciertos artículos, con este programa se pretende colocar en un solo espacio artículos afines, como por ejemplo: el departamento de perfumería junto al departamento de damas, al de joyería, etc. Esto con la finalidad de facilitarle al usuario el traslado de un lado a otro, ahorrándole tiempo y esfuerzo en la búsqueda de determinados productos.

- De la misma manera, se incluye, una optimización de espacios al colocar anaqueles más altos, creando así una idea de capacidad más amplia para colocar un mayor surtido y variedad de productos dándole al cliente más opciones de compra.

- Para satisfacer los máximos deseos del consumidor, de cualquier segmento, se está dando en todas las tiendas un aumento de productos nacionales como de importación, así la tienda ofrece un mayor número de alternativas aún para el consumidor que adquiere productos de importación. Con esto, la tienda aumenta sus lazos comerciales, tanto con empresas mexicanas como internacionales, ya que se muestra un gran interés por adquirir y distribuir productos varios de calidad para el mercado en general.

- Actualmente, en el aspecto económico, para respaldar al consumidor, la tienda ofrece a los usuarios diversas promociones, enfocadas a atraer y retenerlos. Entre las promociones actuales se encuentran: los Miércoles de plaza, en los cuales la mayoría de los artículos, principalmente del departamento de frutas y verduras tienen un gran descuento; y los "Sabadomingos" de "Carnisalchichonería", en la que se brindan grandes ofertas en carnes en general, así como a ofertas y descuentos permanentes en toda la tienda.

De esta manera se intenta:

- * Cuidar el presupuesto del cliente
- * La preferencia por la tienda.

Además cuenta con:

- * Un sistema de tarjeta de crédito para consumidores frecuentes con la finalidad de brindar mayores alternativas de compra, formas de pago, cambio de cheques, entre otros, mostrando, un voto de confianza para el cliente.

- * Una publicación donde muestra artículos de diversos temas familiares y donde por supuesto, refuerza la imagen de la tienda.

- Para respaldar todos estos cambios e innovaciones en las sucursales, es indispensable aplicar y aprovechar la tecnología que ofrece el mercado, de esta forma se están instalando sucesivamente puertas automáticas a la entrada de las tiendas, así como lectores ópticos para la lectura del código de barras que verifican los precios de los artículos dentro de las tiendas.

- Por último, con el objetivo de proporcionar un mejor servicio al cliente, se han instalado buzones de sugerencias para el usuario, en donde puede expresar opiniones sobre el servicio.

Como se observa, esta diversificación de estrategias son respuestas a los cambios en la estructura competitiva nacional, que es necesaria si se desea seguir en el mercado conservando uno de los primeros lugares en la preferencia del cliente.

4.6 NIVEL DE SERVICIO EN LOS SUPERMERCADOS.

El nivel de servicio en supermercados, cualquiera que sea éste, se encuentra en su mayor parte determinado por la percepción de cada consumidor en particular, y ésta percepción se deriva de un conjunto de variables dadas y manejadas por la empresa y que le son otorgadas al cliente a través del servicio que se le brinda al momento de realizar sus compras.

Así entre las variables aquí consideradas que permiten medir el nivel o calidad del servicio que se ofrece en las tiendas, se encuentran entre las más sobresalientes: la capacidad de estacionamiento que brindan las empresas para la comodidad del cliente al momento de hacer sus compras; la calidad de los empleados dentro de la tienda, en función del trato y auxilio que le brindan al consumidor; la variedad y surtido de artículos que ofrece la sucursal y que son calificados de acuerdo a la cobertura o no de las necesidades reales del consumidor, el número de departamentos con los que cuenta la tienda y que dan respuesta a la necesidad de poder realizar diversos tipos de compra en un solo lugar, y una de las más importantes lo constituye el valor del tiempo que cada cliente requiere o utiliza para satisfacer sus requerimientos dentro de la tienda.

Todo este conjunto de variables conjuntas van creando en el consumidor una serie de percepciones, que bien pueden ser benéficas hacia la empresa, o por el

contrario deficientes; es por ello que del manejo de estas variables, por parte de la empresa, y el recibimiento de ellas por parte del consumidor, dependerá la opinión y juicio de cada cliente, hacia la imagen de la empresa en la mente del consumidor y la calidad del servicio que se le está proporcionando.

De aquí deriva la gran importancia del manejo de las variables antes mencionadas, ya que son el punto de partida para lograr el posicionamiento o no de la tienda en la mente del cliente.

A continuación se analizarán el nivel de servicio que ofrece la tienda Comercial Mexicana y Wal-Mart en relación a cómo percibe el consumidor sus servicios y calidad. Para tal análisis de parte de una muestra de consumidores constituida por 192 clientes de cada tienda, es a partir de ésta muestra que todos los datos serán proporcionados.

Los aspectos aquí manejados intentarán mostrar de una manera general la importancia que tiene el cliente dentro de los programas y planeación de la empresa, así como la percepción de los clientes hacia la empresa.

4.6.1 NIVEL DE SERVICIO: WAL-MART

FRECUENCIA DE COMPRA

La frecuencia de compra mensual para las tiendas Wal-Mart o para cualquier empresa, se encuentra relacionada con el nivel de ingresos de los consumidores en general y de los hábitos de compra del consumidor.

Por ello se presentan cuatro grupos de consumidores, clasificados de acuerdo a su nivel de ingreso promedio mensual familiar.

Los rangos utilizados, son los mismos que para la Comercial Mexicana (menos de 2 y medio salarios mínimos; menos de 5 salarios mínimos; menos de 10 salarios mínimos y más de 10 salarios mínimos), de tal manera que:

En el primer grupo que representa el 19.79% de los consumidores que asisten a esta tienda presentan la siguiente frecuencia de compra mensual:

El 6.78% del total de la muestra realiza compras esporádicas, el 8.33% de 1 a 3 veces, el 1.56% de 4 a 5 veces y el 3.12% 6 veces o más. Dentro del segundo grupo, es decir, un 39.58% del total, presentan una frecuencia de compra mensual de:

puede derivarse de factores tales como: ubicación, nivel de ingresos, servicio ofrecido por la tienda, entre otros.

Así también, se observa que el 39.58% del total de los consumidores de la tienda tienen un ingreso medio de tres a cinco salarios mínimos, seguido de casi un 22% de consumidores con un ingreso de 5 a 10 salarios mínimos; esto sugiere que el segmento de mercado que abarca la tienda es para una clase media y media alta.

Independientemente del nivel de ingresos, alrededor del 26% de los consumidores son clientes permanentes de la tienda ya que realizan sus compras con una frecuencia de 4 o más veces al mes, esto indica que los consumidores se identifican con la calidad, variedad y servicio que otorga la empresa.

Mientras que un 35.4 % son consumidores que pueden convertirse en clientes frecuentes puesto que todavía están buscando alternativas y no han mostrado su preferencia por esta tienda, pero, en la medida del buen servicio y calidad de los productos podrán visitar en más ocasiones Wal-Mart.

Asimismo, el 38.02% se encuentra en ese proceso de mayor aceptación como la mayor opción de compra.

El 17.70% esporádicamente, el 15.10% de 1 a 3 veces, el 6.77% de 4 a 5 veces y el 0% de 6 veces o más.

Por lo que respecta al tercer grupo, que representa un 21.87% sobre el total, la frecuencia de compra es:

El 7.29% esporádicamente, el 7.29% de 1 a 3 veces, el 5.73% de 4 a 5 veces y el 1.56% 6 veces o más.

En el cuarto grupo que representa el ingreso mensual más alto se encuentra conformado por un 18.75% del total de los consumidores de la tienda, presentan una frecuencia de compra de:

El 3.64% esporádicamente, el 7.29% de 1 a 3 veces, el 5.73% de 4 a 5 veces y el 20.83% 6 veces o más.

Por medio de estas cifras se puede observar que la frecuencia de compra en su conjunto es de 1 a 3 veces con un 38.02% del total de los 4 grupos, en tanto que sólo un 6.77% realiza compras 6 o más veces al mes, sin embargo, cabe señalar que dentro del último grupo un 20.83% realiza compras más de 6 veces en Walmart, estableciéndose una relación directa entre ingreso y frecuencia de compra que

Podemos decir por lo tanto, que Wal-Mart necesita sólo tiempo para atraer a estos consumidores ya que sus estrategias tienen como punto central al cliente, como base de su éxito.

No obstante, a causa de que esta empresa está dirigida hacia la clase media y como consecuencia del empobrecimiento general de la población mexicana y principalmente de este estrato derivada de la crisis económica, se deduce que del 80% de los consumidores de esta tienda, un gran número de ellos adquiere artículos en ese lugar pues tratan de mantener un status.

Lo mismo ocurre con aquellas personas que perciben menor ingreso pues representan el 20% de los consumidores al querer aparentar un mayor nivel económico, lo que también le ha permitido a Wal-Mart mantener y ganar clientes.

CAPACIDAD DE ESTACIONAMIENTO

Debido a la ubicación estratégica de las tiendas Wal-Mart, que se encuentran localizadas en grandes centros comerciales, como es el caso de Wal-Mart Tepeyac y Wal-Mart Plaza Oriente, cuentan con un estacionamiento de gran capacidad de aproximadamente 300 a 400 cajones, los cuales brindan un fácil acceso a las

tiendas. De esta manera no se presentan dificultades para ofrecer lugar de estacionamiento a los consumidores que se presentan todos los días.

De los consumidores que frecuentan las tiendas Wal-Mart, el 74% utiliza el estacionamiento al momento de realizar sus compras; de este porcentaje el 67.19% considera que la capacidad que le brinda el estacionamiento es la suficiente para los usuarios; en tanto que el 6.77% considera que su capacidad en ocasiones no es suficiente, y han tenido que esperar un poco para ocupar un lugar.

EMPLEADOS

Debido a que el tamaño de las tiendas es enorme el número de empleados que se utilizan en cada tienda se encuentra entre 120 a 180 empleados, considerando entre ellos a personal administrativos, empleados de piso, personal de cajas, acomodadores, supervisores, vigilantes, edecanes, almacenistas y empleados de auxilio al cliente y cajas.

Dentro de las tiendas, para cualquier empleado, una política de la empresa es siempre, el de "Servir al cliente en lo que guste", de tal manera que dentro de

las tiendas se puede observar al personal con leyendas en su ropa de trabajo que ofrecen al consumidor ayuda sobre cualquier duda que le pudiera surgir a éste.

Asimismo la tienda procura que cada empleado, independientemente del puesto, conozca lo más posibles todos los aspectos de la tienda de la cual forma parte con el fin de brindar un mayor servicio y orientación al consumidor.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa lo siguiente: el 48.96% de los consumidores consideran que el empleado se encuentra bien informado; el 39.58% opina que el personal se encuentra generalmente bien informado, ya que en el momento en que lo han requerido el personal de la tienda los ha auxiliado adecuadamente; por otro lado, el 8.85% expresa que el personal rara vez se encuentra informado, ya que se presentan algunas deficiencias en el servicio; y sólo el 1.04% opinan que el personal se encuentra mal informado, el resto de la muestra, 1.56% no emitió opinión alguna.

VARIEDAD DE ARTÍCULOS

Los artículos que ofrecen las tiendas Wal-Mart incluyen tanto de procedencia nacionales, como de importación, estos últimos conforman un 40% de productos nuevos dentro del mercado nacional.

Debido al gran tamaño de la tienda, la variedad de artículos que se ofrecen ahí se encuentran aproximadamente en 1 000, incluyendo artículos de todas las marcas conocidas nacionalmente, así como las de nueva introducción en el país. Los artículos que se ofrecen a la venta están orientados a satisfacer necesidades de cualquier magnitud, que antes no era posible ofrecer en tiendas nacionales.

Así el 32.29% de los consumidores opinan que la variedad de artículos que encuentran en la tienda es excelente, ya que tienen una mayor gama de posibilidades de compra de productos de la mejor calidad; un 40.10% califica a la variedad de artículos como muy buena, ya que se pueden adquirir los productos deseados; en tanto que el 22.40% opinan que los artículos que ofrece la tienda es buena, y tan sólo el 5.2% opina que los artículos de que disponen dentro de la tienda es regular, ello obedece a que en la tienda se pueden encontrar un gran número de artículos de importación que son desconocidos por el consumidor mexicano.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

La magnitud de la tienda permite ofrecer al público un número mayor de departamentos dentro de ésta; así las tiendas Tepeyac y Oriente cuentan con la siguiente departamentalización: Carnes, salchichonería, lácteos, panadería, frutas, verduras, vinos y licores, abarrotes, departamentos de ropa, deportes, papelería,

juguetería, perfumería, joyería, electrónicos, electrodomésticos, plásticos, jardinería, discoteca, renta de videos, blancos, pinturas, artículos para el hogar, farmacia, revistas y libros.

Esta diversidad intenta dar respuesta a la necesidad del consumidor de adquirir productos diferentes en un sólo sitio, ampliando las opciones de compra del consumidor y logrando una mayor comodidad para el cliente.

De esta manera el 70.83% de los consumidores opinan que el número total de departamentos con los que cuenta la tienda son suficientes para dar respuesta a sus necesidades, y permiten el ahorro de tiempo en compras diversas; el 28.65% considera que es regular es número de departamentos, ya que en ocasiones se desean adquirir artículos que no abarca la tienda, como puede ser un departamento de iluminación o decoración; y sólo el .52% expresan que el número de departamentos no es suficiente.

TIEMPO EN CAJAS

Un factor de suma importancia dentro de las tiendas Wal-Mart, y que la empresa tiene siempre presente, es el cuidado del tiempo del consumidor, tanto para permanecer dentro de la tienda al realizar sus compras, como en el momento de cobro en cajas. Debido a esto la empresa cuenta con un gran número de cajas,

aproximadamente con 50 por sucursal; estas se encuentran distribuidas a lo largo de la tienda, de manera que no obstaculicen la circulación de carritos de los clientes, ni permitan la acumulación y concentración de clientes en un espacio pequeño y reducido, para ello se cuenta con una distribución en líneas formadas en 2 ejes en la tienda, para brindar una mayor atención al cliente.

Estas cajas funcionan completamente con un código de barras instalado, que permite agilizar el cobro en cajas y disminuir el tiempo de espera de los consumidores.

Así el 4.16% de los clientes expresan que siempre tienen que esperar en cajas para ser atendidos; el 5.2% consideran que el tiempo perdido en cajas se presenta casi siempre; el 39.58% opina que la pérdida de tiempo es ocasional. Por otro lado, el 29.16% considera que casi nunca pierde tiempo en cajas, ya que son eficientes y rápidas; en tanto que un 21.35% nunca han esperado en cajas para ser atendidos.

La empresa procura que el 100% de las cajas se encuentran funcionando siempre, para atender a toda la población de una manera más rápida y eficiente, por lo tanto la capacitación para las cajeras es constante, enfocado a el logro de la eficiencia.

OTROS SERVICIOS

Dentro de las tiendas Wal-Mart, desde hace tiempo se ha reconocido la importancia de brindar al cliente una serie de satisfactores mayores de los generalmente ofrecidos; es decir, darle un conjunto de beneficios, transformados en servicios adicionales, que van enfocados a satisfacer las necesidades reales y crecientes del consumidor, para aumentar al máximo su comodidad y satisfacción. Por tanto se reconoce que estos servicios incrementan la preferencia hacia la tienda, siempre y cuando sean dados con base en la calidad y buen servicio.

Entre los servicios ofrecidos por la tienda se encuentran, el servicio de guardería al cliente, servicio de agencia de viajes, fotografía, helados, etc.

Proporcionando a los usuarios mayores comodidades, como lo representan también el número de carritos para transportar artículos dentro de la tienda, sillas de rueda, carreolas, carritos eléctricos, que permiten brindar una atención mayor. Así al llegar al establecimiento el cliente es recibido por edecanes, dispuestas a servir al cliente.

Por tanto el 61.46% de los consumidores ha visto aumentada la preferencia a la tienda por los servicios debido a varias razones; entre las principales se encuentran:

- * El ahorro del tiempo para adquirir artículos que antes no se podían adquirir en tiendas de autoservicio, como es el caso de agencia de viajes.

- * Otra de las razones lo constituye la agilidad y eficiencia del trato al cliente en los diversos servicios que utiliza, por la gran variedad de artículos que ofrecen y el manejo de los mismos, así se genera una gran comodidad al cliente.

- * Una razón más de la preferencia a la tienda son los precios bajos que ofrecen los servicios adicionales, a juicio de los consumidores; el excelente servicio que se le proporciona al cliente, así como lo novedoso que resulta para el consumidor mexicano el contar con productos de importación.

El 31.76% de los consumidores restantes no han visto incrementada su preferencia a la tienda por ellos principalmente por 2 razones, la primera de ellas es que no hacen uso de específicamente estos servicios adicionales muy a menudo; la segunda razón es que existe cierta resistencia a consumir productos o servicios extranjeros, por un pequeño segmento de la población, que representa sobre la muestra un 2.6%. Mientras que el 4.16% faltante no emitió respuesta alguna.

MOTIVOS DE COMPRA

La aceptación de cualquier tienda de autoservicio en cualquier nación diferente a la que le dio origen dependerá de una serie de factores dados por un entorno cultural, social, político o comercial; o simplemente por factores derivados de la propia tienda, como pueden ser el prestigio, calidad, servicio, entre otros.

En el caso México la aceptación de Wal-Mart en el mercado se ha visto favorecida por el prestigio que posee la tienda dentro del mercado extranjero, derivado de un gran servicio hacia el cliente.

También, a consideración del consumidor mexicano, a factores como curiosidad, ubicación estratégica, recomendación del servicio que ofrece la tienda, su aspecto físico y nombre de la misma.

Así el primer factor de importancia que despertó la tienda en el consumidor mexicano fue la curiosidad con un 44.79% del total de la muestra; ya que su gran tamaño sugiere en la mente del consumidor una gran variedad de artículos para adquirir; el segundo factor lo constituye la ubicación con un 25.52% de los consumidores, ya que las instalaciones de cada centro, como ya se mencionó anteriormente, se encuentran estratégicamente ubicadas en zonas muy transitadas. El tercer aspecto corresponde a la recomendación hacia la tienda, dada por consumidores familiarizados con la tienda y por el prestigio que tiene la empresa en el mercado extranjero con un 13.02%; el cuarto factor lo constituye el aspecto

físico de la tienda con un 5.73%; por último se encuentra el factor Nombre de la tienda, con un 6.25% de los consumidores. El 4.69% de los encuestados no optó por ninguna respuesta.

Todos y cada uno de estos factores han influido en los motivos de compra por la tienda, de una manera diferente en cada individuo, pero que al final favorecen el desarrollo de la empresa.

OPINIÓN ACERCA DE LA TIENDA

A pesar de tan sólo 2 años del establecimiento de la primera tienda Walmart en México, es una tienda cada vez más conocida y aceptada por el consumidor mexicano, debido a las causas señaladas con anterioridad.

Es por ello que en la actualidad el consumidor que ha utilizado en algún momento los servicios de esta tienda o que son clientes frecuentes, son capaces de emitir una opinión acerca de la misma, basada en sus experiencias, nivel de satisfacción o insatisfacción producido, así como en el conjunto de beneficios que recibe de ésta y que depende de todos los factores antes desarrollados.

Resultaría muy difícil dar cada una de estas opiniones manifestadas por los consumidores. Sin embargo las ideas fundamentales fueron rescatadas y expresadas en las siguientes frases:

El 32.8% de los consumidores de la tienda consideran que ésta es una tienda muy grande, completa con un gran prestigio y sobre todo un excelente calidad de los servicios que ofrece, el 23.96% opina que la tienda además de ser grande posee una gran diversidad de productos y servicios necesarios en algún momento, caracterizados por precios accesibles; el 14.06% opina que es la representación típica de una tienda extranjera con artículos de importación; el 9.37% considera que es sólo un centro comercial optativo como cualquier otro; el 3.64% piensa que es una tienda que brinda una gran comodidad y rapidez en la atención al cliente; así mismo el 3.64% de los consumidores opina que es una tienda con precios accesibles y económicos; el 3.12% considera que es una tienda novedosa en México, que funciona a través de nuevos sistemas para el país, el 9.37% restante les resultó indiferente.

Como se puede observar la mayoría de los opiniones existentes en el mercado, son a favor de la tienda, asociándola principalmente con variedad, prestigio y calidad de los servicios que ofrece, y que es parte del éxito de la tienda.

EL SERVICIO

Walt-Mart parte de las bases de que el cliente es lo primero, de ahí surgen los programas y planeación del servicio y atención al cliente, procurando que esta sea la mejor posible. Es por ello que su estructura, funcionamiento y servicio se enfocan a un objetivo en común: El logro de la satisfacción del cliente.

Este grado de satisfacción se encuentra determinado por el conjunto de satisfactores y beneficios que se le brindan al cliente, así como la percepción que tiene acerca de la tienda y servicios que recibe. De tal manera que el cliente es capaz de percibir y califica su estado de satisfacción o insatisfacción, al momento de realizar una compra en la tienda.

Por tanto, se observa que un 56.77% de los consumidores consideran que el servicio que les ofrece la tienda es muy satisfactorio, ya que son cubiertas la totalidad de sus expectativas; el 29.7% opina que el servicio es relativamente satisfactorio, ya que se cubren la mayoría de sus expectativas; en tanto que un 10.41% no generan un sentimiento de satisfacción o insatisfacción; por otro lado el 2.6% opinan que el servicio es relativamente insatisfactorio y sólo el .52% expresan un alto grado de insatisfacción.

4.6.2 NIVEL DE SERVICIO COMERCIAL MEXICANA

FRECUENCIA DE COMPRA.

La frecuencia de compras mensual de las tiendas Comercial Mexicana se determinó con base en 4 grupos, clasificados de acuerdo al nivel de ingreso mensual de los consumidores; de ésta manera el primer grupo se encuentra conformado por los consumidores con un ingreso menor a 2 1/2 salarios mínimos, este grupo representa un 33.85% del total de los consumidores entrevistados, de estos un 13.02% realizan compras muy esporádicamente, el 14.58% compran en la tienda de 1 a 3 veces, en tanto que el 5.73% recurren a ella de 4 a 5 veces y el .52% acude 6 o más veces a la tienda.

El segundo grupo representa un 34.89% sobre el total, de estos el 8.85 realiza compras esporádicamente, el 13.54% realiza compras de 1 a 3 veces, el 10.41% realiza compras de 4 a 5 veces y solo 6 o más veces constituye un 2.08%

El tercer grupo representa un 18.75% del total de personas encuestadas, cuyo ingreso es de más de 2 y medio a de 5 salarios mínimos, con un 7.29% de consumidores esporádicos en la tienda, el 8.33% compra de 1 a 3 veces y el 2.08% de 4 a 5 veces, así solo el 1.04% compra 6 o más veces en la tienda.

En el último grupo se encuentran aquellos consumidores con un ingreso mayor a 10 salarios mínimos; de estos el 2.6% realiza compras esporádicas, el 4.16% acude a la tienda de 1 a 3 veces, el 4.69% de 4 a 5 veces y el 1.04% 6 o más veces; el total de este grupo representa del total un 12.5% de los consumidores.

Por medio de los resultados anteriores se observa que el tipo de consumidores que recurren a las tiendas Comercial Mexicana tienen un ingreso medio que oscila de menos de un salario mínimo a 5 salarios mínimos, constituyendo un 68.74% del total de consumidores; en tanto que a un mayor ingreso representa un menor porcentaje de frecuencia de compra en la tienda de tan sólo un 12.5% mensual. Así, la frecuencia de compra mensual de los consumidores en promedio es de 1 a 3 veces con que representa un 40.63% de los consumidores de Comercial Mexicana.

El hecho de haber clasificado a los consumidores de la tienda de acuerdo a su nivel de ingreso permite claramente diferenciar el tipo de clientes o segmento de mercado que esta siendo abarcado por la tienda, así ésta puede orientar sus servicios a satisfacer las necesidades de este segmento de mercado específico, para que con base en ello forme e implemente programas que permitan aumentar la frecuencia de compra o el volumen de compras; ello sólo se logrará brindando un buen servicio al cliente, satisfaciendo sus deseos y perspectivas individuales.

CAPACIDAD DE ESTACIONAMIENTO

La capacidad de estacionamiento de cada tienda Comercial Mexicana varía mucho en cada sucursal; ya que esta depende de su ubicación ; así por ejemplo en Comercial mexicana la Villa y la Viga, el estacionamiento con el que se cuenta es muy pequeño ya que tiene capacidad aproximada de 70 a 100 cajones; en la sucursal Miramontes, se tiene una capacidad aproximada de 250 cajones; sin embargo, aquí hay que tomar en cuenta que la mayoría de las sucursales se encuentran rodeadas de pequeños centros comerciales, por lo que el estacionamiento tiene que dar cabida también a los consumidores no exclusivos de la tienda, sino de los comercios adjuntos a él.

De la muestra analizada el 60% de los consumidores utilizan el estacionamiento; de éste porcentaje 71 consumidores , que representan el 37% de la muestra consideran que la capacidad de cajones dentro del estacionamiento es suficiente para los usuarios, ya que cuando realizan sus compras no tienen dificultades de espacio, en tanto que 44 consumidores, que representan el 23% consideran que la capacidad que les proporciona la tienda es insuficiente, ya que al momento de realizar sus compras se ven en la necesidad de buscar sitios de estacionamiento lo más cercanos a la tienda, o irse y regresar después a realizar sus compras.

Porcentajes que demuestran que Comercial Mexicana se sitúa en espacios muy reducidos y que por lo tanto, se observa que el estacionamiento no tiene suficiente lugar para albergar a todos los automóviles a cualquier hora del día, representando una desventaja para la tienda ya que si el cliente no encuentra lugar donde estacionarse, tal vez sólo su acompañante vaya y compre lo que requiera y no tome en cuenta la variedad de artículos y servicios adicionales que ofrece Comercial Mexicana, u otra situación que se puede presentar, es que el cliente que viene en automóvil decida visitar otra tienda que sí tenga suficiente estacionamiento, que le permita realizar sus compras y percibir las diversas opciones de compra y servicios; por lo que contar con un amplio estacionamiento representa una forma de atraer clientes y competir con productos y servicios de calidad, que en futuras tiendas Comercial Mexicana tendrá que tomar en cuenta.

EMPLEADOS

Generalmente el consumidor en cualquier momento ha requerido información dentro de la tienda, acerca de la ubicación o existencia de algún artículo en particular, ello provoca que el cliente recurra al empleado más cercano en busca de ayuda y orientación.

El número aproximado de empleados dentro de la tienda es de 70 a 100 por sucursal, entre ellos se encuentran el personal de cajas, acomodadores, personal de piso o departamento, almacenistas, vigilantes y personal administrativo.

Así de los consumidores entrevistados el 27.60% consideran que los empleados se encuentran bien informados a cerca de la tienda, ubicación y existencia de productos; el 18.76% opinan que los empleados rara vez están informados, y tienen que buscar ellos mismos en toda la tienda cuidadosamente los artículos deseados; el 13.02% restante considera que los empleados se encuentran muy mal informados y no proporcionan ningún tipo de ayuda al consumidor, desconociendo muchos aspectos de la tienda; el 2.08% no emitieron respuesta alguna sobre la información que posee el empleado dentro de la tienda.

Resultados que reflejan la ausencia del factor: orientación al cliente, que se traduce en la satisfacción de deseos y necesidades del consumidor, que reditúan en la preferencia por la tienda.

VARIEDAD DE ARTÍCULOS

La cantidad de artículos que ofrece la tienda obedece al gran número de consumidores de la misma; es por ello, lógicamente, que al existir un gran número de variedades existen, por consiguiente una gran diversidad de productos

diferentes, o productos similares de marcas diversas, para dar respuesta a los gustos y preferencias de cada cliente en particular.

Así la diversidad de artículos que maneja la tienda oscila alrededor de 850, incluyendo artículos y marcas diferentes, en la totalidad de los departamentos. Los artículos que ofrece a la venta van desde productos de reconocidas marcas, hasta productos de marca propia, que generalmente tienen precios menores a los reconocidos por el mercado.

De esta manera el 9.37% de los consumidores de la tienda consideran que la variedad de artículos que se les ofrece es Excelente y encuentran todos los productos se desean con una buena calidad; el 29.7% clasifican la variedad de artículos como muy buena; el 47.91% como buena, es decir encuentran varios artículos pero no todos los requeridos o marcas deseadas; el 13.02% restante consideran que el surtido y variedad es regular, ya que generalmente no encuentran muchos de los artículos deseados, o porque desean un mayor número de marcas de donde elegir.

Esto significa que Comercial Mexicana, se ha preocupado por ofrecer la mayoría de los artículos que los consumidores demandan, empleándose como estrategia para atraer y conservar un segmento de mercado específico constituido por personas cuyo ingreso es de menos de 2 1/2 salarios mínimos que les permite

demandar mayor número de productos y variedad de los mismos. Así, Comercial Mexicana tiene la posibilidad de situarse como la mejor opción en variedad de artículos y por lo tanto colocarse en la vanguardia de la preferencia del cliente.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Toda tienda de autoservicios se encuentra constituida por varios departamentos o áreas para cubrir un mayor número de necesidades del cliente.

Usualmente el cliente considera que entre más número de departamentos encuentre podrá realizar más compras en un mismo lugar, incrementando su satisfacción y preferencia por la tienda; ya que esto lo representa un ahorro de tiempo, al no tener que trasladarse a otro lugar para adquirir otros productos; al mismo tiempo que le resulta más cómodo el realizar varios tipos de compra en un mismo lugar.

Los departamentos con los que cuentan las tiendas son: Lácteos, carnes, salchichonería, abarrotes, ropa para toda la familia, deportes, papelería, perfumería, joyería, electrónicos, discoteca, vinos y licores, zapatería, artículos para el hogar, blancos; estos en todas sus sucursales.

El 42.19% de los encuestados consideran que el número de departamentos que le ofrece la tienda es el suficiente para realizar las compras que requiere; el 44.27% califica como regular el número de departamentos, ya que aumenta que en ocasiones desean realizar alguna compras extra y estos artículos no los encuentran en la tienda, porque no existe el departamento que los maneje; el 11.46% argumenta que el número es insuficiente, ya que les gustaría poder realizar casi la totalidad de sus compras dentro de la tienda, y ésta no les proporciona el servicio; el 2.08% restante no opinó acerca del número de departamentos, ya que le son indiferentes debido a que solo acuden a la tienda a realizar compras básicas, principalmente abarrotes.

Resultados que arrojan acuerdo generalizado por parte de los consumidores en el número de departamentos que se encuentran en la tienda, ya que implica ofrecer amplia gama de productos cuyas características en marca y calidad, le permiten al consumidor realizar sus compras en un mismo lugar, lo que significa ahorro de tiempo, y se refleja en la preferencia del consumidor.

TIEMPO EN CAJAS

Un factor sumamente importante, que el consumidor toma en cuenta como parte de la calidad del servicio que recibe de la tienda, es el que tiene que ver con el más apreciado valor individual del cliente: el Tiempo.

El tiempo que el consumidor utilice para realizar una compra dentro del centro comercial de su preferencia es un factor determinante de la calidad del servicio que recibe, y puede ser una de las mayores causas de retención o pérdida de un cliente potencial. Es por ello que entre menor sea el tiempo de espera en cajas y más rápida la atención al momento de pagar las compras, resulta más eficiente el servicio al cliente.

Cada sucursal de la tienda cuenta aproximadamente con un número promedio de 25 a 30 cajas de cobro, de los que usualmente un 85% se encuentra siempre en funcionamiento. Sin embargo el número de cajas abiertas varía de acuerdo a los días de la semana, por ejemplo, de lunes a viernes un 70% de ellas se encuentran en funcionamiento, y los fines de semana se cuenta con un 98% , ya que son los días de mayor afluencia hacia la tienda.

Actualmente, para el nuevo concepto en tiendas Mega- Comercial Mexicana, el número de cajas se está ampliando de un 30 a 40% , ya que se pretende tener una mayor captación de clientes, agilizando el servicio de cobro en cajas, a través de la disminución de tiempos de espera con sólo la utilización del código de barras para el cobro total de los productos.

El 6.78% de los consumidores juzgan que el tiempo de espera en cajas siempre es excesivo; el 20.31% considera que casi siempre tienen que esperar en

cajas, debido a una lentitud de las cajeras al cobrar, o por grandes filas en las tiendas por el número insuficiente de cajas para atender al cliente, o porque generalmente la mayoría no se encuentran funcionando por falta de personal.

El 49.48% considera que la espera en cajas sólo es ocasional; en tanto que sólo el 11.98% mencionó que casi nunca esperan para ser atendido en cajas, su tiempo de espera es mínimo; y el 9.89% nunca ha esperado, siendo atendidos muy rápidamente; el 1.56% restante omitió respuesta alguna.

Obtenidos dichos resultados, Comercial Mexicana no sólo requiere implementar en todas sus sucursales un mayor número de cajas, sino de capacitar continuamente al personal de cajas con el fin de agilizar el cobro de los artículos, de manera que el cliente tenga la oportunidad de realizar sus compras con la seguridad de que en cajas no perderá tiempo, independientemente de la hora, el tamaño de la compra o el día en que visite la tienda -ya que es a principios de quincena cuando se forman grandes filas, llegando a entorpecer las actividades de compra o atención al cliente.

PREFERENCIA A CAUSA DE OTROS SERVICIOS

Bien es cierto que actualmente, una fuente muy atractiva de atracción y retención de clientes para las tiendas de autoservicio lo representan la

implementación de servicios adicionales al giro o actividades de la tienda, como pueden ser: fotografía, comida, fuente de sodas, etc., que tienen por objeto facilitar actividades de compra de diversos artículos dentro de un mismo lugar brindando un mayor comodidad al cliente.

De estos servicios adicionales, que pueda ofrecer la tienda, puede lograrse un aumento a la preferencia de la misma, ello dependerá de cómo los perciba el cliente, cómo los otorgue la empresa y los promocióne.

Actualmente los servicios adicionales que proporcionan las tiendas Comercial Mexicana, son la instalación de un pequeño departamento de tortillería, junto al de salchichonería. Así mismo en algunas sucursales como la de San Juan de Aragón y Tulyehualco se cuenta con panificadora dentro de la sucursal, en estas también se cuentan con servicios de farmacia, pequeña fuente de sodas y la venta de comida rápida, como son pizzas elaboradas por la propia sucursal.

De esta manera, un 34.9% consideran que la preferencia por la tienda ha aumentado debido a los servicios adicionales que se están implementando, porque con ello se logra un ahorro de tiempo al no tener que trasladarse de un lugar a otro, ello crea una gran comodidad para el cliente; otra razón, que argumentar, es que estos servicios diversos llegan a ocuparse en algún momento determinado, ya sea de manera urgente, o como forma de distracción al momento de compra.

En tanto que el 60.41% consideran que el incremento de los servicios adicionales en algunas sucursales no han influido en la preferencia por la tienda, ni han sido determinantes en los hábitos de compra ya existentes; los argumentos que los justifican son los siguientes: La mayoría de los consumidores no utilizan los servicios adicionales, ya que su ingreso no les permite utilizarlos por ello solo realizan compras indispensables; así estos servicios adicionales representan precios mayores a comparación de los ofrecidos en otros lugares, otros prefieren realizar las compras que ofrecen estos servicios en lugares especializados, que cuentan con una mayor variedad, mejores precios y calidad. El 4.69% restante omitió la respuesta.

Por lo tanto, el que los clientes no prefieran acudir a la tienda por los servicios adicionales, se debe a que no se han dado a conocer ni su existencia o las ventajas de promociones que se ofrecen, por lo que en muchas ocasiones se asocian los servicios adicionales a precios altos.

Es por ello que no sólo debe dar a conocer sus ofertas de los productos que ofrece como básica opción, sino de los servicios como una ventaja al realizar sus compras, ya que no sólo encontrará los productos básicos sino servicios que satisfagan sus necesidades o deseos momentáneos.

OPINIÓN ACERCA DE LA TIENDA

Cada consumidor, de manera individual, va desarrollando a través de la experiencia un conjunto de percepciones diversas sobre la empresa que lo atiende, de esta manera va delineando una opinión acerca de la sucursal.

Esta se deriva, en primera instancia del conjunto de beneficios o satisfactores que recibe de la tienda, y que dependen de elementos tales como: la capacidad de estacionamiento que posea la tienda, ya que si el consumidor al momento de realizar sus compras tiene dificultades para el arribo a la sucursal, ocasionado por insuficiencia de espacio, le será molesto buscar un lugar cercano a la tienda para dejar el auto o esperar a que un cajón se vacíe, así en el peor de los casos prefería realizar sus compras en otro momento o lugar. Otros factores que influyen en la preferencia del consumidor son: el buen o mal trato que reciba de los empleados en el momento de realizar sus compras y la variedad de artículos que ofrece la tienda.

Pero, toda tienda de autoservicios no ofrece sólo un conjunto de beneficios materiales, como son los productos, también ofrece beneficios intangibles, dados por el servicio que proporciona la tienda, parte de estos lo constituyen, el tiempo que el consumidor espera para ser atendido en cajas y que depende de otros factores como tecnología, personal, eficiencias, entre otros, que constituyen además

parte de servicios adicionales, representando valores agregados que la tienda le proporciona al cliente y que pueden determinar su preferencia por la empresa.

En la investigación realizada se obtuvo la siguiente información: El 26.04% de los consumidores opinan que Comercial Mexicana es sólo una tienda común de autoservicio; el 6.77% expresa que tiene ésta precios muy altos en comparación con el servicio que recibe; el 8.54% considera que la tienda representa el ejemplo típico de una tienda realmente mexicana, el 4.16% opina que es una gran tienda; el 5.73% considera que la tienda tiene un buen servicio y calidad, el 20.31% la ubican como una tienda, cuya principal característica es una serie de grandes descuentos; así el 10.41% considera que su preferencia reside en la variedad de artículos que proporciona, en tanto que el 3.64% opina que la tienda tiene un mal servicio y serias deficiencias y el 14.06% restante omitió respuesta alguna.

EL SERVICIO QUE OFRECE LA TIENDA ES

Una de las principales fuentes de retención y atracción de clientes; así como de preferencia para una tienda u otra, es la calidad del servicio que se recibe de la misma. Determinado por el trato e información que ofrezca el personal de cada departamento hasta el área de cajas y atención al cliente, cuya finalidad es "servir" en beneficio de la empresa y del consumidor.

Así, el 23.437% de las personas entrevistadas considera que el servicio que ofrece la tienda es muy satisfactorio; el 30.280% considera que es relativamente satisfactorio, ya que se cubren algunas expectativas del consumidor; el 28.12% mencionan que el servicio que les proporciona la tienda le es indiferente, ya que no provoca en ellos ni satisfacción ni insatisfacción; en tanto que el 10.416% considera que el servicio que le ofrece la tienda le provoca relativamente un estado de insatisfacción, por serias deficiencias por parte del personal de la tienda hacia la atención al cliente; el 7.291 opina que el servicio de la tienda es deficiente, pero realizan sus compras ahí porque es la tienda más cercana a su domicilio, y sólo para realizar compras indispensables; el .52% restante no emitió ninguna opinión acerca del servicio de la tienda.

De todo el conjunto de variables arriba señalados, el consumidor cuenta con todos los elementos suficientes para juzgar por sí mismo la calidad del servicio que recibe, y que está dado por el conjunto de satisfactores que la tienda le proporciona, determinando su preferencia por un lugar de compra.

4.7 COMPARACIÓN DE LOS NIVELES DE SERVICIO ENTRE LAS TIENDAS

El desempeño de cada una de las tiendas es percibido y analizado por el consumidor, quien con base a estímulos recibidos - derivados de la estrategia de la tienda- forma un criterio de calificación, y opina de acuerdo a sus experiencias. En este sentido, los compradores de Comercial Mexicana y Wal-Mart proporcionan ideas que muestran en qué aspecto se está fallando así como las principales razones de preferencia por esa tienda.

Así tenemos que existen elementos muy marcados y con grandes diferencias, y de ahí partimos para determinar los principales problemas y posibles alternativas de solución en Comercial Mexicana.

FRECUENCIA DE COMPRA

Es conocido que Comercial mexicana está dirigido hacia los consumidores de clase media y media baja, esto se ve reflejado de tal manera que de acuerdo a la muestra encontrada alrededor del 70% obtienen ingresos menores de 5 salarios mínimos, mientras que en Wal-Mart éste grupo representa el 60% de compradores. Además esto se observa más claramente pues el 34% de los clientes de Comercial

mexicana tienen ingresos menores a 2 y medio salarios mínimos y sólo el 20% del de los de Wal-Mart tienen estos ingresos.

Con ello es claro que Wal-Mart se aboca a un segmento diferente al de Comercial mexicana pues sino éste representaría una competencia directa con su socio Aurrera. Sin embargo, no hay que olvidar que los socios de hoy pueden ser los competidores del mañana y la gran aceptación de Wal-Mart va en ascenso.

CAPACIDAD DE ESTACIONAMIENTO

Otro factor que refuerza la idea de tienda popular está en que el 40% de los consumidores de Comercial Mexicana no utilizan automóvil mientras que sólo el 26% de compradores de Wal-Mart tampoco lo hacen. Sin embargo, tomando como 100% los usuarios del estacionamiento en las tiendas, el 90% considera adecuada la capacidad y solo el 10% piensa que en ocasiones es insuficiente; mientras que en la Comercial mexicana el 61% considera suficiente el espacio de estacionamiento y el resto opina que no hay cajones suficientes.

Por lo tanto, esta es una de las diferencias importantes en cuanto a la calidad del servicio pues Wal-Mart está considerando como una estrategia, cuyo éxito se deriva de hacer más cómodas las compras.

EMPLEADOS

No se puede pasar por alto que actualmente se esta viviendo una revolución en los servicios pues empiezan a realizarse actividades más concretas para beneficio de los compradores, quienes cansados de recibir malos tratos ahora ejercen su poder al adquirir artículos en otros establecimientos y comprando las marcas que verdaderamente piensen en él. Y en la importancia cada vez mayor de estos servicios, el personal juega un papel medular pues en la medida del trato que se ofrezca serán el reflejo de las estrategias organizacionales empleadas.

Tenemos por lo tanto a Comercial mexicana con el 66.14% de consumidores que consideran que los empleados están informados, en cambio en Wal-Mart fue más favorecida pues las opiniones al respecto abarcan al 89% de los consumidores. Es decir, mientras el 10% esta un tanto insatisfecho con los empleados, en Comercial mexicana el 32% lo está.

Siendo el valor agregado y los servicios de calidad factores para lograr ventajas competitivas, ellos deben tratarse comunicativamente para lograr el propósito de una visión gerencial de servicios. No es suficiente que ésta emprende acciones de calidad, sino que también lo parezcan, ello responde al manejo de la comunicación.

Los momentos de verdad - que realmente son contactos de comunicación entre el personal de la empresa y el cliente - la visión nueva del servicio los traduce en contactos de oportunidad, tomando como premisa que el servicio en sí mismo es comunicación. Así los empleados son el espejo de las estrategias y si estas no se reflejan en ellas los consumidores no estarán recibiendo lo que se está ofreciendo y eso es una gran desventaja, pues mientras los planes puedan estar muy bien formulados, la aplicación no se estará manifestando.

VARIEDAD

Es indiscutible que un supermercado tiene que serlo, debe tener en un gran espacio para casi todo lo necesario para el cliente. Actualmente las familias mexicanas se han vuelto cada vez más exigentes y demanda mayor diversidad de artículos en tamaños, colores, sabores y marcas diferentes, ya sean nacionales o internacionales. Así, el visitar una tienda debe ser una experiencia agradable al no tener que batallar por encontrar los artículos que buscamos.

Por lo tanto al asistir a una determinada tienda ésta debe contar, al menos, con los principales productos básicos; en este sentido, la variedad es considerada Excelente, muy buena, Buena o Regular. Estas opciones pueden confrontarse y

formar dos grupos; el primero, es decir, las opiniones sobre la variedad manifestada como buena o regular representa sino una satisfacción, tampoco una insatisfacción, esto se toma como sí el consumidor obtiene lo que esta buscando. En cambio, una respuesta de Muy Buena, o aún más, manifestada como Excelente, representa una satisfacción arriba del promedio, es ahí donde radica la importancia de ofrecer un buen servicio y variedad.

Siguiendo esta idea obtuvimos los siguientes resultados:

Comercial Mexicana fue considerada por encima del promedio en un 38.44% de sus consumidores, Wal-Mart, en contra parte, obtuvo un porcentaje del 72.39% . Esto significa una diferencia de arriba del 90% en relación con la Comercial mexicana. Así mismo quienes manifestaron una gran satisfacción al considerar a la tienda con una variedad " Excelente" en Comercial mexicana fue del 9% de sus consumidores , en tanto que Wal-Mart lo supera con un nivel del 32%, esto significa una brecha de casi 4 veces más que la Comercial.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Al señalar que tiene que existir toda clase de artículos también está implícito que la organización de cada uno de ellos en los distintos departamentos o secciones de la tienda debe ser percibida por el consumidor de manera clara, pues éste será

quien busque lo que desee y realice la compra. Ahora bien, las opiniones manifestadas de estas dos tiendas sobre este tema se muestran a continuación:

Quienes enfatizaron el adecuado número de departamentos en Comercial mexicana fue de un 42.19% en tanto Wal-Mart recibió el 71%; los que consideraron que hacía falta un mayor número de estos fueron el 11% en Comercial Mexicana y apenas el .052% en Wal- Mart.

Es decir, mientras que un 44% de consumidores de la Comercial Mexicana perciben como regular este rubro - que se refiere a un nivel equilibrado de satisfacción/ insatisfacción - en Wal-Mart este porcentaje alcanza solo el 29%.

EFICIENCIA EN CAJAS

Dentro de este aspecto se consideran opciones de respuesta positivas, neutra y negativamente, es decir, niveles satisfactorios, insatisfactorios y superiores. Considerando lo anterior tenemos:

27% de los consumidores de Comercial Mexicana tienen una sensación de insatisfacción pues casi siempre han tenido que esperar por mucho tiempo en cajas,

en Wal- Mart este porcentaje es menor en 2.5 veces, pues se obtuvo un nivel de 9% de consumidores insatisfechos.

Así mismo los clientes satisfechos fueron en Comercial mexicana y Wal-Mart de 50% y 40% respectivamente y aquellos quienes percibieron un servicio superior en esta aspecto fueron del 22% en Comercial Mexicana y de un 50% en Wal-Mart, lo que significa una diferencia del 200% de esta última.

OTROS SERVICIOS

La influencia del medio ambiente es sin duda determinante, la ubicación y planeación de los locales han tenido que pasar previamente por estudios y análisis detallados de la factibilidad de ese proyecto. Así como también las alianzas y asociaciones con empresas de otros ramos pueden influir en mayor número de consumidores hacia determinada tienda.

En Wal-Mart por ejemplo 61% de los consumidores consideran que ha influido favorablemente en las preferencias por la tienda el hecho de contar en el lugar con otros establecimientos comerciales, como Mc Donald's, Agencias de viajes, Fotografía, etc; manifestando de manera general que :

- a) Se ahorra tiempo y existe una "ágil" atención
- b) Comodidad

- c) Existe variedad de servicios
- d) Buen servicio
- e) Calidad
- f) Innovación

En tanto los consumidores de Comercial Mexicana un 34.9% han preferido la tienda a causa de otros servicios pues consideran:

- a) Es más cómodo y se ahorra tiempo
- b) Los han requerido en algún momento
- c) Hay variedad de ellos y también son necesarios
- d) Encuentran todo lo que desean

Sin embargo un 60.41% y el 38% de consumidores de Comercial Mexicana y Wal-Mart, respectivamente, no opinan que esto haya incrementado su preferencia hacia la tienda pues en el caso de Comercial Mexicana los compradores solo hacen las compras indispensables (33%), prefieren otros lugares para adquirir esos artículos o servicios o simplemente no los utilizan.

En Wal-Mart los clientes opinaron que no los utilizan y por eso su preferencia no se ha visto incrementada.

OPINIÓN ACERCA DE LA TIENDA

La importancia de conocer la manera de pensar de los consumidores acerca de la tienda, derivada de la imagen que proyecta la empresa y de sus experiencias como cliente, permiten a los gerentes evaluar si las estrategias adoptadas realmente funcionan, ya que éstas son el reflejo de la aceptación de los compradores y la que permitirá realizar una adecuada toma de decisiones. No hay que olvidar que el papel de la información es fundamental para conocer qué desean y cómo desean los productos y servicios que recibirán.

Por lo tanto, el asociar a una tienda con conceptos tales como Calidad, Economía, Prestigio, etc. son una muestra de lo que percibe el consumidor, y ese calificativo debe asemejarse a lo que la empresa está tratando de proyectar pues, en caso contrario, significaría una desviación de los propósitos de la misma, derivada de una mala orientación hacia el cliente o un desentendimiento de sus necesidades reales.

Tomando en consideración lo anterior los clientes de CM expresaron:

- a) Es una tienda común de autoservicio. (26%)
- b) Es una tienda cuya característica principal es ofrecer grandes descuentos. (20%)
- c) Lo asocian con su slogan publicitario, una tienda muy nuestra pues es una tienda nacional. (9%)
- d) Una tienda con una gran variedad de artículos. (10%)
- e) Tienda con buen servicio y calidad. (6%)

- f) Una gran tienda. (4%)
- g) Tienda con precios altos. (7%)
- h) Tienda con mal servicio y deficiencias. (4%)
- i) El resto no contestó

Por lo que respecta a Wal-Mart las opiniones fueron:

- a) Una tienda con gran variedad de productos y servicios. (24%)
- b) Una tienda grande y completa con prestigio y calidad. (33%)
- c) Una tienda extranjera con productos de importación. (14%)
- d) Un centro comercial cualquiera. (9%)
- e) Tienda que ofrece comodidad y rapidez. (4%)
- f) Tienda con precios bajos. (4%)
- g) Tienda novedosa. (3%)
- h) El resto no contesto.

Comercial Mexicana mostró un mayor porcentaje de opiniones un tanto indiferentes pues los consumidores la consideran como una más, es decir, no se ha notado una diferenciación con respecto a otras tiendas. Además en Wal-Mart resaltaron en mayor número la calidad como característica de la tienda en tanto que los consumidores de la CM alcanzo tan sólo un 6% de sus consumidores.

Existe una mayor satisfacción intrínseca pues la calidad es considerada como sinónimo de la tienda WM, además el 4% de ésta tienda fue considerada como de precios bajos y en CM el 20% opinó que tenía esta característica. Deducimos que a pesar de no ser considerada como una tienda de precios bajos, la calidad es más importante y, por consiguiente, resulta determinante al comprar.

Además casi el 25% de compradores de WM caracterizó a la tienda por la variedad que ofrece, en tanto que en la CM se hizo referencia a este factor tan sólo por un 10% de los consumidores. La razón es simple, la capacidad en instalaciones y el origen de la tienda difiere de su contraparte nacional, pues al ser una tienda extranjera tiene muchos artículos que resultan novedosos y esto se refleja en las opiniones manifestadas de sus consumidores, representando el 14% de la muestra a la idea de tienda extranjera y vanguardista.

Por último, mientras en CM hubo opiniones en contra de la tienda por un 4%, en WM no se presentaron éstas.

SERVICIO

Ahora considerando en forma conjunta todos aquellos aspectos de la tienda y la experiencia del consumidor a realizar sus compras la tarjeta de evaluación invisible de los clientes se reflejan las opiniones sobre la calidad de los servicios. Esas opiniones son el resultado de contrastar lo que ellos esperaban antes de recibir

el servicio con su experiencia real con el mismo. En otras palabras, la satisfacción del cliente es igual a las percepciones que tienen sobre lo que reciben menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.

Cuando la empresa satisface las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales y, en consecuencia, califican su servicio como satisfactorio. Cuando no se satisfacen las expectativas de los clientes, la calificación será negativa y el cliente calificará el servicio como no satisfactorio. Pero si el servicio sobrepasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará su servicio como superior.

De tal manera se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.- Quienes consideran como superior el servicio de la tienda en relación con las demás fue: Comercial Mexicana 23%, Wal-mart 57%
- 2.- Quienes lo consideran como arriba del promedio, es decir de muy satisfactorio o relativamente satisfactorio, son 55% en Comercial Mexicana y de 86% en Wal-Mart.
- 3.- Quienes consideran como normal el servicio se obtuvo el 28% en Comercial Mexicana y el 10% en Wal-Mart.

4.- Aquellos que manifestaron cierto descontento representaron el 18% en Comercial Mexicana y 3% en Wal-Mart.

WAL-MART

Los factores que han influido en la aceptación de la tienda y que llevaron al consumidor a adquirir por primera vez sus artículos en esta tienda fueron:

- 1.- Curiosidad (45%)
 - 2.- Ubicación (26%)
 - 3.- Recomendación (13%)
 - 4.- Nombre (6%)
 - 5.- Aspecto físico (6%)
- 4% No contestaron

Es indiscutible que la apertura de nuevas tiendas de autoservicio han atraído la atención de los consumidores, y en mayor medida porque son de procedencia extranjera esto, aunado a la magnitud de las instalaciones, despiertan la curiosidad de la población debido a lo novedoso de comprar en estas tiendas. Pues una persona no tendrá motivación por conocer otra CM o Aurrera habiendo tantas por la ciudad, en cambio, un K-Mart o Wal-Mart acapara la atención de los clientes por razones tan sólo de nombre.

Otro hecho que favorece grandemente la captación de compradores hacia la tienda lo constituye la estratégica ubicación de la misma, así como a la constante información entre consumidores que viene a representar una publicidad personal.

4.8 PROPUESTAS PARA COMERCIAL MEXICANA

Comercial Mexicana es una de las empresas de autoservicio con mayor prestigio dentro del mercado mexicano, actualmente de acuerdo a cifras conocidas es la 7ª empresa más importante en el país; este lugar lo ha ganado a base de ofrecer al cliente un conjunto de satisfactores diversos que van desde objetos o artículos materiales hasta un conjunto de satisfactores inmateriales, que pueden ser medibles por el grado de satisfacción que se crea en el consumidor.

Se reconoce ciertamente que Comercial Mexicana cuenta con un gran número de estrategias enfocadas al logro de la plena satisfacción del consumidor en su conjunto, a través de ofrecer productos que cubran diversas necesidades. Sin embargo actualmente, este objetivo ya no es el único, los horizontes, niveles de análisis y estudios deben ampliarse, si se desea sobrevivir en el mercado cada vez mayor y más competitivo.

Ante este panorama, debe existir una constante interacción entre estrategias corporativas y contexto ambiental de la empresa en todos sus sentidos. Es primordial orientar el esfuerzo organizacional para incrementar los niveles de satisfacción del consumidor por medio de 3 factores clave: **Eficiencia, servicio y calidad.**

Esto solo se logrará tomando en cuenta los deseos y necesidades cambiantes del consumidor y cubriendo en la mayor medida posible las expectativas que el cliente tenga y espere obtener de la tienda, ya que sólo así se logra el posicionamiento y la preferencia del consumidor, aún sobre la competencia. Sin embargo, el logro de este objetivo implica cambios estructurales profundos, así como un gran esfuerzo por parte de la empresa, no sólo humano sino técnico y económico que permita alcanzar el mejor nivel competitivo.

Es de suma importancia que la empresa redirija su objetivo, debiendo ser orientada totalmente hacia el cliente. Con ello permitirá no sólo oírlo sino saber escuchar sus necesidades y requerimientos reales, pero es necesario para ellos como primer paso, dar respuesta a una serie de deficiencias organizacionales reflejadas en la calidad del Servicio al Cliente.

De esta manera, a continuación se expondrán algunas sugerencias hacia la mejora de algunos elementos organizacionales que el cliente de Comercial Mexicana desearía modificar con el fin de una mayor identificación con la empresa y beneficio mutuo.

Las sugerencias aquí señaladas provienen principalmente de comentarios y sugerencias aportadas por consumidores de la tienda, que fueron recabadas por medio de entrevistas personales:

PERSONAL

- Como resultados del sondeo celebrado, la preparación profesional de todos los empleados se hace necesaria debido a la falta de interés que muestran al desempeñar diariamente sus labores.

- El personal frecuentemente desconoce la distribución y funcionamiento de la tienda y en el mejor de los casos esta información resulta insuficiente, este hecho crea un estado de enfado en el consumidor, quien en lugar de obtener auxilio del empleado, tiene que batallar para comprar lo que quiere. Esta es una clara muestra de la falta de "cultura del servicio" y cuya solución radica en la preparación y desarrollo constantes para el logro de una mejor y oportuna respuesta al consumidor. Siendo posible, en la medida que la alta gerencia se comprometa a crear un programa de mejora de servicio y lo implemente adecuadamente.

De esta manera se sugieren períodos de capacitación para el empleado, en los cuales se comprometa a brindar un buen trato al cliente para mejora de la empresa y de sí mismo. Proporcionando así un mejor servicio y atención al comprador.

Esta capacitación puede ser otorgada por el personal administrativo de la empresa y reforzada por medio de incentivos que pueden ser económicos o

psicológicos, como el reconocimiento mensual al empleado más sobresaliente en este período.

Asimismo, se requiere poner énfasis en el personal de cajas pues muchos consumidores se quejan de que los descuentos ofrecidos por la tienda no se hacen efectivos, debido a la falta de información del personal sobre las ofertas.

INFORMACIÓN Y VISIBILIDAD DE PRECIOS

La administración coloca dentro de cada estante los precios de los artículos ahí encontrados, pero generalmente se carece de estas etiquetas, es por ello que se propone una mayor visibilidad de precios, que pueden ser dados por cartelones grandes en donde se encuentren los artículos correspondientes o como anteriormente se hacía, colocando a cada artículo su precio. Pero si esto representa altos costos para la empresa, puede optar por colocar diversos señalamientos que indiquen la ubicación de los lectores ópticos que automáticamente dan el precio de los productos, y/o aumentar el número de estos ya que son insuficientes para la población consumidora o no se conoce su ubicación.

Por lo que respecta a los lectores ópticos en muchas ocasiones se muestran serias deficiencias, ya que muchos artículos no tienen su registro en el lector y no se proporciona el precio del mismo.

Sugerimos por lo tanto, una mayor eficiencia al registrar y verificar que el código de barras de cada artículo se encuentre en el sistema de lectores ópticos.

NIVEL DE PRECIOS

La tienda, a consideración de un gran número de consumidores, se caracteriza por presentar precios muy altos en relación a otras tiendas. Tomando en cuenta actualmente la crisis económica por la que atraviesa la nación, cabría considerar por la tienda, la posibilidad de reducir precios de algunos artículos de consumo general, ya que de lo contrario se perderán a futuro y corto plazo clientes reales, debido a la actual falta de liquidez e ingreso de la mayor parte de la población, que representa en su mayoría el cliente constante de la tienda.

Por ello sugerimos que existe la posibilidad de implementarse una relación más proporcional, entre la economía particular del consumidor y el nivel de precios que ofrece la empresa.

Asimismo, pueden establecerse un mayor número de ofertas hacia productos de mayor demanda y consumo, a fin de demostrarle al consumidor que la empresa se preocupa por su nivel económico y el cuidado de su dinero, de esta manera podrá lograr una mayor preferencia por parte del consumidor.

AGILIZAR EL TIEMPO EN CAJAS

Casi un 75% de la población consumidora de la tienda, considera que el tiempo en cajas casi siempre se hace presente.

Para disminuir este grado de insatisfacción se propone capacitar mejor al personal para que disminuya los tiempos de cobro así como brindarle al cajero el suficiente cambio en moneda y billete que permita agilizar los pagos, y brindarle de esta forma un mejor servicio al cliente.

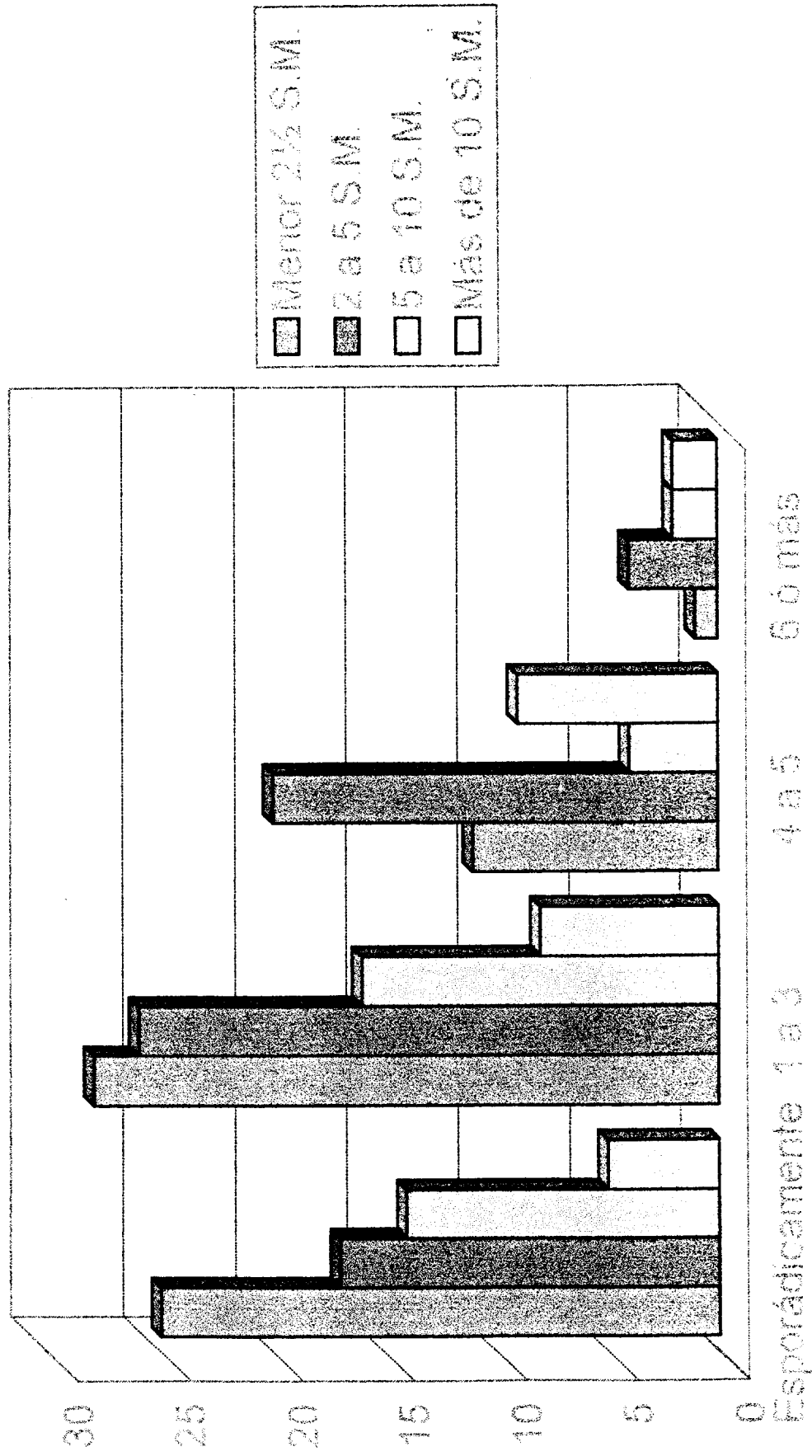
De manera general, estos cambios son la respuesta a las demandas que han manifestado los consumidores de esta tienda; simplemente hemos sido los conductores de estas opiniones.

Pero no hay que olvidar que la última palabra la tiene la organización, quién considerando todos estos elementos podrá realizar los ajustes necesarios con el fin de mejorar y/o mantener su posición actual en el mercado

Con estas propuestas demostramos lo fundamental que resulta tener no sólo bajos precios o gran variedad de productos, sino que deben conjuntarse una infinidad de elementos para lograr una verdadera ventaja competitiva. Y ese es el caso de la empresa Wal-Mart quien está siendo favorecida por los consumidores por: La gran variedad que ofrece, la forma de distribución, rapidez en cajas y por

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

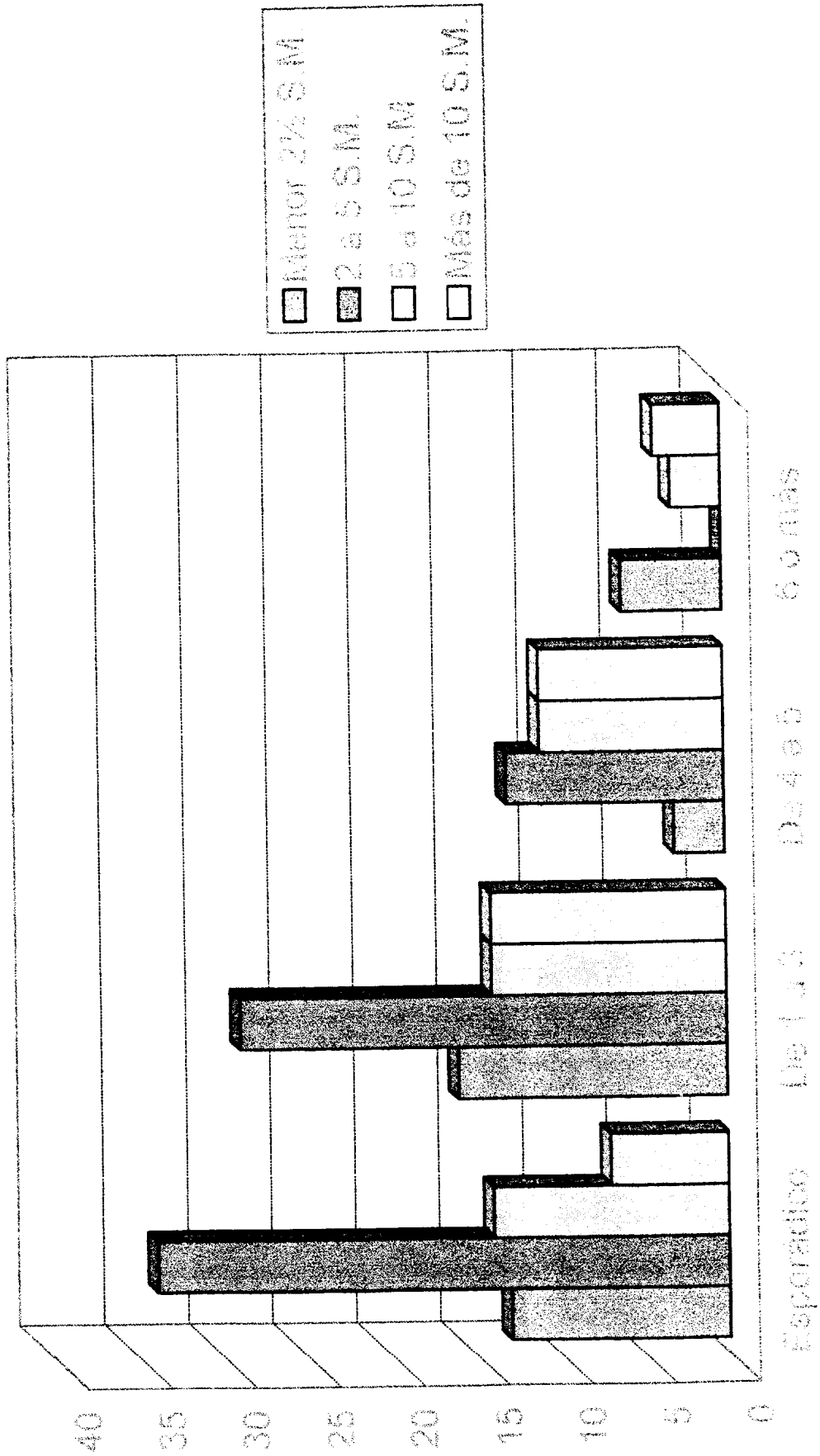
¿Cuántas veces al mes viene a comprar en esta tienda?



S.M. = Salarios mínimos

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

¿Cuántas veces al mes viene a comprar en esta tienda?

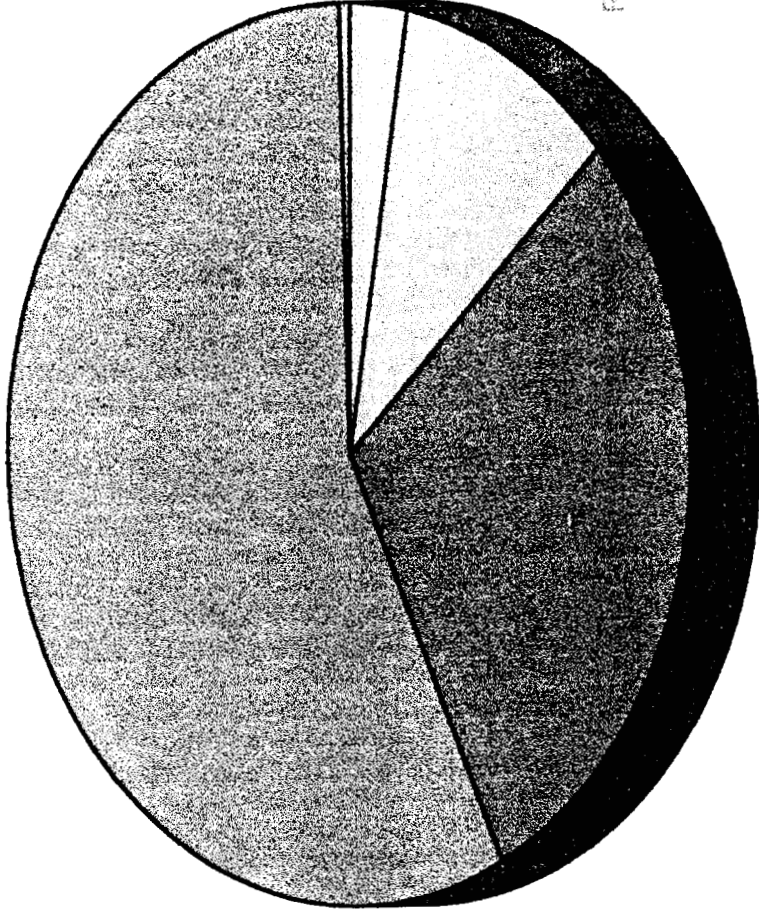


S.M. = Salarios Mínimos

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

El servicio que ofrece la tienda es...

Muy satisfactorio 58,6%



Muy satisfactorio 0,5%
Relativamente satisfactorio 29,7%

Regular 10,4%

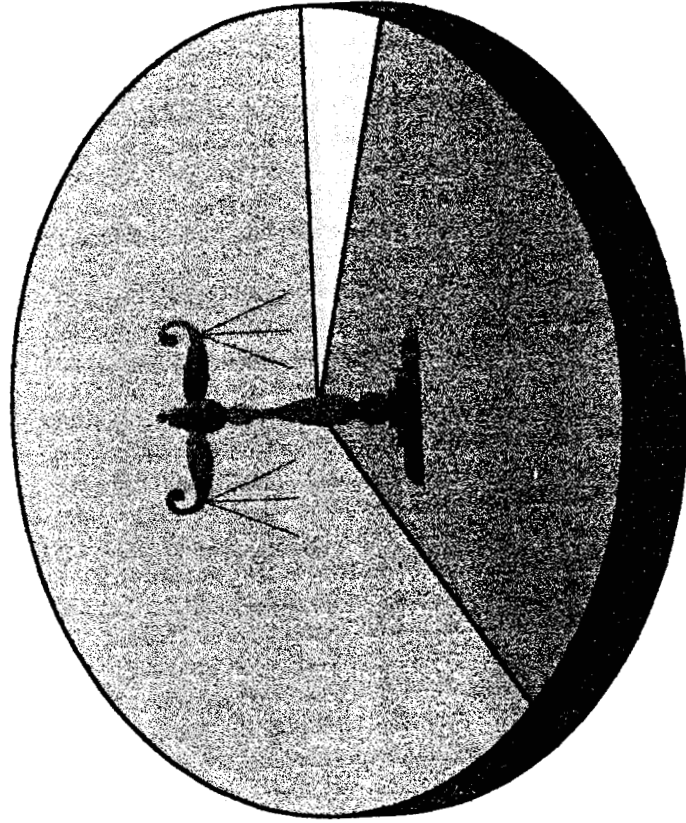
Relativamente satisfactorio 29,7%

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

¿Aumentado la preferencia a la tienda a causa de otros servicios?

Si

61,5%



No contestaron

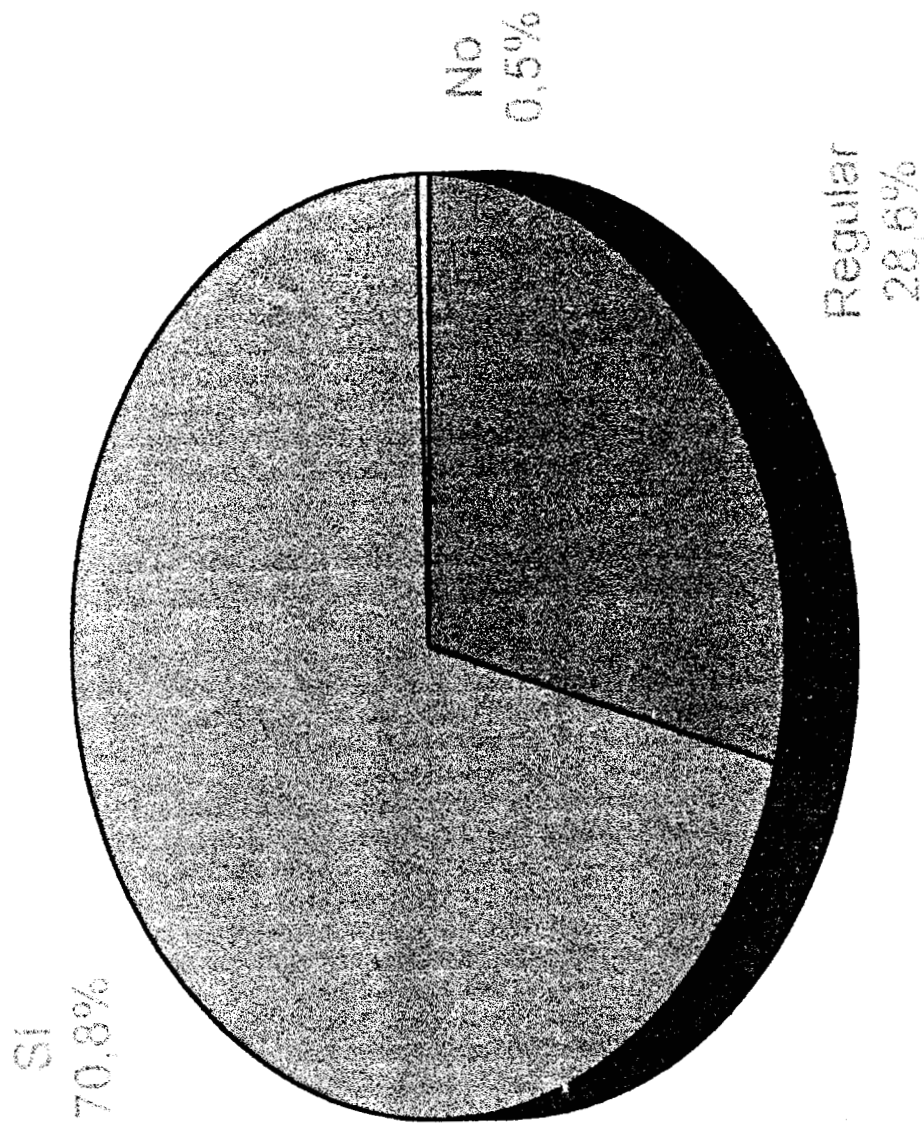
4,2%

No

34,4%

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

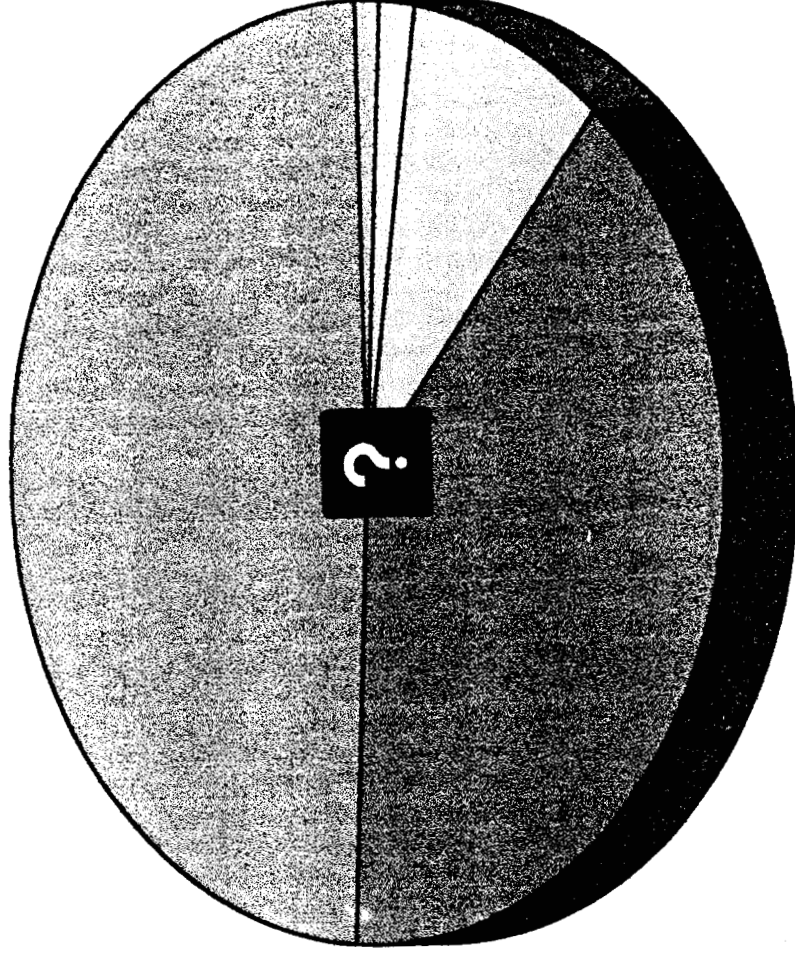
¿Existen suficientes departamentos para atender al cliente?



FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

Por lo regular el empleado se encuentra...

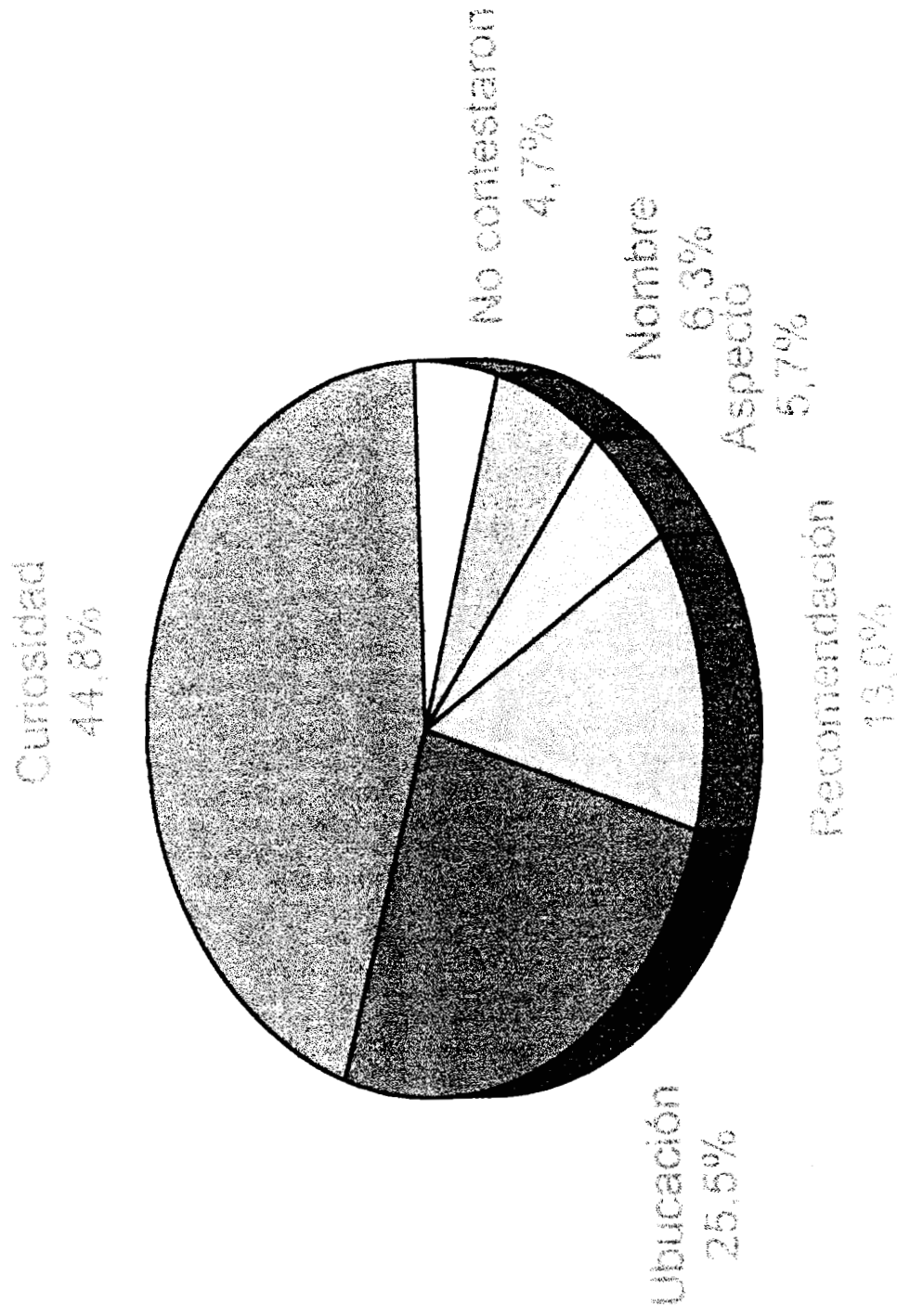
Bien informado 49.0%



¿Cuanto tiempo se encuentra el empleado?

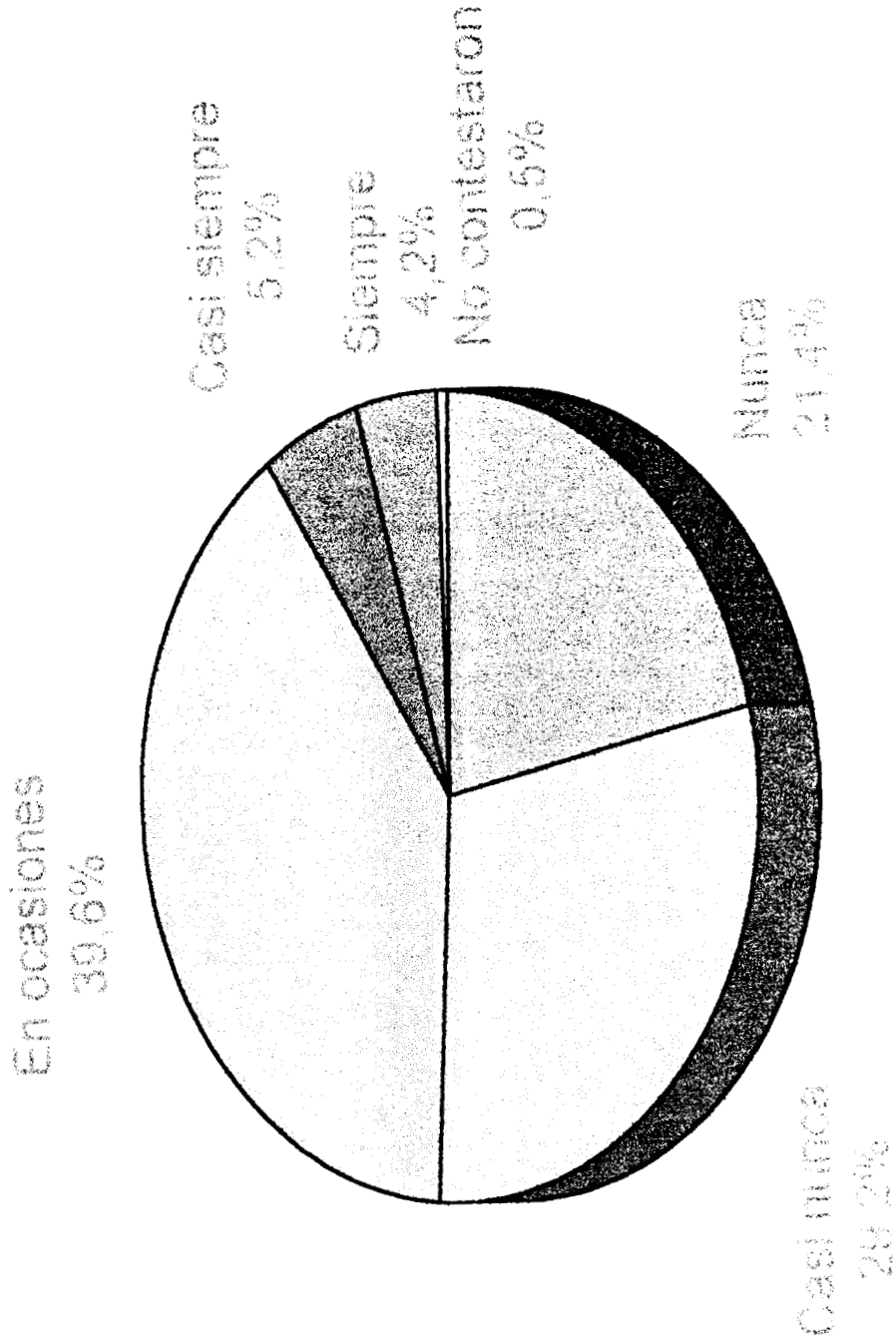
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

Motivos que impulsaron su visita a la tienda



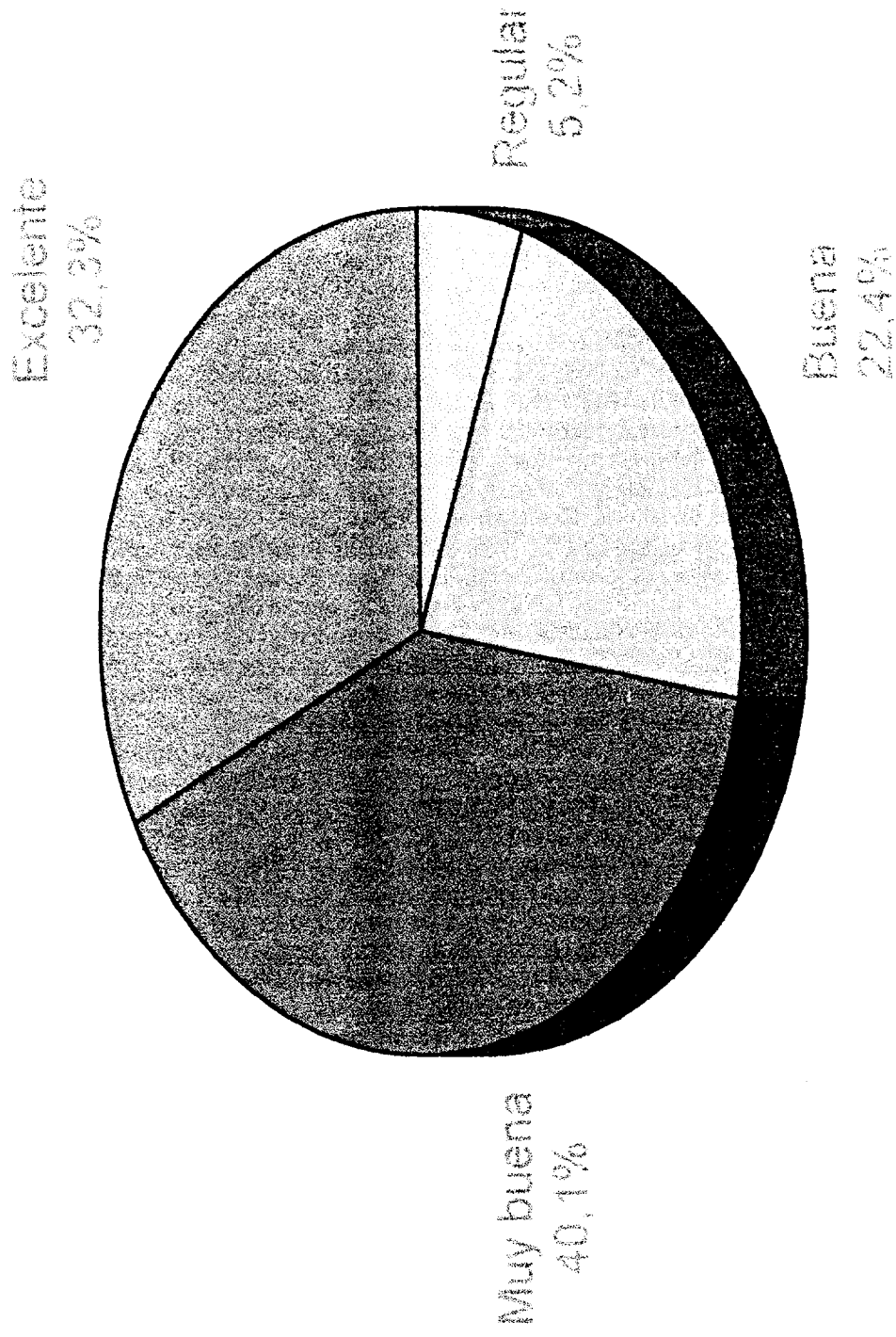
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

Frecuencia de pérdida de tiempo en cajas



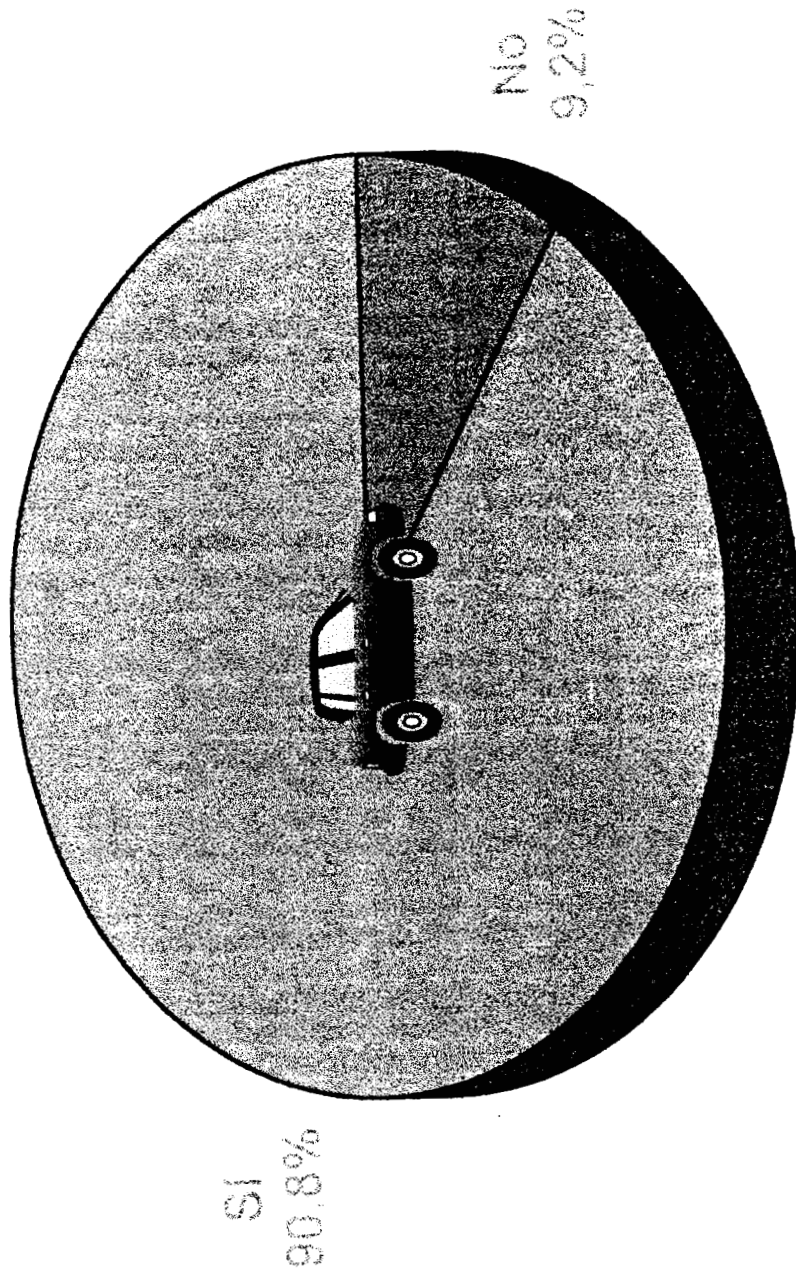
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

Opinión sobre variedad de artículos



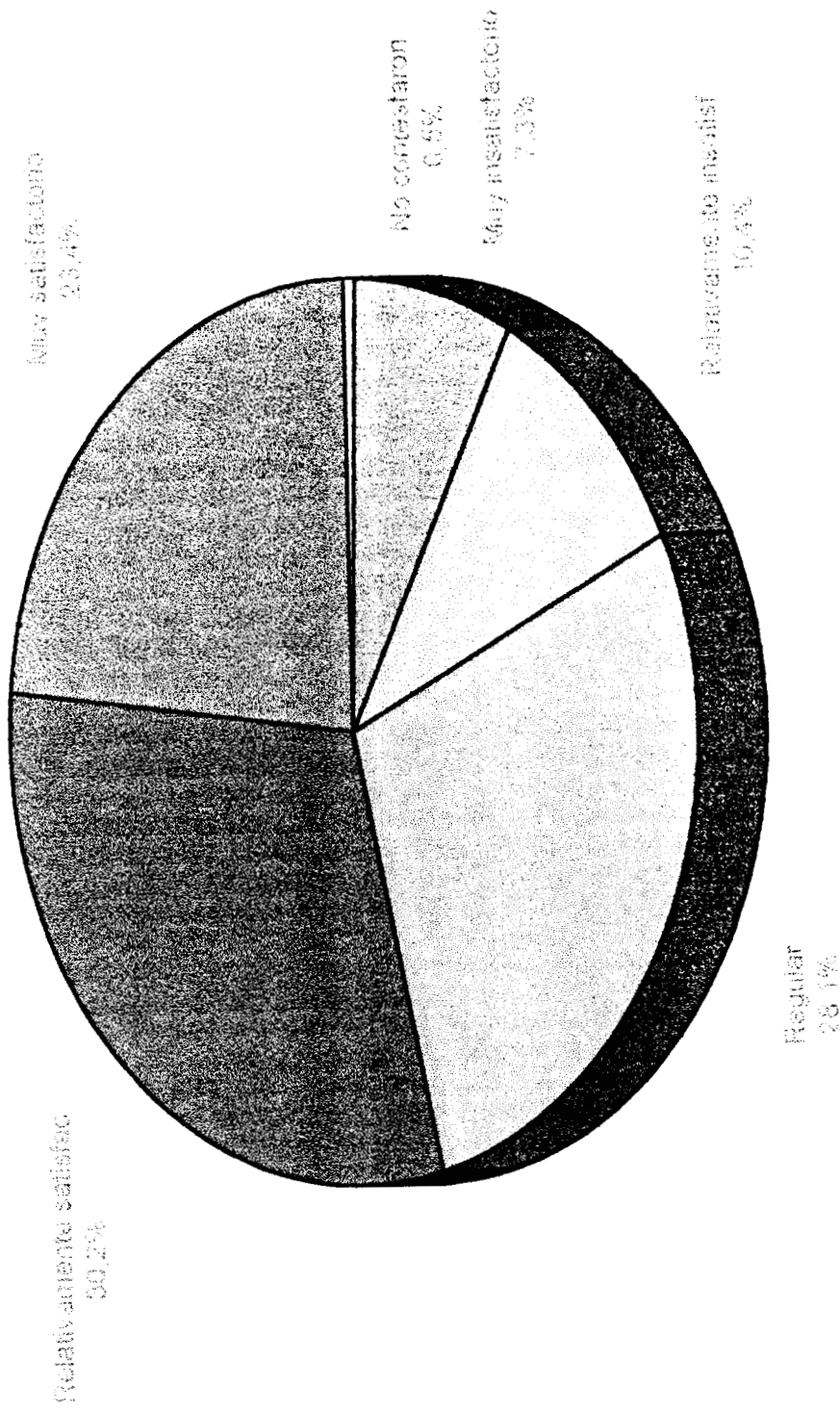
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE WAL-MART

¿Es suficiente la capacidad del estacionamiento?



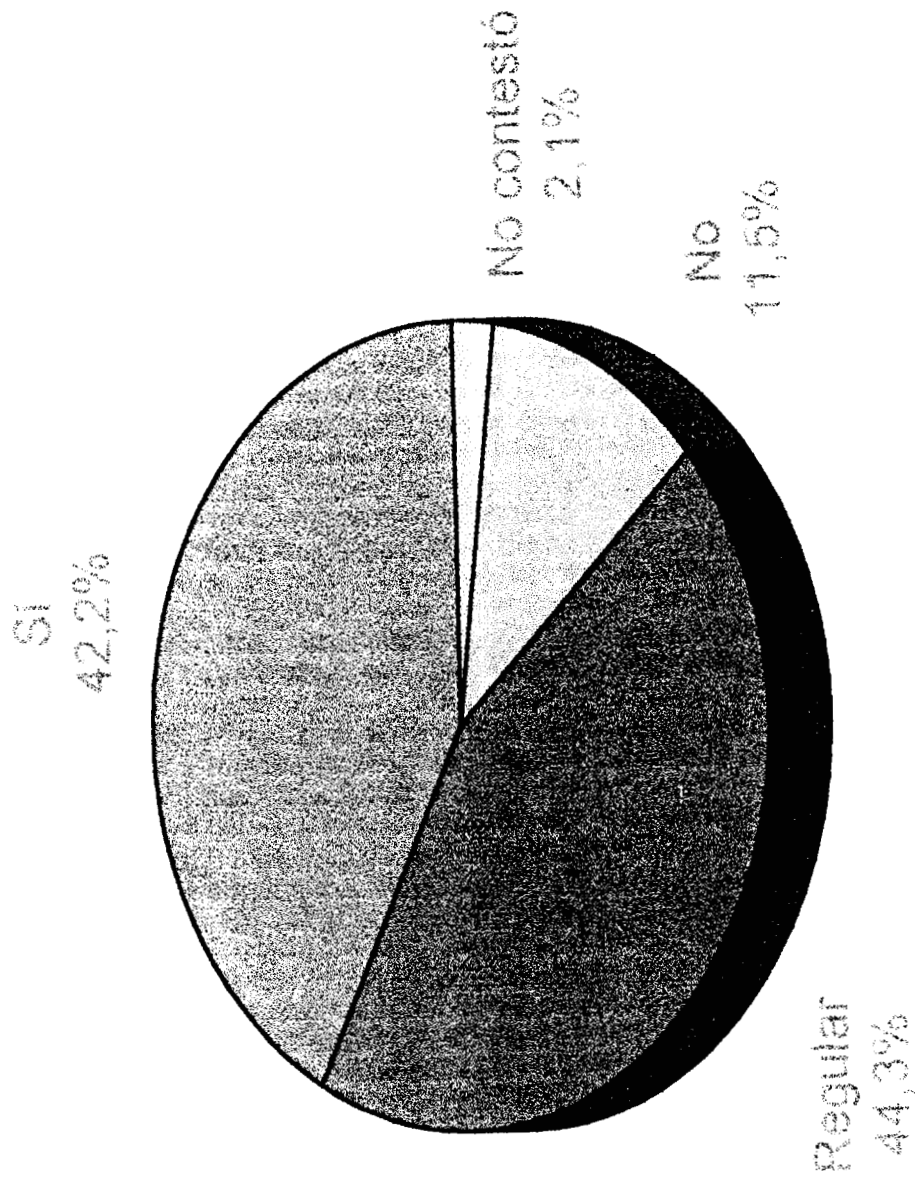
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

El servicio que ofrece la tienda es...



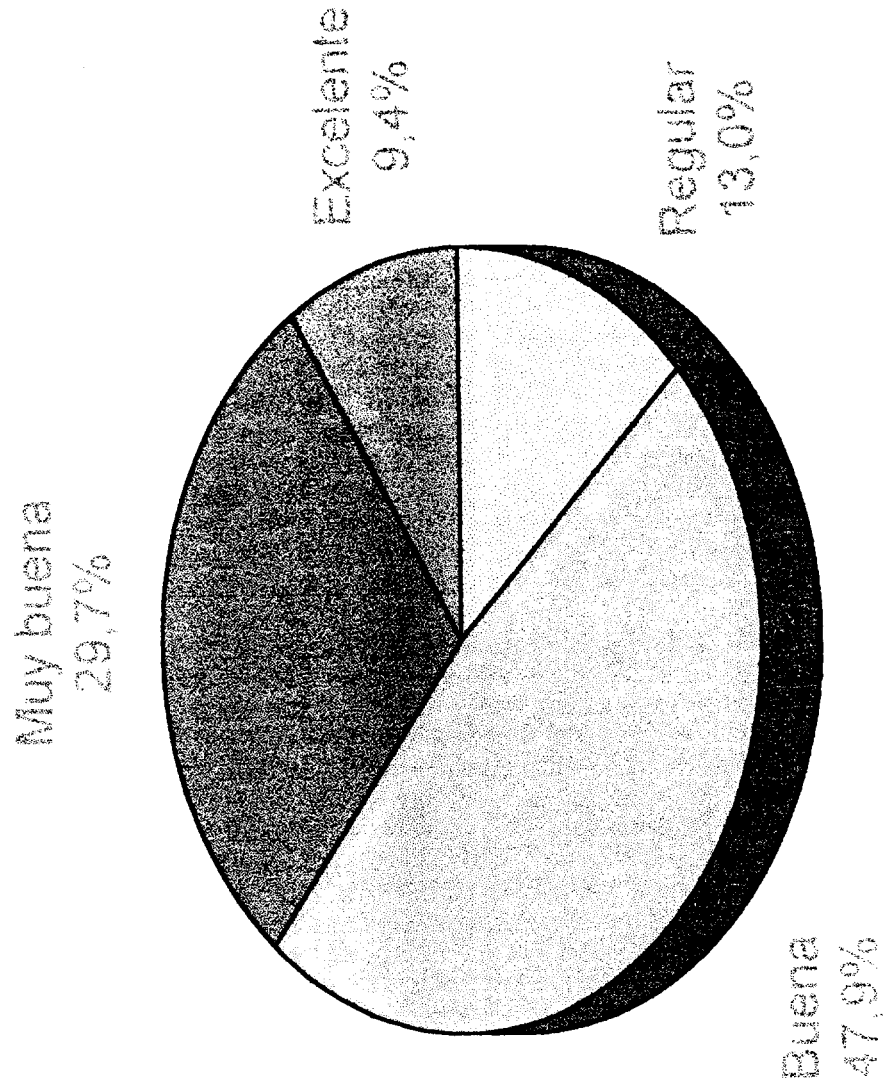
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

Suficientes departamentos para atención al cliente



FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

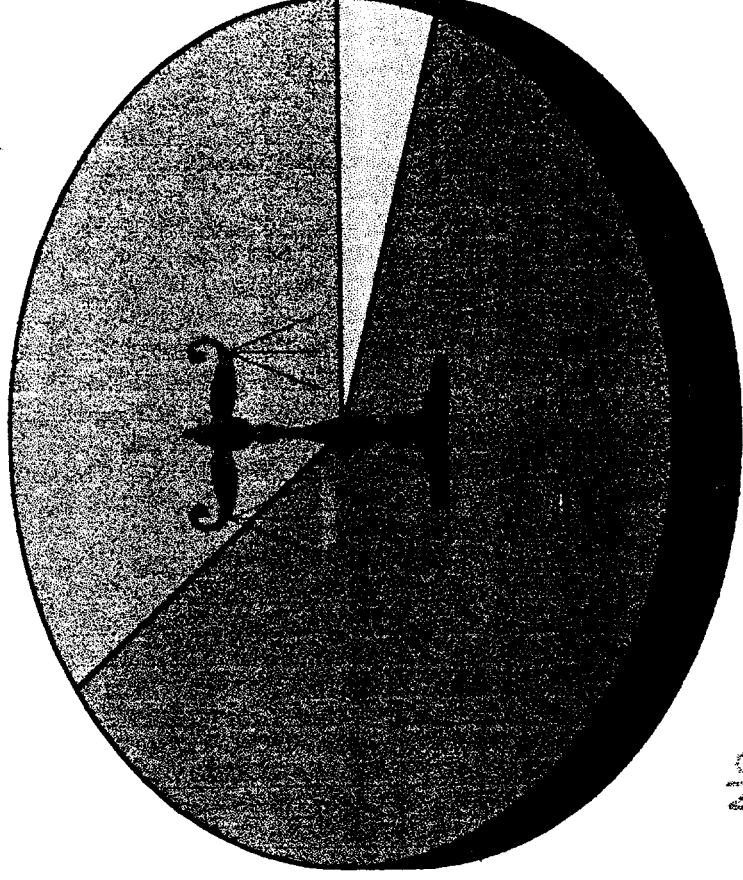
Opinión sobre variedad de artículos



FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

¿Aumentado su preferencia a causa de otros servicios?

Si
34,9%

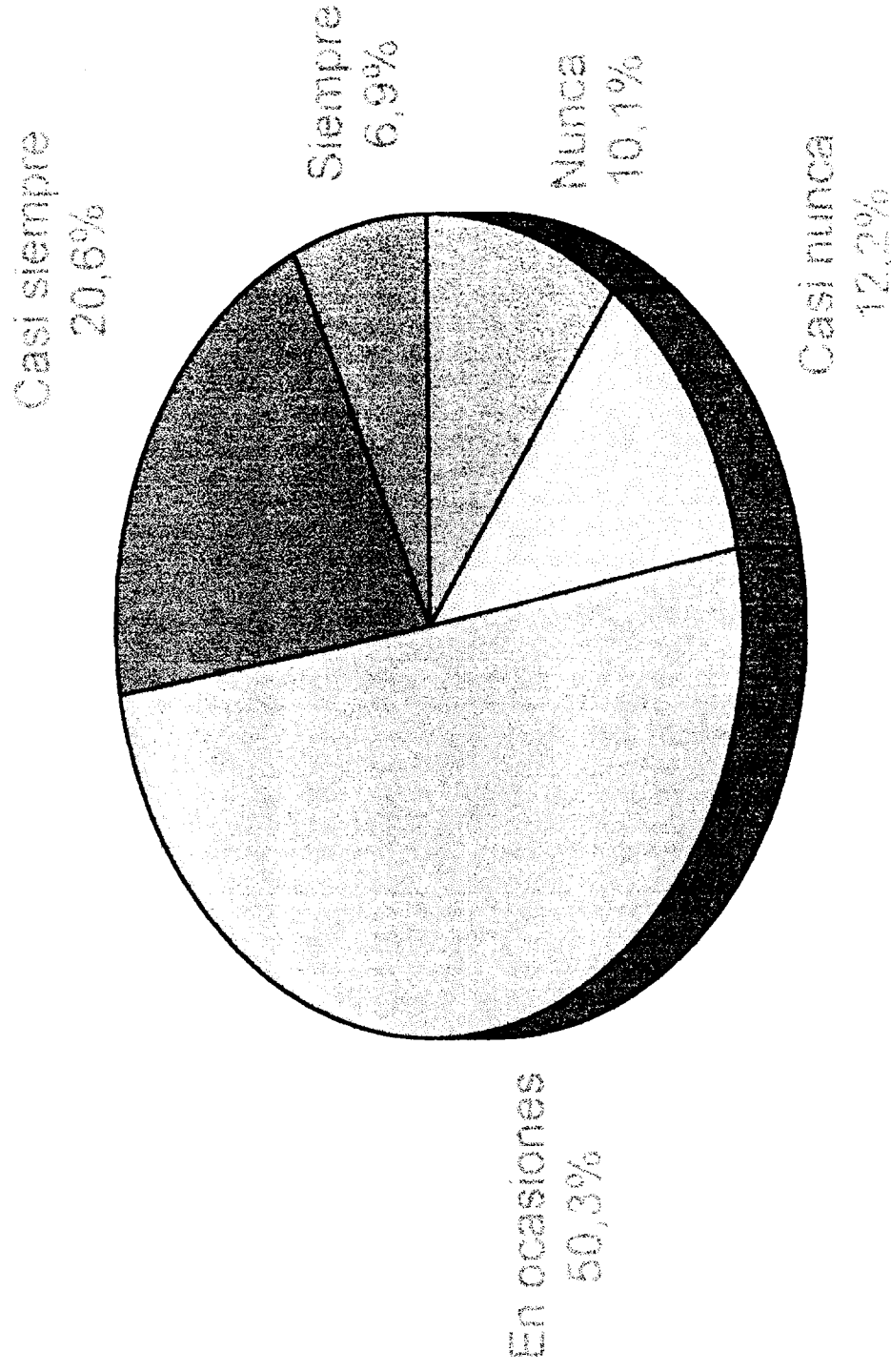


No contestaron
4,7%

No
60,4%

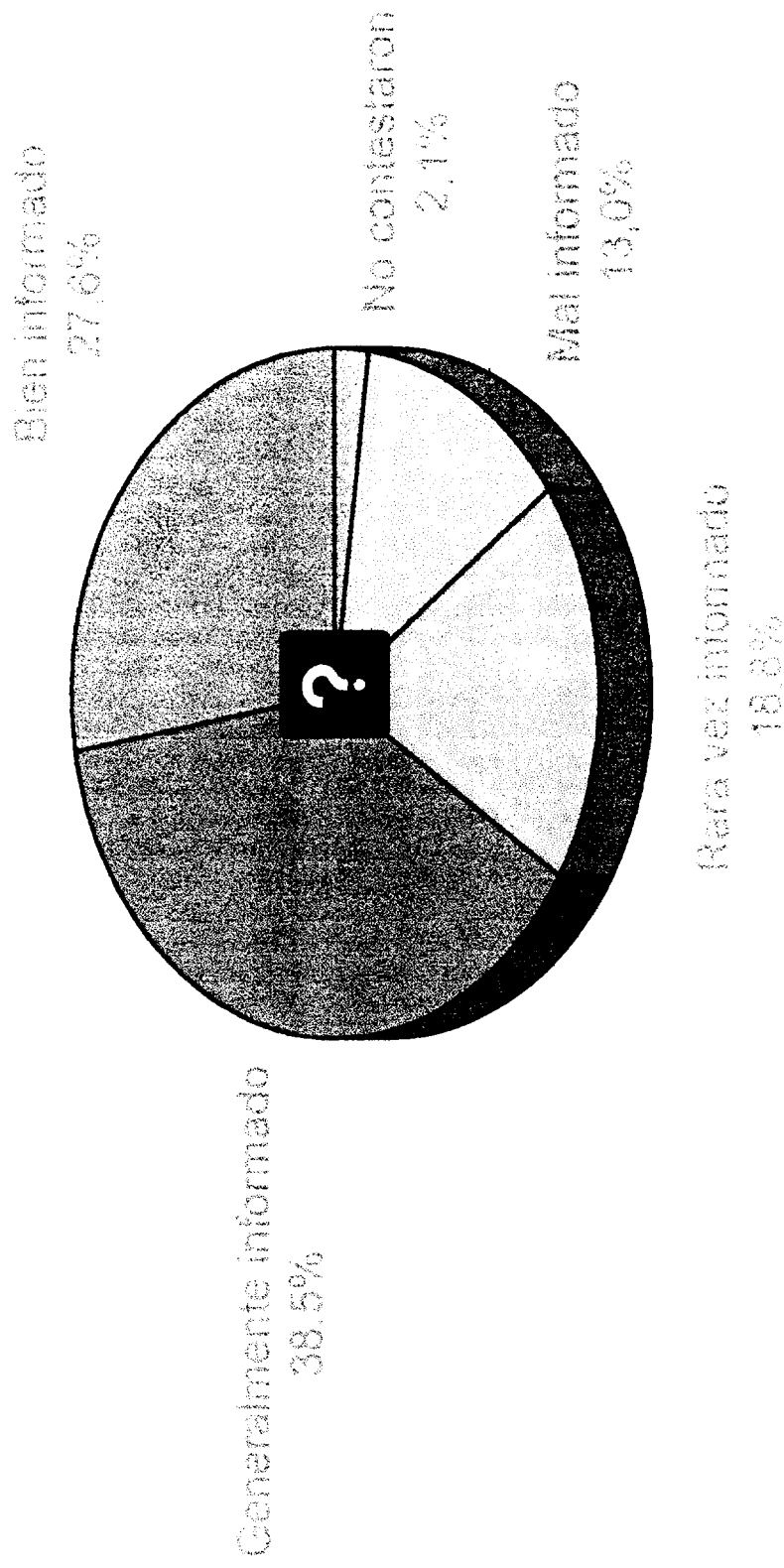
FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

Frecuencia de pérdida de tiempo en cajas



FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

Por lo regular el empleado se encuentra...

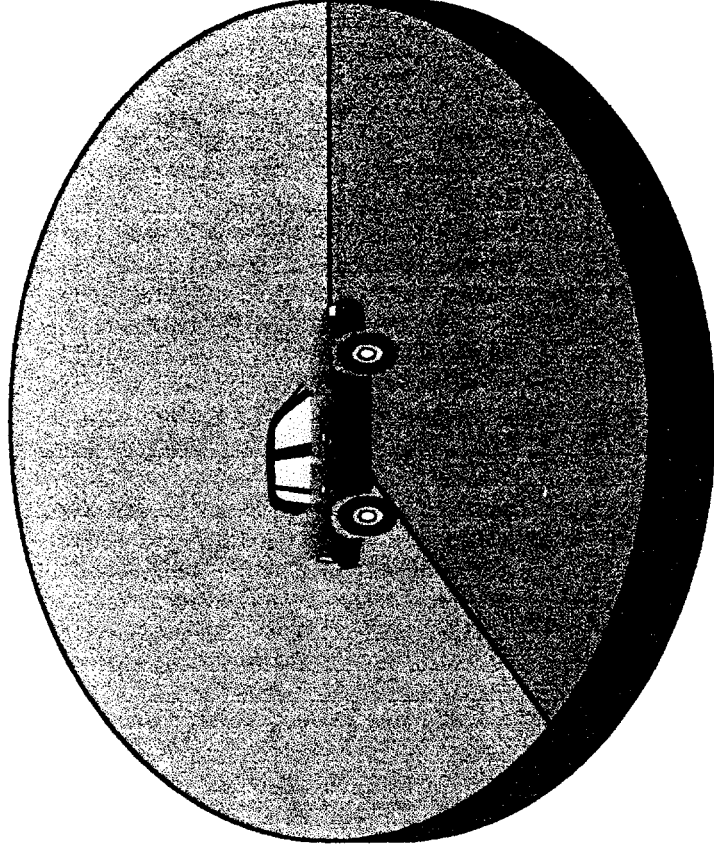


FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIAL MEXICANA

¿Es suficiente la capacidad del estacionamiento?

Si

62,0%

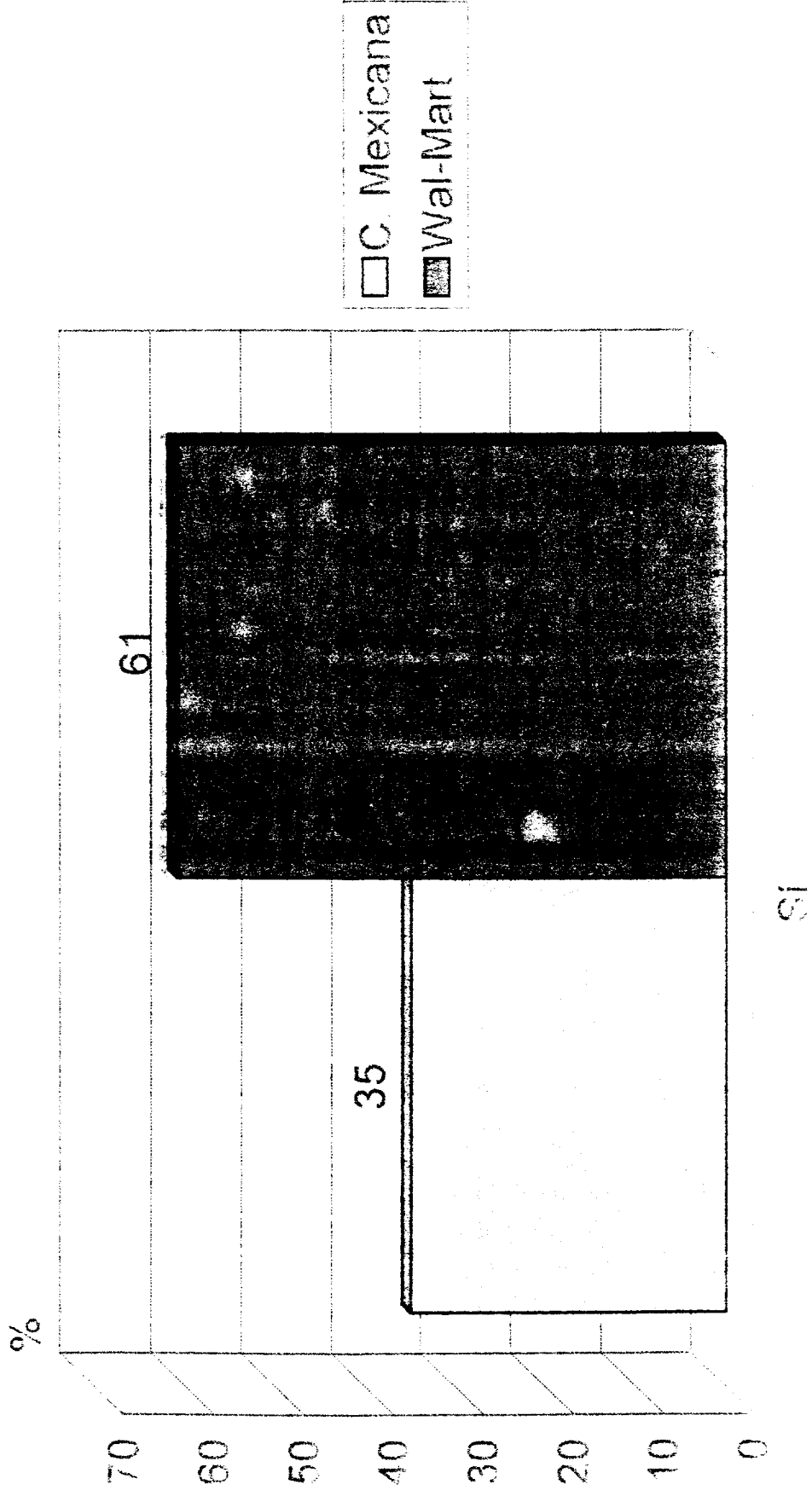


No

38,0%

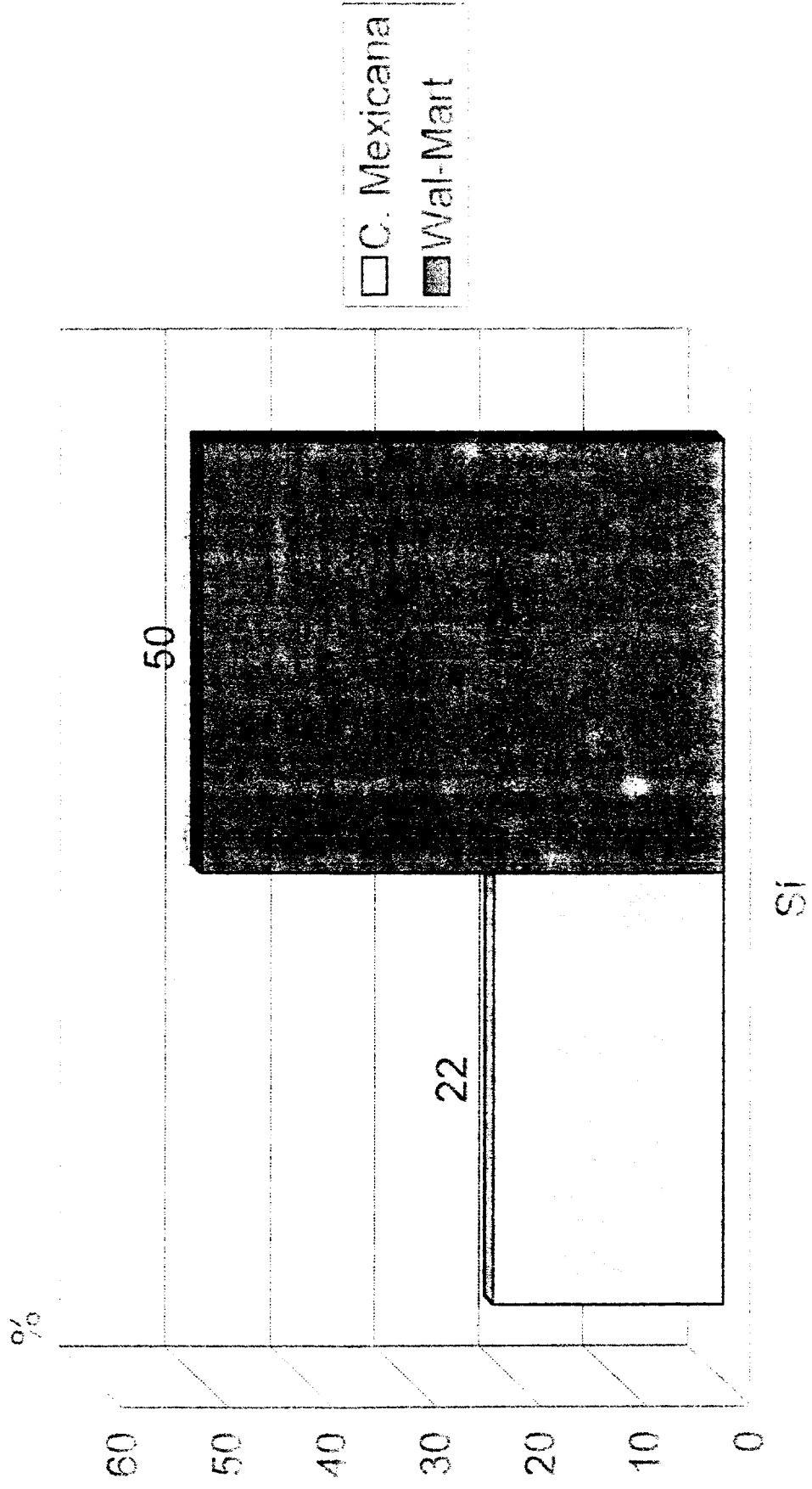
COMPARACION DE RESULTADOS

¿El ofrecer servicios adicionales aumenta la preferencia por la tienda?



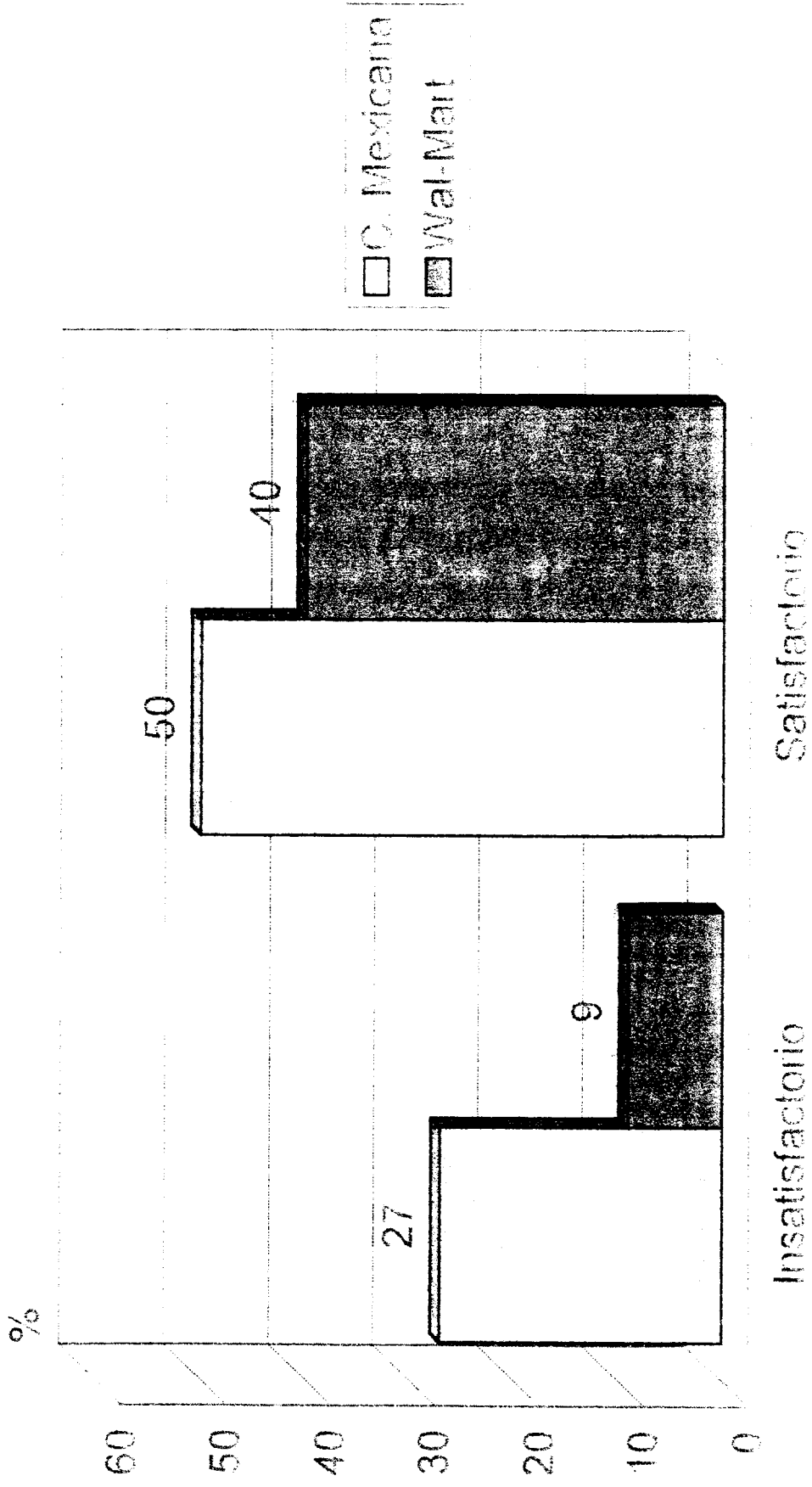
COMPARACION DE RESULTADOS

¿El servicio que ofrece la tienda es superior a otros?



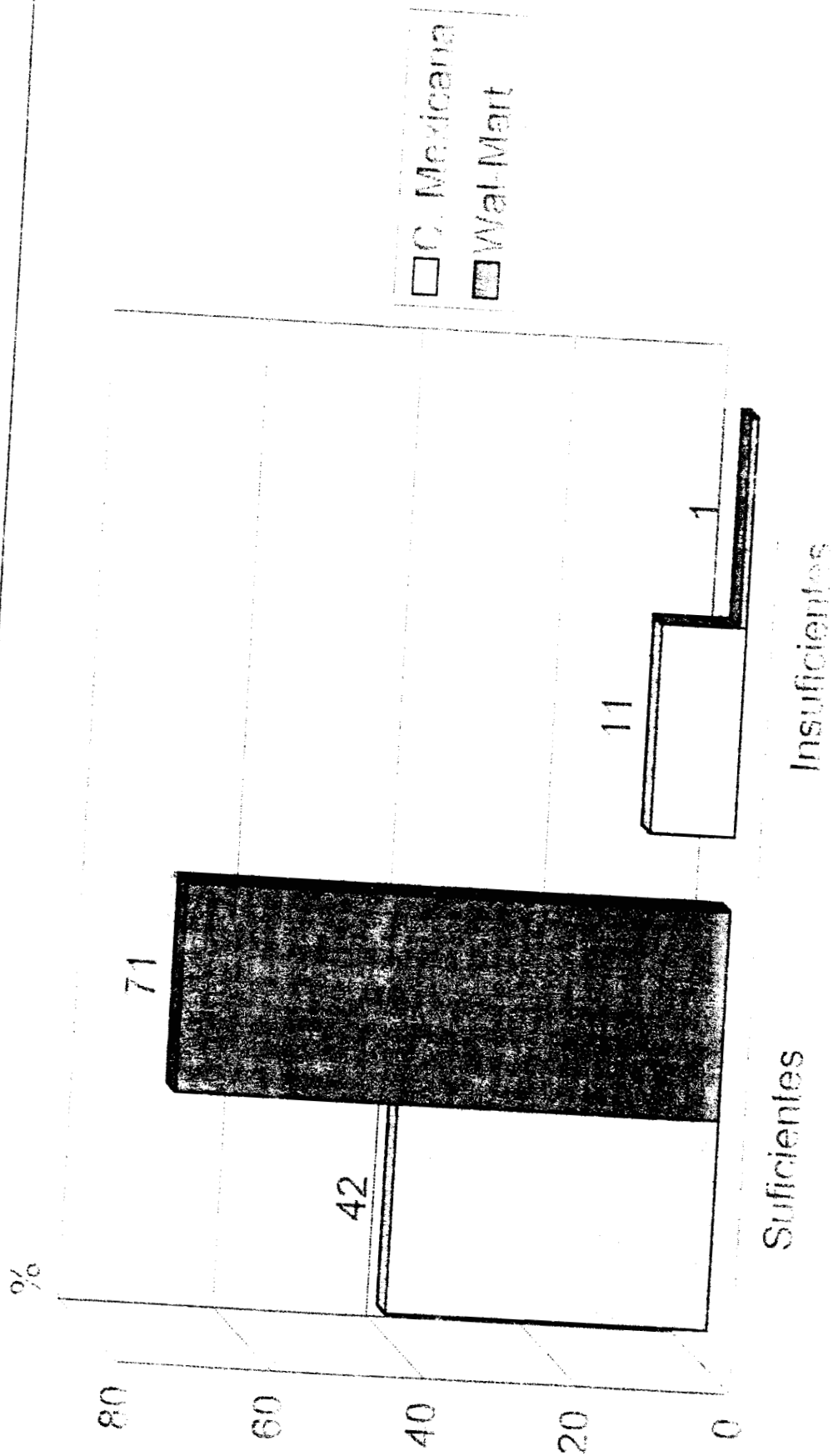
COMPARACION DE RESULTADOS

¿El número y servicios en cajas es satisfactorio?



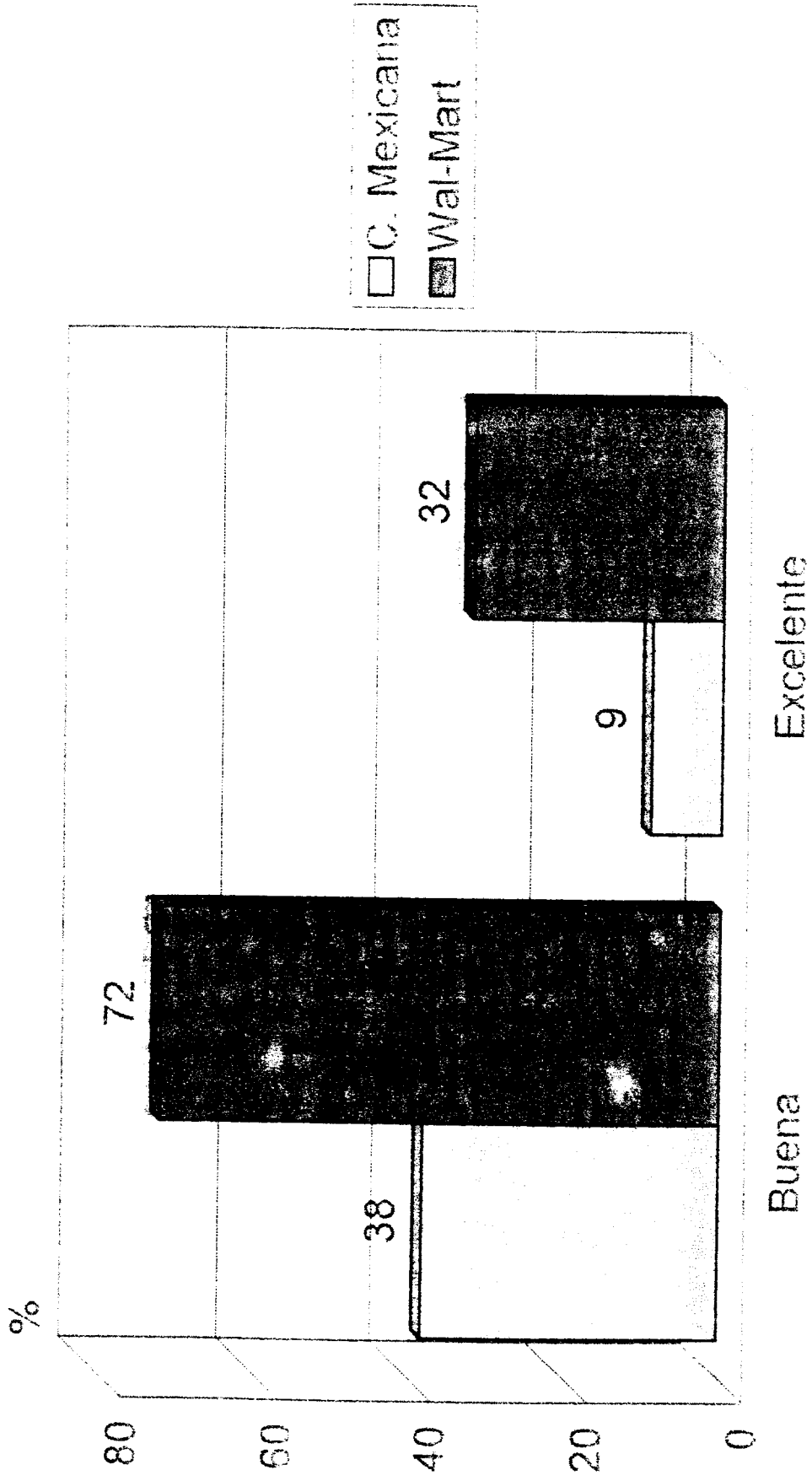
COMPARACION DE RESULTADOS

¿Son suficientes los números de departamentos de la tienda?



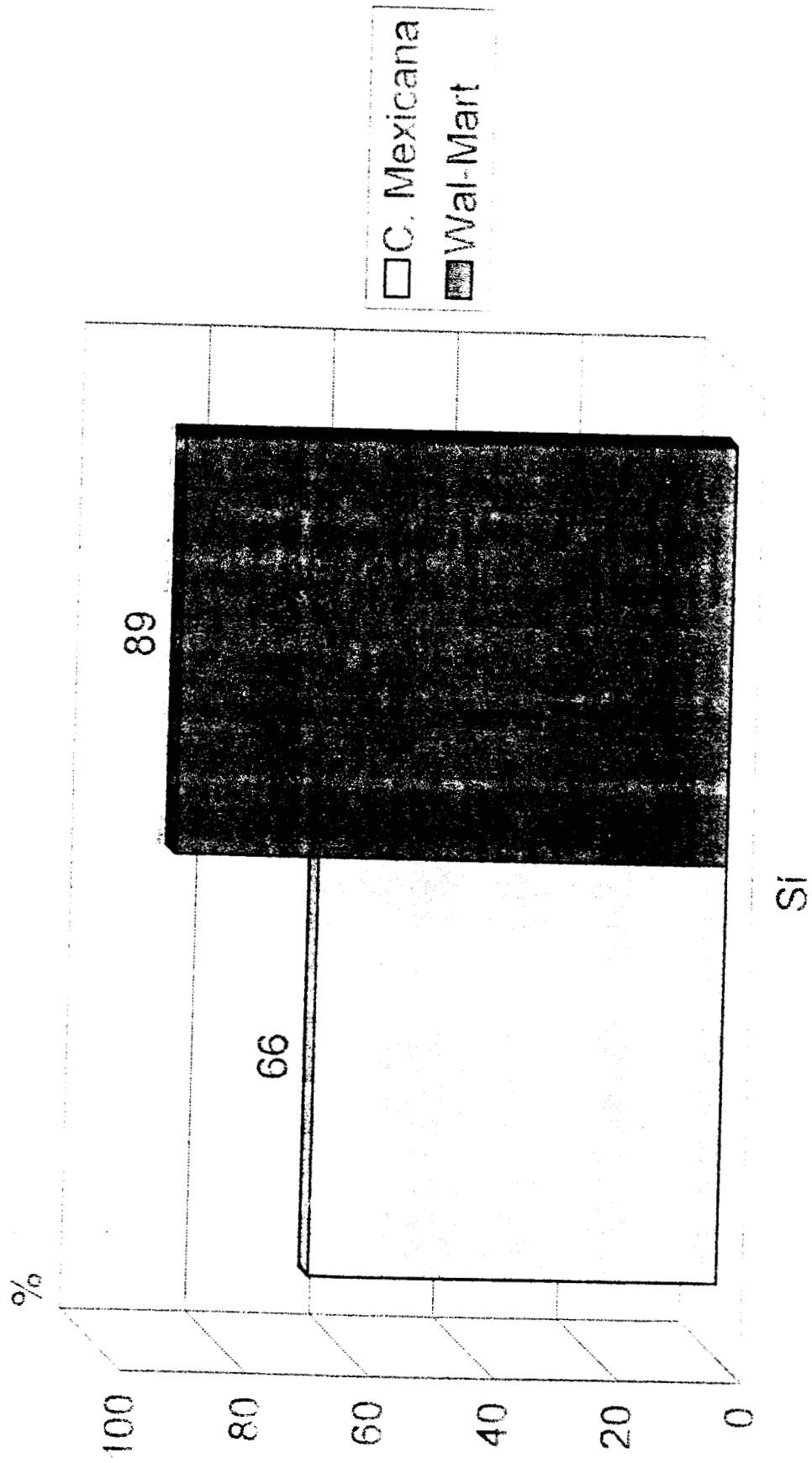
COMPARACION DE RESULTADOS

La variedad de articulos que ofrece la tienda es...



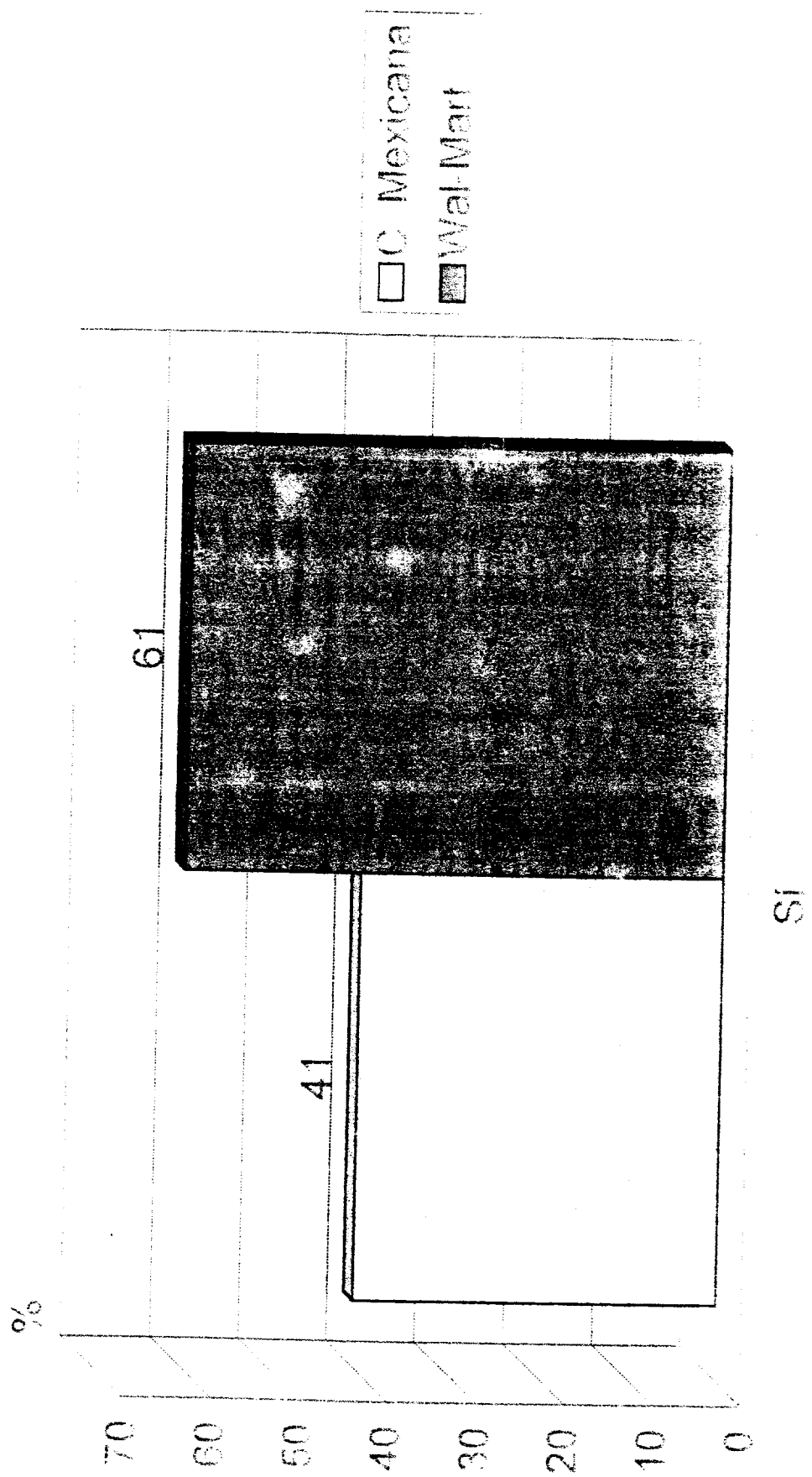
COMPARACION DE RESULTADOS

¿Los empleados de la tienda se encuentran bien informados?



COMPARACION DE RESULTADOS

¿La capacidad de estacionamiento es suficiente?





CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

En la etapa de apertura internacional que está sufriendo nuestro país, las empresas de autoservicio "nacionales" van a tener que competir no sólo con aquellos competidores claramente conocidos, sino que además deberán enfrentar a todas las empresas multinacionales que quieran operar en el país; ya que las crecientes alianzas entre empresas mexicanas están creando nuevos puntos de compra para los consumidores que cada vez exigen más.

Asimismo, el resultado de la modernización económica en México y la política que ha emprendido el gobierno manifiesta claramente que se debe continuar con esta tendencia y, por lo tanto, los empresarios, a su vez, deben dirigir los esfuerzos a mejorar cada uno de los factores de competencia que intervienen en el mercado.

Por ello, los gerentes mexicanos para participar con efectividad en estos tiempos de globalización tendrán que explorar nuevas opciones y actuar con mayor rapidez y agresividad, para responder a las nuevas condiciones del mercado.

De tal manera que el esfuerzo empresarial debe estar dirigido al cliente, brindándole un valor agregado mediante un servicio de calidad constante, así como

el desarrollo de ventajas competitivas sustentables en la calidad del servicio, de esta manera, será difícil que se iguallen las fuentes de su ventaja.

Ahora no sólo es necesario ofrecer un producto de calidad, sino también un **servicio de calidad**. Pues mientras un producto de calidad es lo que el cliente recibe, un servicio de calidad se refiere a CαMO lo recibe, enfocándose ambos a crear clientes satisfechos, a través de la formulación de estrategias centradas en él y no en la competencia tradicional de sólo ganar por ganar; ya que antes podíamos apreciar en los supermercados una constante competencia meramente promocional, en la que por ejemplo, si una cadena líder lanzaba una promoción en contra de la inflación, al día siguiente las demás cadenas emprendían acciones similares. Tal parece ser que las empresas sólo estaban cuidando los movimientos del competidor, sin buscar otra clase de ventajas competitivas que lograran un impacto diferente en el mercado.

Actualmente, no por tener un departamento específico se está haciendo mercadotecnia, ese es uno de los errores en que incurren muchas empresas. La mercadotecnia debe comenzar arriba y permear toda la organización, todos los niveles y a todas las personas.

Esto nos lleva a un aspecto fundamental que es la parte del servicio ya que, al final, el servicio al cliente lo tienen que dar todos en la organización, desde la gente que está en la puerta hasta el presidente del Consejo de Administración.

En este ámbito de negocios puede advertirse que muchos ejecutivos mexicanos se han perdido en producción, ventas, publicidad y promoción, con el objeto de responder a las necesidades genéricas del mercado, cuando debe avanzarse más allá de este límite, centrándose en el cliente. El nuevo enfoque estratégico debe tener un profundo alcance que lleve a crear clientes satisfechos permanentemente.

Se dice que la época de los noventa es la Era de los Servicios y será éste la ventaja competitiva de las empresas. Este es uno de los cambios fuertes que se está viviendo en México, además de que nuestra economía se está convirtiendo en una economía de servicios, ya que aproximadamente 70% de la población económicamente activa está ubicada en el área de servicios. Por otra parte, los clientes son más asertivos, demandan mejor servicio y atención por lo que pagan. La apertura comercial nos está dando alternativas, puntos de referencia y eso está haciendo que la gente demande más y mejores servicios.

En lo que se refiere a servicio al cliente hay dos aspectos importantes. Primero, se necesita una actitud de servicio que es la parte medular; en el reclutamiento y selección de la gente se debe identificar esta actitud. Segundo, debe haber una filosofía muy fuerte por parte de la dirección hacia lo que es el servicio y cómo otorgarlo al cliente. Esto requiere de muchos cambios, requiere delegar autoridad, que la gente tome decisiones y no se centralice todo en la alta gerencia.

Existen muchas definiciones sobre el servicio al cliente pero, todas coinciden en ofrecer al cliente lo que él quiere de un producto o servicio; por tanto los servicios son expectativas en la mente de los consumidores y esto está dado por las experiencias de cada uno de ellos.

Una empresa para comenzar a dar un buen servicio, también debe preocuparse por educar a los clientes, esto es, informarles sobre las expectativas que pueden esperar de los servicios que proporcionan, para ver si las pueden superar o igualar en función de sus necesidades.

Así una empresa que quisiera orientarse hacia el servicio al cliente tendría que identificar cuál es su actitud de servicio en este momento, preguntándole al cliente qué es lo que piensa del servicio que recibe de la empresa. Esto, aunque casi nadie se atreve a hacerlo, es el punto principal, es como la calidad, la calidad no la mide la empresa sino el cliente, entonces este es el primer paso y aquí se combina una herramienta de mercadotecnia que es la investigación de mercados.

Luego de identificar y valorar lo que se tiene, con qué cuenta, cuál es el tipo de gente y su actitud ante el servicio, y los sistemas que existen en la empresa, se trata de ver cómo mejorar para poder igualar lo que el cliente espera con lo que se le puede dar.

Por esto es importante que exista una filosofía de servicio, para que la gente que va a atender al cliente lo haga con gusto, ya que esto repercute totalmente en el servicio. De esta manera la capacitación es fundamental pero sólo es una de las tantas cosas que se tiene que hacer. Lo primero es sensibilizar e identificar qué tipo de herramientas, aparte de esa actitud de servicio, se le tiene que dar a la gente para que pueda dar un buen servicio. Se puede sensibilizar a la gente, convencerla, pero si no se le delega autoridad y no se le da información sobre lo que el cliente quiere, no obtendrá buenos resultados.

Cuando las empresas cambian y aceptan moverse hacia una actitud de servicio al cliente tienen que pensarlo muy bien, porque esto va a requerir más infraestructura en sistemas, mayor delegación de autoridad, se necesita estar consciente de qué se quiere y que ese cambio de actitudes en la organización va a necesitar de otro tipo de inversiones en sistemas, en conocer más al cliente y diseminar la información del mercado.

Por tanto, para que una empresa transite del enfoque tradicional de comercialización hacia el moderno concepto de mercadotecnia, lo primero es estar conscientes de que se requiere ese cambio: Ver cuál es la estructura de la empresa y ver qué se ha venido y se está haciendo en materia de mercadotecnia. De ahí sigue desarrollar un plan que considera hacia dónde se quiere llegar; cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, diagnosticar cómo está la empresa, hacer un "check up" para después determinar lo que se quiere y hacia

dónde va, cuál es su segmento de mercado y, con base en la información interna y externa, empezar a desarrollar todas sus estrategias.

Es por ello que si se desea dejar uno de los más se debe de ir más allá del concepto tradicional de mercadeo. La respuesta es crear clientes satisfechos, a través de otorgarles un producto y servicio de valor superior, a través de:

* Servicio al Cliente: Se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

* Valor agregado: Se refiere a los extras contenidos en el servicio y que significan beneficios adicionales para el cliente.

De tal manera la base del servicio debe sustentarse :

* No en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.

* La calidad debe proporcionarse en el producto y en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, para que este las perciba de manera adecuada a la empresa.

De acuerdo a lo expuesto y desarrollado a lo largo del trabajo concluimos que lo importante para la sobrevivencia y desarrollo de la empresa es la Calidad del Servicio, como un instrumento orientado a obtener una ventaja competitiva, en relación a empresas no sólo nacionales sino extranjeras, de tal manera que si bien las empresas mexicanas no cuentan con tecnología de punta o procesos avanzados tienen que explotar el factor "Servicio" para lograrlo.



ANEXOS

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se obtuvo una muestra representativa de los habitantes del D.F. clasificados de acuerdo al nivel de ingresos, ya que consideramos este factor como determinante en la decisión de compra y preferencia del mismo hacia ciertas tiendas.

Las encuestas fueron aplicadas en diversas sucursales de estas tiendas, localizadas en todo el D.F.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda realizado en 1990 se tomó como universo a la población que percibe un ingreso, por ello, la muestra representativa tomada en la investigación se derivó de 4 rangos de acuerdo al nivel de ingresos por salario mínimo de los consumidores, así se obtuvieron:

Rango 1 Habitantes que perciben menos de 2 y medio salarios mínimos, que constituyen 1,074,716 personas del universo.

Rango 2 Habitantes que perciben menos de 5 salarios mínimos, que constituyen 537,329 personas del universo.

Rango 3 Habitantes que perciben de 5 a 10 salarios mínimos, que representan 148,315 personas del universo.

Rango 4 Habitantes que perciben más de 10 salarios mínimos que constituyen 141,083 personas del universo.

Conformando un total de 1,876,443 personas del total de la población económicamente activa.

Debido a ello y por razones metodológicas, la muestra se determinó con base a la fórmula de poblaciones infinitas ya que excede a los 500,000 elementos.

Los datos son los siguientes:

$$\begin{aligned}r &= 1.96 = 95\% \text{ de confianza} \\p &= .5 \text{ \%} \\q &= .5 \text{ \%} \\e &= .05 \text{ \%}\end{aligned}$$

Aplicando la fórmula se tiene que:

$$\begin{aligned}m &= \frac{r \cdot (p) \cdot (q)}{e^2} \\m &= \frac{(1.96) \cdot (.5) \cdot (.5)}{(.05)} \\m &= \frac{3.8416 \cdot (.5) \cdot (.5)}{.0025} = 384.16\end{aligned}$$

Por lo tanto, se aplicaron un total de 384 cuestionarios, es decir, 192 aplicados en cada tienda.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANAFECHA: _____
ENCUESTADOR: L

El siguiente cuestionario constituye una práctica escolar,
con el fin de realizar la TESIS profesional
en el área de Administración.

De antemano agradecemos la valiosa cooperación que sirva darle al presente. **ii GRACIAS ii**

INGRESO FAMILIAR MENSUAL, APROXIMADO : \$ _____
OCUPACION: _____

- 1.- ¿ Cuántas veces aproximadamente al mes viene a comprar a esta tienda ?
- a) Esporádicamente b) de 1 a 3 c) de 4 a 5 d) 6 ó más
- 2.- CONTESTE ÚNICAMENTE SI VIENE EN AUTOMOVIL, EN CASO CONTRARIO, pase por favor a la pregunta 3
¿ El estacionamiento con el que cuenta la tienda le parece el suficiente ?
- a) Sí b) No
- 3.- ¿ Cómo calificaría la información que posee el empleado acerca de la tienda ?
- a) Bien Informado
b) Generalmente informado
c) Rara vez informado
d) Mal informado
- 4.- Opino que la variedad de artículos ofrecidos en esta tienda es:
- a) Excelente b) Muy Buena c) Buena d) Regular
- 5.- ¿ Considera que la tienda cuenta con el suficiente número de departamentos que le permiten realizar CUALQUIER tipo de compra que requiera ?
- a) Sí
b) REGULAR: Cuenta con la mayoría de artículos que requiero
d) NO: El número de departamentos son insuficientes
- 6.- Considera excesivo el tiempo durante el cual debe esperar para ser atendido en cajas :
- a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones
d) Casi nunca e) Nunca
- 7.- ¿ Ha aumentado su preferencia por esta tienda los servicios adicionales ofrecidos como por ejemplo; establecimientos de comidas rápidas, fuente de sodas, fotografía, agencias de viajes, banco u otros servicios?
- a) SI ¿ Por qué ? _____
b) NO ¿ Por qué ? _____
- 8.- Por favor, complete la siguiente frase
Para mi hablar de COMERCIAL MEXICANA es hablar de:

- 9.- En comparación con las demás tiendas de autoservicio, considero que el servicio en esta tienda para mi como comprador es:
- a) Muy satisfactorio
b) Relativamente satisfactorio
c) No estoy ni satisfecho ni en descontento
d) Relativamente descontento
e) Muy descontento
- 10.- Si pudiera cambiar o agregar algo a esta tienda para quedar más satisfecho sería: _____

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANAFECHA: _____
ENCUESTADOR: _____

El siguiente cuestionario constituye una práctica escolar,
con el fin de realizar la TESIS profesional
en el área de Administración.

De antemano agradecemos la valiosa cooperación que sirva darle al presente. **ii GRACIAS ii**

INGRESO FAMILIAR MENSUAL, APROXIMADO : \$ _____
OCUPACION: _____

1.- ¿ Cuántas veces aproximadamente al mes viene a comprar a esta tienda ?

- a) Esporádicamente b) de 1 a 3 c) de 4 a 5 d) 6 ó más

2.- CONTESTE **UNICAMENTE** SI VIENE EN AUTOMOVIL, EN CASO CONTRARIO, pase por favor a la pregunta 3
¿ El estacionamiento con el que cuenta la tienda le parece el suficiente ?

- a) Sí b) No

3.- ¿ Cómo calificaría la información que posee el empleado acerca de la tienda ?

- a) Bien informado
b) Generalmente informado
c) Rara vez informado
d) Mal informado

4.- Opino que la variedad de artículos ofrecidos en esta tienda es:

- a) Excelente b) Muy Buena c) Buena d) Regular

5.- ¿ Considera que la tienda cuenta con el suficiente número de departamentos que le permiten realizar CUALQUIER tipo de compra que requiera ?

- a) Sí
b) REGULAR: Cuenta con la mayoría de artículos que requiero
c) NO: El número de departamentos son insuficientes

6.- Considera excesivo el tiempo durante el cual debe esperar para ser atendido en cajas :

- a) Siempre b) Casi siempre c) En ocasiones
d) Casi nunca e) Nunca

7.- ¿ Ha aumentado su preferencia por esta tienda los servicios adicionales ofrecidos como por ejemplo; establecimientos de comidas rápidas, fuente de sodas, fotografía, agencias de viajes, banco u otros servicios?

- a) SI ¿ Por qué ? _____
b) NO ¿ Por qué ? _____

8.- La primera vez que compro en esta tienda, por favor ordene, según la importancia (del 1 al 5), los motivos por los que lo impulsaron a venir:

- () Curiosidad
() Ubicación
() Recomendación de amigos o familiares
() Aspecto físico de la tienda
() Nombre de la tienda

9.- Por favor, complete la siguiente frase

Para mí hablar de MAL-MART es hablar de: _____

10.- En comparación con las demás tiendas de autoservicio, considero que el servicio en esta tienda para mí como comprador es:

- a) Muy satisfactorio
b) Relativamente satisfactorio
c) No estoy ni satisfecho ni en descontento
d) Relativamente descontento
e) Muy descontento

MARCO CONCEPTUAL

Amplitud de la mezcla de productos: Número de líneas de productos que una firma ofrece para su venta.

Análisis de situación: Etapa de un estudio de mercado que incluye familiarizarse con la organización y sus problemas por medio de investigación en bibliotecas y entrevistas con los funcionarios de ellas.

Análisis de tendencias: Método de pronóstico de ventas que proyecta las ventas futuras basándose en las tendencias pasadas.

Anuncio: Mensaje no personal en la publicidad, que se difunde a través de los medios de comunicación y que paga un patrocinador identificado.

Auditoría de Mercadotecnia: Programa integral de evaluación que consiste en un estudio sistemático, objetivo y completo de todos los aspectos de la función mercadológica de una empresa. Evaluación de las metas, políticas, resultados, organización personal y métodos de una compañía.

Bienes de Comparación: Productos de consumo que se compran después que el consumidor ha dedicado tiempo y esfuerzo a comparar el precio, calidad, color y otras cualidades de productos o servicios alternos.

Canal de distribución: Vía que un producto o propiedad del mismo sigue a medida que se dirige hacia su mercado. El canal incluye al productor, al consumidor o usuario industrial y a los intermediarios que intervengan.

Centro de compra: Todas las personas que participan en el proceso de decisión de compra.

Competencia sin relación con el precio: La que se basa en otro factor que no sea el precio.

Compra impulsiva: Compra sin planear la adquisición por anticipado.

Ciclo de vida del producto: Es el conjunto de etapas por las que pasa la venta de un producto, desde su comercialización hasta su desaparición en el mercado.

Concesión: Convenio por el cual una empresa vende a otra (por determinada cantidad o regalías) el derecho de utilizar sus patentes o procesos de manufactura. Es un método común de entrar en un mercado extranjero.

Consumidores finales: Personas que compran productos o servicios para su uso personal, no lucrativo.

Consumidores finales: Personas que compran productos o servicios para su uso personal, no lucrativo.

Cuestionario: Método de obtención de datos que sirve para recabar información en una encuesta personal, por teléfono o correo.

Cultura: Los símbolos y artefactos creados por el hombre y transmitidos de generación en generación como determinantes y reguladores del comportamiento humano en una sociedad determinada.

Distribución: Es el movimiento de bienes y servicios para acercarlos en tiempo y lugar al consumidor.

Distribución física: Es la que se ocupa de los movimientos verdaderos de bienes, desde los puntos de producción hasta los de consumo.

Empacado: Actividades de la planeación de un producto que incluyen el diseño y producción del recipiente o envoltura de un producto.

Estampillas de intercambio: Las que se dan al comprador de un producto o servicio y que más tarde puede cambiar por mercancía. Es una modalidad de competencia ajena a los precios.

Estrategia: Plan general y básico de acción por el cual una organización trata de alcanzar una o más metas.

Estrategia de Mercadotecnia: Es un plan específico para la asignación de recursos de este campo con el fin de alcanzar sus objetivos.

Etiqueta: Es la parte del producto que lleva la información verbal sobre el artículo o el vendedor.

Garantía: Es una promesa del fabricante de que su producto funcionará de acuerdo a los fines propuestos.

Hipermercado: Tienda muy grande que vende amplia gama de productos que satisfacen las necesidades habituales del consumidor.

Intangibilidad: Son aquellas que no pueden ser tocadas ni observadas.

Marca: Nombre, término, símbolo, diseño especial o alguna combinación de estos elementos que identifica el producto o servicio de un vendedor.

Mercado: Es el público con necesidades y/o deseos similares y específicos.

Mercado meta: Grupo de clientes a quienes una organización dirige específicamente su esfuerzo de mercadotecnia.

Mercadotecnia: Filosofía de la empresa basada en la orientación a clientes, a través de un sistema total de actividades tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir en los mercados los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades.

Mezcla de Mercadotecnia: Es la combinación singular de actividades que emprende una compañía en particular, para ofrecer satisfacción en el mercado.

Motivación: Fuerza que activa el comportamiento orientado a una meta.

Motivación a la compra: Es la evaluación de los factores directos e indirectos en los que se basa, que afectan o influyen en la conducta de compras.

Motivos de compra por preferencias personales: Razones por las cuales una persona u organización compra en un establecimiento o a otro proveedor.

Muestra: Es el subconjunto de elementos de una población.

Necesidad: Es algo de lo que se carece; pero que es necesario para el bienestar físico y psicológico de la persona.

Percepción: Significado que atribuimos a los estímulos recibidos por nuestros sentidos o a la manera en que interpretamos un estímulo.

Planeación estratégica: Proceso gerencial de acoplar los recursos de la organización y sus capacidades a las oportunidades de mercadotecnia a largo plazo.

Precio: Es lo que el comprador está dispuesto a ceder para recibir a cambio un conjunto de beneficios en la compra.

Proceso de comunicación: Sistema en virtud del cual una fuente de información (emisor) transmite un mensaje al receptor.

Producto: Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles, del bien, servicio, persona, lugar o idea que se está vendiendo.

Promoción: Es el término general que representa el campo amplísimo de la comunicación de ventas, publicidad de ventas, ventas personales y promoción de ventas.

Publicidad: Actividades que intervienen en la presentación de un mensaje pagado, no personal, de un patrocinador identificado respecto a una organización y a sus productos, servicios o ideas.

Rezagos: Personas tradicionalistas que son los últimos en adoptar una innovación.

Segmento de mercado: Proceso de dividir el mercado total en una o más partes, cada una de las cuales tiende a ser homogéneas en todos los aspectos importantes.

Señales: Estímulos, más débiles que los impulsos, que rigen el patrón de respuestas para satisfacer un motivo.

Servicio público de imagen: Valor emocional o psicológico de un producto o servicio, generalmente derivado de su reputación o posición social.

Servicios: Actividades identificables e intangibles que satisfacen necesidades y que no están vinculadas a la venta de un producto o servicio.

Supermercado: Establecimiento detallista grande, departamentalizado y de autoservicio que ofrece una amplia variedad de productos. Se distingue por sus precios bajos y amplio espacio de estacionamiento.

Tienda de cadena: Una de un grupo de tiendas al menudeo que vende la misma clase de mercancías. Las tiendas de cadenas corporativas tienen una administración y propiedad centralizadas.

Tienda de conveniencia: Tipo de establecimiento detallista que se caracteriza por una ubicación muy accesible, largo horario de compras, rapidez y facilidad de compra.

Tienda de departamentos: Institución grande de venta al menudeo que ofrece una amplia diversidad de líneas de productos.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

Albertch, Karl. "La Revolución del servicio"; el toque personal que conserva y cautiva a los clientes, LEGIS, Colombia, 1990, (Empresarial), 236 pp.

Albertch, Karl. "Gerencia del servicio"; la dirección de empresas en una economía en donde las relaciones son más importantes que los productos, LEGIS, Colombia, 1991, (Empresarial), 304 pp.

Barthers, Robert. El desarrollo del pensamiento en Mercadotecnia, CECSA, México, 1970, 328 pp.

Bell, Martin L.. Mercadotecnia, conceptos y estrategias, tr. del inglés por C.P. Alfonso Garza, CECSA, México, 1985, 605 pp.

Buckner, Leroy M.. Servicio a Clientes, tr. del inglés s.n., Mc Graw Hill, México, 1983, 137 pp.

Busklik, Richard H.. Principios y práctica de Marketing, tr. del inglés por Fernando Ulizar, 6a ed., DEUSTO, España, 1974, 840 pp.

Cázares, Hernández Laura y otros. Técnicas actuales de Investigación documental, 3a ed., Trillas-UAM, México, 1990, 194 pp.

Cottle, David. El servicio centrado en el cliente, tr. del inglés por Claudio L. Soriano, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991, 346 pp.

Cundiff, Edward W. y Otros. Mercadotecnia, curso básico, Herrero Hermanos, México, 1968, 609 pp.

Ferber, Robert y Hugh G. Wales. Motivaciones del consumo en el Mercado, tr. del inglés por J. F. Baldíz, 2a ed., Hispano europea, Barcelona, 1970, 562 pp.

Frye, Robert W.. Estrategias básicas de Mercadotecnia, tr. del inglés por Carlos Villegas García, Trillas, México, 1982, 390 pp.

Glen, Peter. "¡ Ese no es asunto mío !", Atrévase como cliente a exigir un mejor servicio, y láncese como empresa a ofrecerlo, NORMA, Colombia, 1992, 226 pp.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1994, 505 pp.

Holtje, Herbert F.. Teoría y problemas de Mercadotecnia, tr. del inglés por Hortensia Corona, Mc Graw Hill, México, 1982, 163 pp.

Howard, John A.. La dirección de los mercados, tr. del inglés por J. Guirao, Hispanoeuropea, Barcelona, 1962, (Galileo), 572 pp.

Katz, Bernard. Como gerenciar el servicio el cliente, LEGIS, Colombia, 1990, 196 pp.

Kotler, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1986, 598 pp.

Kotler, Philip. "Dirección de Mercadotecnia", análisis, planeación y control, 4a ed., Diana, México, 1992, 867 pp.

Lele, Milind M. y Jogdish N. Shet. "El cliente es la clave". Como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente, tr. del inglés por Claudio L. Soriano, s.e. , Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989, 215 pp.

Proaño, Humberto. Estadística aplicada a la Mercadotecnia, teoría y casos prácticos, Diana, México, 1975, 298 pp.

Ren Mc Cann y Joe Vitale. El placer de servir, como triunfar en la nueva economía, tr. del inglés por Gabriela Ramírez, PAX, México, 1992, 110 pp.

Shewe, Charles D.. Mercadotecnia , conceptos y aplicaciones, Mc Graw Hill, México, 1989, 724 pp.

Silverman, Goldzimer Linda. "¡Primero estoy yo!"; El mensaje que sus clientes le transmiten a usted, tr. del inglés por Adriana de Hasson, Norma, Colombia, 1990, 253 pp.

Stanton, William J. y Charles Futrell. Principios de Mercadotecnia, tr. del inglés por Ma. Elena Rosas Sánchez, 4a ed., Mc Graw Hill, México, 1991, 732 pp.

Tuck, Mary. "¿Cómo elegimos?", estudio de la conducta del consumidor, CEAC, Barcelona, 1981, 136 pp.

Woessner, Pedro. La Mercadotecnia Mexicana, Diana, México, 1974, 238 pp.

Westood. Planeación de Mercados, LEGIS, s.l., 223 pp.