

Guillermo Barrios trabaja como encargado de la Tlapalería “La Mejor Decisión” que surte su mercancía al menudeo y mayoreo. Desde que lo contrataron como empleado, hace 12 años, Guillermo supo ganarse la confianza de María Elena Espinosa, la dueña, gracias a su responsabilidad por lo que poco a poco fue ascendiendo hasta ser ahora el responsable del buen funcionamiento del negocio. María Elena confía en su buen juicio y le permite tomar algunas decisiones. Por ejemplo, aunque la Tlapalería siempre había ofrecido a los mayoristas un 5% de descuento sobre el precio de lista, Guillermo sugirió implementar un programa de lealtad ofreciendo un descuento especial del 15% si han realizado al menos 10 pedidos en el transcurso de un año. María Elena estuvo de acuerdo con el programa por lo que lo promocionaron con un cartel colocado cerca de la caja registradora.

Una mañana acudió Edgar Loría quien realizó un gran pedido de mercancía cuya factura totalizaba \$22,500.00; y la señorita encargada de la caja, le cobró \$21,375 ya descontando el 5% correspondiente. Sin embargo, Edgar le dijo que no estaba de acuerdo, que según el cartel que estaba colocado debía descontarle un 15%. La cajera intentó hacerle entender que ese descuento era sólo para clientes del programa de lealtad y que se le aplicaría si realizaba un mínimo de 10 pedidos durante un año, pero Edgar empezó a vociferar que eso era injusto y que exigía hablar con el encargado.

Guillermo escuchó los gritos hasta la trastienda donde se encontraba checando un pedido que acababa de recibir, por lo que se dirigió a la caja para saber qué sucedía. Edgar le exigió que le respetara el descuento que estaba publicado o cancelaría el pedido y se quejaría ante la Procuraduría Federal del Consumidor.

# Actividad

Del planteamiento anterior, realizar las siguientes actividades para la TOMA DE DECISIONES del caso de estudio propuesto.

1. Definir el problema.
2. Prioridades para atender el problema.
3. Alternativas de solución
4. Evaluar las alternativas de solución
5. Elegir entre las alternativas
6. Aplicar la decisión



# Solución

## 1. Definir el problema.

A. ¿Se debe otorgar el descuento adicional a este cliente, aun cuando la política indica que debe tener un año como cliente y haber realizado al menos 10 pedidos?

B. ¿Se le debe hacer el descuento al cliente incluso cuando no cumple los requisitos para ello, yendo así contra la política de la empresa?



## 2. Prioridades para atender el problema

- a) No vender, cuidando la imagen del negocio.
- b) La prioridad para atender el problema es vender y beneficiar a la empresa.
- c) La prioridad es vender sin importar si se beneficia o no a la empresa.
- d) No vender, sin importar la imagen que se dé.

### **Prioridad**

*b) La prioridad es vender y beneficiar a la empresa.*



### 3. Alternativas de solución

#### **Podemos considerar las siguientes opciones:**

- a) Otorgar el descuento pasando por encima de la política y sin consultarlo con María Elena (la gerente).
- b) Seguir al pie de la letra la política y no otorgar el descuento especial aunque se perdiera el pedido y el cliente potencial .
- c) Negociar con María Elena (la gerente) para que autorice el descuento por tratarse de una cantidad considerable.
- d) Platicar con el cliente sobre el programa de lealtad y persuadirlo para que acepte el descuento ordinario de mayorista.

## 4. Evaluar las alternativas de solución

1. Se complace al cliente, no se pierde el pedido, pero se estaría infringiendo la política de la empresa, lo que es un mal ejemplo para el resto de empleados.
2. Se respeta la política de la empresa, se establece un buen ejemplo para el resto de la plantilla, pero se pierde un pedido y posiblemente un cliente, que podría irse con la competencia.
3. Se retiene al cliente y se cuenta con el permiso de la gerencia. El cliente queda satisfecho, pero podría volver a exigir descuentos especiales para pedidos de gran cantidad.
4. Se le trata igual que otros clientes en su situación. No quedará satisfecho y podría marcharse.

## 5. Elegir entre las alternativas

**Alternativa c).** Negociar con María Elena (la gerente) para que autorice el descuento por tratarse de una cantidad considerable.

- ✓ Se opta por la tercera opción, puesto que al consultar y negociar con la gerencia, no se va contra la política de la empresa y se logra satisfacer al cliente
- ✓ Se le estipula al cliente que será una excepción, pero posteriormente que realice alguna compra se le aplicara el 5% al igual que los demás clientes con pedidos menores a 10 durante un año como lo marca la política de la empresa.



## 6. Aplicar la decisión

A la cantidad de \$ 22,500.00 que es el monto de su compra, se le hace un descuento del 15% equivalente a \$ 3,375.00 y se le cobra la cantidad de \$ 19,125.00 pesos MX.

El cliente se marcha satisfecho, y la empresa se beneficia con su compra, aunado a que posiblemente se gana a un nuevo cliente potencial.

